

**RAPPORT  
AUDIT EAU DE PARIS**

- avril 2017 -

N° 16-06-05

**Rapporteurs :**

[.....], administratrice

[.....], chargée de mission

[.....], chargée de mission

## SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE .....	4
INTRODUCTION .....	5
<b>1. PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT.....</b>	<b>6</b>
1.1. Un opérateur à part entière.....	6
1.1.1. Le captage et le transfert .....	6
1.1.2. La distribution .....	7
1.1.3. La sécurité.....	8
1.2. Une situation financière saine .....	11
1.2.1. La qualité de l'information budgétaire et financière.....	11
1.2.2. La section d'exploitation .....	11
1.2.3. La section d'investissement .....	16
<b>2. LA GESTION D'EAU DE PARIS .....</b>	<b>18</b>
2.1. L'organisation .....	18
2.2. Le pilotage .....	19
2.3. Le contrôle interne et les certifications.....	20
2.4. Le contrôle opéré par la ville de Paris.....	21
2.5. Les ressources humaines .....	21
2.5.1. La gestion des ressources humaines .....	22
2.5.2. L'évolution des effectifs .....	25
2.5.3. L'ancienneté des personnels .....	28
2.5.4. L'absentéisme.....	32
2.5.5. Les astreintes et heures supplémentaires .....	33
2.5.6. La formation professionnelle .....	35
2.5.7. Les rémunérations.....	37
2.5.8. Les objectifs dans la gestion des ressources humaines .....	37
2.6. Les éléments de train de vie de l'établissement.....	38
2.6.1. Les notes de frais.....	39
2.6.2. Les déplacements .....	40
2.6.3. Les véhicules de société et indemnités kilométriques.....	41
2.6.4. Les frais de réceptions .....	43
2.6.5. Les frais de téléphonie .....	44
2.6.6. Les locaux administratifs.....	44
2.6.7. Les honoraires.....	47
2.6.8. La communication.....	47
2.7. Les logements gérés par Eau de Paris.....	51
2.7.1. L'organisation .....	51
2.7.2. La procédure .....	51
2.7.3. L'état des lieux .....	52
<b>3. LES PERSPECTIVES .....</b>	<b>56</b>
3.1. Le contexte métropolitain.....	56
3.2. Le contexte économique.....	58

<b>LISTE DES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>60</b>
<b>LISTE THÉMATIQUE DES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>61</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS .....</b>	<b>64</b>
<b>PROCÉDURE CONTRADICTOIRE .....</b>	<b>66</b>
<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>	<b>81</b>

## NOTE DE SYNTHÈSE

La Maire de Paris, par lettre du 9 juin 2016, a demandé à l'Inspection générale de la ville de Paris de procéder à un audit sur l'activité, la gestion et le train de vie de l'établissement public industriel et commercial Eau de Paris pour la période de 2012 à 2016.

La ville de Paris, autorité organisatrice du service de l'eau, a décidé de créer en 2008 Eau de Paris en tant qu'opérateur unique de la gestion du service de l'eau à Paris. Cet établissement procède de la fusion des organismes divers chargés jusque-là de la production et de la distribution. Son activité couvre trois domaines : le captage de la ressource, son transfert et sa distribution. En outre, Eau de Paris a en charge diverses missions liées à la sécurité et à la préservation de l'alimentation en eau de la capitale.

Le chiffre d'affaires diminue de 10 millions d'euros sur la période. Cela résulte de la baisse constante des consommations d'eau potable. Cette tendance, constatée sur les quatre premières années d'exploitation de la régie, se pérennise et Eau de Paris en évalue à - 1,6 % la moyenne annuelle. La réduction de la demande d'eau potable affecte fortement le chiffre d'affaires de l'établissement puisque le produit de sa vente en constitue l'essentiel.

Le résultat d'exploitation diminue de manière conséquente (-14,6 millions d'euros) entre 2013 et 2015, sans toutefois mettre en péril la situation d'Eau de Paris dont la santé financière reste bonne. Toutefois dans l'hypothèse de la poursuite d'une baisse du produit de la vente d'eau, la situation se fragiliserait dans les sept prochaines années, les charges dépassant les produits, à l'horizon 2024.

Les efforts de maîtrise des charges déjà réalisés par l'établissement doivent se poursuivre et Eau de Paris devrait se donner les instruments de pilotage et de gestion adéquats pour augmenter son efficacité dans ces domaines.

L'avenir de l'établissement au sein de la Métropole dépend de l'orientation que lui donnera la ville de Paris en sa qualité d'autorité organisatrice du service de l'eau. Il n'apparaît pas nécessaire de modifier le niveau de compétence pour la gestion de l'eau mais de rechercher une interaction entre les échelles de territoires pour un service d'eau efficace et responsable sur la Métropole.

## INTRODUCTION

La lettre de mission de la Maire du 9 juin 2016 fixe pour objectifs à la présente mission de réaliser un audit sur le train de vie, la gestion et l'activité d'Eau de Paris.

Eau de Paris est un établissement public industriel et commercial, créé par délibération du Conseil de Paris du 28 novembre 2008, dont l'objet est d'assurer la production, le transport et la distribution de l'eau. Cet établissement a repris les activités de la société d'économie mixte locale dénommée société anonyme de gestion des Eaux de Paris (SAGEP) à compter du 1er mai 2009 et, à partir du 1er janvier 2010, celle des distributeurs : Eau et Force parisienne des Eaux (filiale de la Lyonnaise des Eaux) et Compagnie des Eaux de Paris (filiale de Véolia). Désormais Eau de Paris gère l'ensemble du circuit de l'eau depuis le captage jusqu'à la facturation au consommateur.

La ville de Paris, en sa qualité d'autorité organisatrice définit la politique de l'eau que l'établissement Eau de Paris est chargé de mettre en œuvre en tant qu'opérateur public. Ses obligations sont recensées dans un contrat d'objectifs dont le suivi est assuré pour la ville conjointement par sa direction de la propreté et de l'eau et sa direction des finances et des achats. Le contrat actuellement en cours (2015-2020) a été approuvé en février 2015 par le Conseil de Paris.

L'eau et sa gestion constituent une problématique au cœur des enjeux des prochaines décennies. La protection et la préservation de cette ressource limitée, le choix du modèle économique de son exploitation sont autant de sujets de débats d'ordre politique que le présent rapport n'a pas pour objet de trancher. Il ne peut cependant ignorer que la gouvernance de la production et de la gestion de l'eau constitue un enjeu au sein de la métropole.

Le présent rapport examine la pertinence et la pérennité du modèle économique d'Eau de Paris, notamment dans la perspective métropolitaine. Ses observations portent sur la période 2012-2016. Il comprend trois parties :

- la première présente les missions et la situation financière de l'établissement ;
- la deuxième détaille certains éléments sa gestion : organisation, ressources humaines, train de vie ;
- la troisième analyse les enjeux et les perspectives.

## 1. PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

La réorganisation décidée en 2008 a fait de l'établissement public Eau de Paris un opérateur unique de la gestion du service de l'eau à Paris. Cette activité couvre trois domaines : le captage de la ressource, son transfert et sa distribution. En outre, Eau de Paris a en charge diverses missions liées à la sécurité et à la préservation de l'alimentation en eau de la capitale.

### 1.1. Un opérateur à part entière

#### 1.1.1. Le captage et le transfert

La diversité de ses sources constitue une force du schéma d'alimentation en eau défini par Eau de Paris. La production de l'eau s'opère par la captation d'eaux souterraines pour moitié et par prélèvement de l'eau de deux rivières (la Seine et la Marne) pour l'autre moitié. Cette diversification a des origines historiques. Elle s'est amorcée au XIX<sup>e</sup> siècle pour répondre aux besoins croissants en eau de la capitale et de ses communes limitrophes et remédier à la mauvaise qualité de l'eau de la Seine qui alimentait la ville. 102 points de captage d'eaux souterraines sont répartis dans les zones géographiques de Dreux, Sens, Provins et Fontainebleau.

Quatre usines traitent les eaux souterraines et deux usines traitent les eaux de rivière pour les rendre potables à la consommation. Naturellement clarifiées lors de leur infiltration dans le sous-sol, les eaux souterraines captées aux environs de Provins et de Fontainebleau doivent être affinées par une filtration sur charbon actif, afin d'en retirer les pesticides. Deux usines ont été construites à proximité des sources, à Longueville (77) et Sorques (77). Les milieux calcaires ne permettent pas une filtration naturelle c'est pourquoi les eaux souterraines prélevées dans ce type de terrains doivent être traitées comme les eaux de rivière. Le traitement des eaux de la Seine et de la Marne s'opère dans deux usines, respectivement situées à Orly (94) et à Joinville (94). Il s'effectue en deux étapes : la clarification, puis l'affinage. La clarification est assurée à Joinville par des ouvrages biologiques selon un procédé qui reproduit la filtration naturelle par le sol. L'eau est ainsi débarrassée de ses particules. Réalisé à Joinville ou à Orly, l'affinage permet d'éliminer des eaux traitées les dernières bactéries, virus, pesticides et autres pollutions de l'environnement. La possibilité d'accélérer les phénomènes de filtration, notamment à Orly, contribue à garantir la fourniture des quantités d'eau nécessaires aux besoins des consommateurs en toutes circonstances. Les deux usines de traitement des eaux souterraines de Saint-Cloud (92) et de L'Haÿ-les-Roses (94) couplent un prétraitement au charbon actif à une ultra filtration sur membranes.

Afin de garantir leur qualité pendant le transport jusqu'au robinet des usagers, toutes les eaux sont chlorées après avoir été traitées. Les eaux souterraines sont majoritairement acheminées de façon gravitaire, c'est-à-dire sans consommation énergétique. Ainsi, 470 km d'aqueducs assurent leur transport jusqu'aux portes de Paris. Soixante-douze heures sont nécessaires aux eaux issues de la source la plus éloignée - située à Armentières, en Bourgogne - pour atteindre la capitale. Depuis leur prélèvement, les eaux de rivière mettent une dizaine d'heures pour rejoindre les réservoirs parisiens.

### 1.1.2. La distribution

Arrivées aux portes de Paris, les eaux sont réparties dans cinq grands réservoirs permettant le stockage de 1,1 million de m<sup>3</sup>, soit deux jours de consommation. Compte tenu de la configuration de Paris, en cuvette, le réseau est découpé en zones d'altitude. La partie la plus basse, soit le cœur de la capitale, est alimentée par le réservoir de Montsouris d'une capacité de 203 000 m<sup>3</sup>, par des eaux de la Vanne et du Loing. Une partie des 5<sup>ème</sup>, 6<sup>ème</sup>, 13<sup>ème</sup>, 14<sup>ème</sup>, 15<sup>ème</sup> et 16<sup>ème</sup> arrondissements est pourvue par le réservoir de L'Hay-les-Roses d'une capacité de 229 000 m<sup>3</sup> à partir des eaux de l'usine d'Orly. Le réservoir de Saint-Cloud (355 000 m<sup>3</sup>) alimente, avec des eaux provenant de l'aqueduc de l'Avre, le 17<sup>ème</sup> arrondissement et une partie des 8<sup>ème</sup>, 16<sup>ème</sup> et 18<sup>ème</sup> arrondissements. Les réservoirs de Ménilmontant et des Lilas (300 000 m<sup>3</sup>) alimentent au moyen des eaux de l'usine de Joinville les 18<sup>ème</sup>, 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> arrondissements et une partie des 9<sup>ème</sup>, 10<sup>ème</sup>, 11<sup>ème</sup> et 12<sup>ème</sup> arrondissements. Les points culminants de la ville (buttes de Belleville et de Montmartre) bénéficient d'un réseau relevé, grâce à des usines de pompage et trois châteaux d'eau.

À tout moment, une pression minimale de 2,5 bars (soit l'équivalent de 25 m) est garantie au pied des immeubles parisiens.

L'ensemble du réseau parisien est piloté depuis le Centre de contrôle et de commande d'Eau de Paris. Grâce à une gestion technique centralisée, il organise en temps réel la production de l'eau et régule la circulation dans le réseau de distribution, depuis les réservoirs, pour garantir en continu aux Parisiens une eau du robinet à la bonne pression. Il coordonne les arrêts d'eau justifiés par la réalisation de travaux ainsi que les interventions en cas d'incidents. Il gère les réservoirs parisiens et veille notamment à maintenir un niveau minimal de remplissage nécessaire à la bonne exploitation et à la qualité de l'eau.

Une autre caractéristique particulière du réseau d'eau potable de Paris tient au fait que la plupart des conduites sont situées en égout (82,5 %) ou en galerie (6,5 %) ; elles sont donc d'un accès facile pour l'entretien et la maintenance du réseau diminuant ainsi le coût relatif de ces opérations.

Dans sa réponse Eau de Paris indique que la multiplicité des usages du réseau en complique parfois l'accessibilité et que le coût d'entretien est alourdi par les nouvelles normes de sécurité du travail en égouts.

Le nombre d'abonnés à Paris est faible par rapport au nombre d'usagers. Les immeubles collectifs, très majoritaires dans la ville, disposent généralement d'un abonnement par immeuble et non d'un abonnement par foyer. Le nombre d'habitants desservis par le réseau public d'eau potable était de 2 229 621 en 2013<sup>1</sup>. Si on inclut les personnes présentes quotidiennement à Paris, pour des raisons touristiques ou économiques, le nombre d'usagers desservis chaque jour est de l'ordre de 3 000 000.

L'accessibilité du réseau explique que le taux de fuite (inférieur à 10 %) est relativement faible et acceptable au regard des normes édictées par la loi Grenelle II, précisées par le décret n° 2012-97 du 27 janvier 2012. Toutefois, le taux de rendement du réseau se dégrade sur la période étudiée.

<sup>1</sup> Source INSEE

Tableau 1 : Évolution du taux de rendement

Année	2012	2013	2014	2015
Volume produit (en m <sup>3</sup> )	195 285 941	194 639 150	202 281 500	203 169 300
Volume consommé (en m <sup>3</sup> )	180 306 023	178 467 667	185 023 500	182 575 900
Taux de rendement	92,33%	91,69%	91,47%	89,86%

Source : Eau de Paris

Cette situation s'explique par le vieillissement du parc des compteurs et l'augmentation des consommations autorisées sans comptage. Eau de Paris, aux termes de son contrat d'objectifs, s'est engagé à atteindre un taux de rendement de 92 % à l'horizon 2020.

La ville de Paris dispose de deux réseaux, l'un pour l'eau potable et l'autre pour l'eau non potable. La quasi-totalité de l'eau non potable est consommée par les services municipaux pour l'alimentation des lacs et rivières des bois de Vincennes et de Boulogne, l'arrosage des espaces verts, le nettoyage des caniveaux, le lavage des trottoirs et des chaussées ainsi que le curage des égouts. Les autres utilisateurs publics ou privés de l'eau non potable ne représentent que 2 % de la consommation : arrosage de certains parcs publics de l'État, production et distribution d'eau pour la climatisation, usages industriels divers. A la création de la régie, le réseau était globalement en mauvais état. De 1985 à 2009 seuls 47 km de canalisations avaient été renouvelées sur un linéaire total de 1 688 km. Au regard de l'état du réseau et de la baisse de la consommation, la ville de Paris a engagé une réflexion sur l'avenir de son réseau d'eau non potable. Ces études ont conduit à la décision de maintenir ce réseau et de développer son usage et le nombre de ses utilisateurs. Pour cela la ville a décidé de procéder à sa réhabilitation et à l'optimisation de son fonctionnement. Eau de Paris a consacré 14,89 millions d'euros aux travaux sur le réseau eau non potable sur la période 2013-2015<sup>2</sup>. Le schéma directeur des usages et du réseau d'eau non potable applicable pour la période 2015-2020 prévoit la poursuite de cette rénovation.

La direction d'Eau de Paris précise que le plan de financement donne la priorité aux travaux sur les conduites de transport et ne permettra pas un renouvellement du réseau de distribution plus important qu'auparavant. Un programme d'actions pour maintenir la qualité du service est en cours d'élaboration entre Eau de Paris et la direction de la propreté de l'eau de la ville.

### 1.1.3. La sécurité

#### 1.1.3.1. L'approvisionnement et la préservation de la ressource

La protection de l'eau est mentionnée dans les statuts de l'établissement qui doit « assurer la protection à long terme des masses d'eau souterraines et superficielles disponibles et contribuer à leur préservation et leur restauration ». Cet objectif est décliné de manière plus fine dans les contrats d'objectifs successifs.

<sup>2</sup> Source : compte administratif



Pour la sécurité de l’approvisionnement, Eau de Paris dispose de cinq dessertes indépendantes les unes des autres. Elles sont structurées autour de trois aqueducs principaux - la Vanne (77), le Loing (77), l’Avre (28) - et de deux conduites majeures au départ des usines d’Orly et de Joinville. En cas d’indisponibilité d’un des vecteurs, les autres peuvent compenser. Autre élément de sécurisation : l’interconnexion du réseau parisien avec l’ensemble du réseau de la banlieue. Les différents fournisseurs peuvent se porter mutuellement secours.

L’approvisionnement en eau de Paris et ses conséquences sur la gestion de la ressource nécessitent une entente entre la capitale et les territoires de captage. Indispensables à l’approvisionnement en eau potable de Paris, ces prélèvements, qui s’ajoutent à d’autres usages domestiques, agricoles ou industriels, contribuent à l’épuisement des nappes dont le niveau baisse du fait du manque de précipitations qui résulte des évolutions climatiques. A cet égard, la situation la plus critique est celle de la nappe de Champigny en Seine-et-Marne. Cette eau qui se raréfie est aussi menacée par des pollutions : les aires d’alimentation des captages de la ville de Paris se trouvent sur des terrains exploités par des agriculteurs avec le risque d’une utilisation massive de nitrates et de pesticides.

Eau de Paris précise que « la régie ne prélève pas dans la zone de répartition des eaux (c’est-à-dire la zone de tension quantitative de la nappe) » de Champigny et « ne contribue donc pas à la raréfaction » de celle-ci.

Une convention de partenariat entre Paris et le conseil départemental de Seine-et-Marne, signée le 15 février 2011 en vue du développement durable de la métropole, vise une réduction de l’utilisation des herbicides de 40 % et des pesticides de 50 % en cinq ans. Les deux partenaires se sont accordés pour gérer durablement leur ressource en eau et promouvoir des pratiques agricoles respectueuses de l’environnement, en particulier sur les aires de captage. Eau de Paris a participé aux réunions organisées par le conseil départemental de Seine et Marne pour le lancement de cette coopération en vue de présenter les actions des acteurs pour la protection de la ressource.

Eau de Paris agit dans ce domaine en collaboration avec différents partenaires (collectivités, communautés d’agglomération, syndicats, associations) au moyen de conventions. À titre d’exemple, une convention avec le conseil départemental de l’Essonne prévoit l’implantation d’une promenade sur les aqueducs d’Eau de Paris et une gestion écologique des espaces dans le cadre défini par l’établissement.

Les conséquences prévisibles du changement climatique s’analysent en une augmentation de l’évaporation-transpiration, générant un court-circuit dans le cycle ; l’eau ne pouvant pas s’infiltrer dans les sols ni y rester, les pluies efficaces diminueront et la recharge des nappes faiblira. Le débit de la Seine, par exemple, pourrait diminuer de 10 à 40% en période estivale. Eau de Paris développe une démarche de soutien d’étiage des rivières lorsque celles-ci sont en niveau faible, démarche appelée à s’accroître dans le futur. La diversification des moyens d’alimentation permet d’atténuer le risque en ce domaine. Les captages réagissant différemment aux variations climatiques, une attention particulière doit être portée à ces phénomènes.

**Recommandation 1 :** Veiller à formaliser un suivi des risques naturels (inondation, canicule, sécheresse) et pandémiques.

Eau de Paris indique avoir déjà formalisé un suivi des risques naturels et pandémiques et précise que son plan de continuité d’activité, prévu pour mi-2018 et actuellement en cours de rédaction, intégrera une cartographie de ces risques.

### 1.1.3.2. La prévention des risques

À la suite des attentats de 2001, l'État a mis en place un dispositif de sécurité des activités vitales contre des attaques physiques et des cyberattaques. Le ministre chargé de l'environnement pilote le processus pour l'eau et a désigné en 2009 Eau de Paris comme un opérateur d'importance vitale (OIV). Cette fonction a obligé la régie à réaliser une analyse de risques en vue de définir un plan de prévention adapté à tous les types de menaces (catastrophe naturelle, incident industriel ou pollution) et à le mettre en œuvre. Le plan pluriannuel d'investissement 2010-2015 a consacré 12,3 million d'euros à la sécurité des installations, au titre de la mise en conformité du réseau avec le dispositif de sécurité des activités d'importance vitale (SAIV). À titre d'exemple, d'importants travaux ont été effectués, pour un montant proche de 6 millions d'euros, afin de prévenir les effets d'une crue centennale comme celle de 1910, où la Seine a enregistré une montée des eaux de 1 m. Ces travaux, en particulier la mise hors crue de l'usine de Joinville, permettent, selon l'opérateur, de garantir aujourd'hui la sécurité de l'alimentation en eau potable de la capitale en permanence.

Les cyberattaques représentent un risque classé à la 3<sup>e</sup> place en termes de gravité dans le livre blanc de la Défense nationale. La loi de programmation militaire de décembre 2013 régit les actions des opérateurs d'importance vitale dont le pilotage a été confié à l'Agence nationale de Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI). Eau de Paris a participé pendant toute l'année 2015 à un groupe de travail animé par l'ANSSI comprenant les grands opérateurs publics et privés pour préparer les règles à tenir dans le domaine de la gestion de l'eau. Les exigences sont élevées, comprenant à la fois l'organisation des procédures et des investissements sur les systèmes.

En 2015, un audit d'évaluation de maturité sur la sécurité à Eau de Paris a été réalisé par l'ANSSI. Des analyses de risques détaillées sur certains sites ont été menées. Les systèmes concernés sont essentiellement les systèmes industriels. Il en ressort que les fondamentaux en matière de cybersécurité sont bons, les niveaux de risques correspondant à des niveaux d'attaque relativement sophistiqués. La politique de sécurité est en voie de finalisation. Un travail est en cours sur une révision de la charte informatique, afin de pouvoir intégrer au niveau du règlement intérieur, les obligations du personnel vis-à-vis de cette charte. Pour sensibiliser son personnel, Eau de Paris a réalisé un document « Tous acteurs de la cybersécurité » à l'usage de ses salariés.

### 1.1.3.3. Le rôle particulier du laboratoire

Après le 11 septembre 2001, une distribution de lettres piégées à l'anthrax et la présence de virus et de bactéries ont nécessité la mise en place de laboratoires en capacité de détecter et analyser ces poudres. Ce système, appelé « Réseau BIOTOX » regroupe différentes catégories de laboratoires. Il existe un réseau BIOTOX Eau. Dans chacune des sept zones de défense en France métropolitaine un laboratoire centralise toutes les analyses en situation de vigilance renforcée et particulièrement en cas d'actes de malveillance. Pour la zone de défense d'Île de France c'est le laboratoire d'Eau de Paris, seul laboratoire d'un opérateur d'eau, qui a été retenu pour le réseau BIOTOX. En cas de crise, Eau de Paris est placée sous l'autorité du secrétariat général de la zone de défense, le préfet de police prenant les décisions. Au départ, les laboratoires BIOTOX eau étaient exclusivement consacrés aux actes de malveillance et aux pollutions intentionnelles. Les missions se sont progressivement élargies aux pollutions accidentelles et aux toxico-infections alimentaires. Les obligations consistent à mettre en place une astreinte du laboratoire de zone de défense 7 jour sur 7 et 24 heures sur 24. Le laboratoire intervient avec des protocoles spécifiques en fonction du niveau de vigilance nécessaire.

L'objectif est de protéger les ressources actuelles des pollutions qui peuvent les atteindre et prévenir les pollutions à venir, d'une part, et, d'autre part, de reconquérir la qualité

des ressources, dégradée au fil des années. Les actions sont conduites en lien avec des acteurs du territoire et l'Agence de l'Eau Seine-Normandie.

## 1.2. Une situation financière saine

### 1.2.1. La qualité de l'information budgétaire et financière

Les établissements publics à caractère industriel et commercial sont tenus à certaines obligations en matière d'information des membres du conseil d'administration, appelés à voter le budget de l'établissement. Conformément aux dispositions de l'article L. 2121-12, du code général des collectivités territoriales, les membres de l'organe délibérant doivent être destinataires, préalablement à la séance au cours de laquelle se tiendra le débat d'orientation budgétaire, d'une note explicative de synthèse. Cette note doit être suffisamment détaillée et comporter, notamment, des éléments d'analyse prospective et des informations sur les principaux investissements projetés, sur le niveau d'endettement, et sur son évolution.

Le conseil d'administration d'Eau de Paris débat chaque année de l'orientation budgétaire de l'établissement. Ces discussions sont organisées dans les deux mois qui précèdent le vote du budget<sup>3</sup>. Les membres du conseil d'administration disposent d'une présentation de la situation de l'année en cours et les résultats attendus, des orientations proposées pour le budget primitif à venir et du rappel des cadres dans lesquels cette prévision doit s'inscrire (contrat d'objectifs, business plan, programme prévisionnel d'investissement). Un effort de prospective est fait pour compléter l'information des membres du conseil d'administration.

### 1.2.2. La section d'exploitation

Tableau 2 : Évolution du résultat d'exploitation de 2013 à 2015

En millions d'euros	CA 2013	CA 2014	CA 2015
Total dépenses de fonctionnement	308,6	325,2	319,5
Total des recettes de fonctionnement	359,3	362,1	355,6
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>50,7</b>	<b>36,9</b>	<b>36,1</b>

Source : Comptes administratifs

Le résultat d'exploitation diminue de manière conséquente (-14,6 millions d'euros) entre 2013 et 2015, sans toutefois mettre en péril la situation d'Eau de Paris dont la santé financière reste bonne.

Le résultat 2014, bien inférieur à celui de 2013 (-27 %), chute principalement du fait de l'augmentation des dépenses. En 2015 les dépenses sont maîtrisées et diminuent par rapport à l'exercice précédent. En revanche, les recettes, en légère progression en 2014, redescendent en 2015 à un niveau inférieur à celui de 2013.

<sup>3</sup> Délibération 2012-144 du 23 octobre 2012 pour le budget 2013 ; délibération 2013-135 du 25 octobre 2013 pour le budget 2014, délibération 2014-144 du 21 novembre 2014 pour le budget 2015.

1.2.2.1. Les produits d'exploitation

Tableau 3 : Détail du chiffre d'affaires de 2013 à 2015

En euros	2013	2014	2015
Ventes d'eau	276 206 185	271 646 711	269 793 624
Prestation de services	58 202 304	57 826 467	57 377 442
Travaux pour compte de tiers	9 043 138	9 869 908	6 116 634
Activités annexes	3 180 716	2 921 511	2 636 413
Ventes produits résiduels, marchandises	141 565	178 689	122 181
<i>Chiffre d'affaires</i> <sup>4</sup>	<i>346 773 908</i>	<i>342 443 286</i>	<i>336 046 294</i>
Redevance pollution	71 271 573	74 483 665	68 523 186
Redevance modernisation des réseaux	51 543 427	57 270 126	49 822 532
<b>Chiffre d'affaires net (hors redevances)</b>	<b>223 958 908</b>	<b>210 689 495</b>	<b>217 700 576</b>

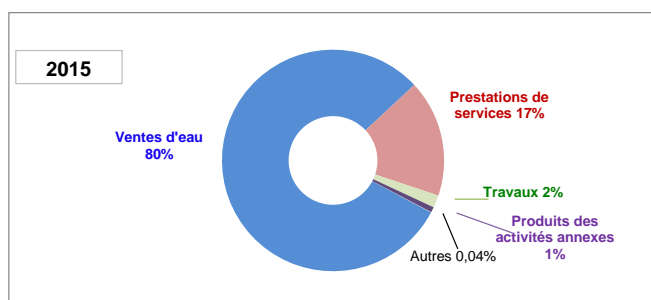
Source : Comptes financiers

Le chiffre d'affaires diminue de 10 millions d'euros sur la période, 6 millions hors redevances. Cela résulte de la baisse constante des consommations d'eau potable. Cette tendance, constatée sur les quatre premières années d'exploitation de la régie, se pérennise et Eau de Paris en évalue à -1,6 % la moyenne annuelle.

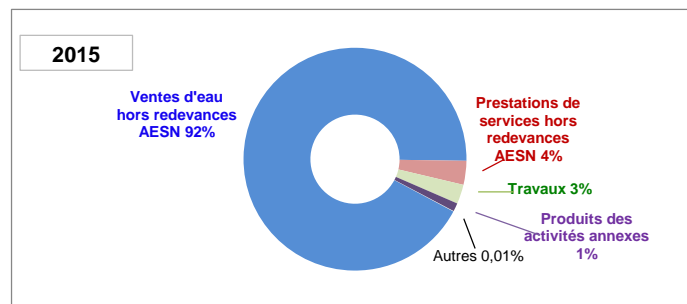
La vente d'eau potable constituant l'essentiel du chiffre d'affaires de l'établissement, cette réduction de la demande affecte donc fortement le chiffre d'affaires.

Graphique 1 : Répartition du chiffre d'affaires 2015

Avec redevances AESN



Hors redevances AESN



Source : Eau de Paris

Les ventes d'eau potable représentent la ressource quasi exclusive de l'établissement (92% hors redevances AESN), les prestations de services, dont l'activité du laboratoire, représentant 4% et les travaux pour le compte de tiers 3%.

<sup>4</sup> En application des principes de prévention et de réparation des dommages à l'environnement (Art. L213-10 du code de l'environnement), des redevances sont définies et perçues auprès des personnes publiques et privées par l'Agence de l'eau. L'organisme local gestionnaire de l'eau est chargé de collecter les redevances et de les reverser à l'Agence de l'eau. Comptabilisées dans les recettes de ventes d'eau et de prestations de service, elles impactent le chiffre d'affaires.

Le rétablissement du chiffre d'affaires passe nécessairement par une augmentation du prix de l'eau ou à la marge par le développement de la vente de produits annexes.

Le prix de l'eau inclut la production et la distribution de l'eau, la collecte et l'épuration des eaux usées ainsi que des taxes et redevances. Au 1<sup>er</sup> janvier 2014, le prix du m<sup>3</sup> s'élevait à 3,2254 €, il était de 3,2814 € au 1<sup>er</sup> janvier 2015 et de 3,3305 € au 1<sup>er</sup> janvier 2016, il atteint 3,4164 € au 1<sup>er</sup> janvier 2017. Selon une enquête du magazine « 60 millions de consommateurs » de mars 2015 le prix de l'eau à Paris est le moins cher des grandes villes d'Ile de France sur la période 2011-2014.<sup>5</sup>

La composante eau potable du prix de l'eau est restée stable depuis la création d'Eau de Paris. Le maintien d'un niveau tarifaire bas est un choix politique de la collectivité parisienne qui doit s'interroger sur la pérennité de sa stratégie.

Pour Eau de Paris, la composante eau potable du prix de l'eau a même baissé de 4,6 % depuis la création de l'établissement public, passant de 1,0464 € à 0,9983 € par m<sup>3</sup> entre 2010 et 2016.

**Recommandation 2 :** Consolider le modèle économique de la régie en définissant une politique de tarification de l'eau en rapport avec le coût industriel de sa production.

Pour la direction des finances et des achats de la ville la sécurisation des recettes grâce notamment à l'évolution maîtrisée du prix de l'eau est un levier d'optimisation de la trajectoire financière de la régie. Elle se fixe pour objectif la mise en œuvre de la recommandation de l'inspection générale.

**Tableau 4 : Évolution des ventes d'eau potable et non potable hors taxes et redevances**

En euros	2013	2014	2015
Eau potable	177 487 104	173 754 104	172 106 128
Évolution		-2%	-1%
Eau non potable	12 187 394	12 491 038	13 204 056
Évolution		2%	6%

Source : Eau de Paris

La part des ventes d'eau non potable est inférieure à 7 % du total des ventes d'eau sur l'ensemble de la période. Une hausse tendancielle de ce secteur peut être constatée entre 2013 et 2015, toutefois sa progression est insuffisante pour compenser la baisse des ventes d'eau potable.

<sup>5</sup> Selon le rapport d'activité 2015 d'Eau de Paris.

1.2.2.2. Les charges d'exploitation

Tableau 5 : Charges d'exploitation de 2013 à 2015

En euros	2013	2014	2015
Salaires et charges sociales	69 989 432	72 213 607	73 010 035
Autres achats et charges externes	64 308 295	67 921 288	62 913 822
Achats matières premières, marchandises, variation de stock, autres charges	454 287	1 166 960	1 119 944
Impôts et taxes	22 967 630	20 922 619	23 212 092
Dotations aux amortissements	13 960 539	17 433 273	20 031 844
Provision pour risques et charges	1 017 293	5 992 267	13 417 903
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>172 697 476</b>	<b>185 650 014</b>	<b>193 705 640</b>

Source : Comptes financiers

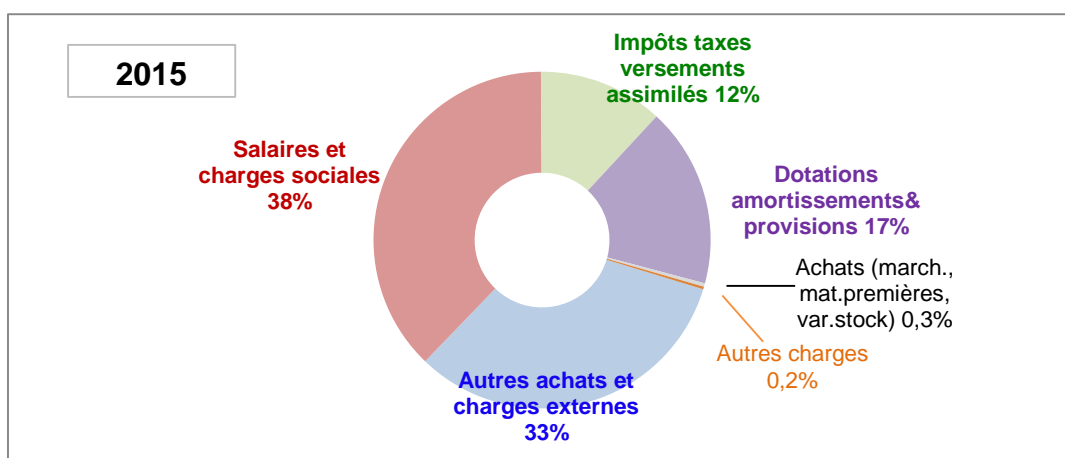
Les charges d'exploitation augmentent de +8 % en 2014 par rapport à 2013 (+13 M€) et de + 4 % en 2015 par rapport à 2014 (+8 M€). Sur la période, la hausse est de 21 millions d'euros, soit + 12 %, mais l'évolution par poste n'est pas homogène.

Eau de Paris explique la hausse de 2014 par l'imputation des dépenses des travaux pour compte de tiers en fonctionnement (7 M€) alors qu'elles étaient jusque-là comptabilisées en section d'investissement. Par ailleurs une provision pour risque (amiante) de 10 M€ vient gonfler ce secteur de dépenses.

Les « Salaires et charges sociales » et les « Autres achats et charges externes » représentent les trois-quarts des dépenses d'Eau de Paris sur l'ensemble de la période. Les salaires et charges sociales constituent le poste de dépenses le plus important de l'établissement.

En 2015, une forte augmentation des dotations (+2,8 M€) et, surtout, des provisions pour risque (7,4 M€) modifie quelque peu cette répartition :

Graphique 2 : Répartition des charges d'exploitation 2015



Source : Comptes financiers

En 2015, des dotations pour risques et charges ont été comptabilisées au titre notamment des prestations de diagnostic amiante sur l'ensemble des vannes du réseau de distribution (10 M€).

◆ La masse salariale

Le calcul de la masse salariale présenté par Eau de Paris à partir du compte administratif inclut les personnels extérieurs et intérimaires ainsi que les charges de l'employeur contrairement au compte financier établi par le comptable public. En revanche, les remboursements perçus sur rémunération du personnel ne sont pas déduits de la masse salariale (- 823 195 € en 2015). Cela explique les différences qui peuvent apparaître dans les tableaux qui suivent selon qu'ils trouvent leur source dans les données de l'un ou l'autre document : le total des charges de personnel atteint 75,68 millions d'euros dans le compte administratif et est arrêté à 73,01 millions d'euros dans le compte financier pour l'exercice 2015.

Tableau 6 : Évolution de la masse salariale

En millions d'euros	2013	2014	2015
Personnel extérieur et intérimaire	0,19	0,09	0,04
Impôts, taxes sur rémunérations	1,85	1,6	1,81
Rémunérations du personnel	46,89	46,36	47,02
Charges de sécurité sociale, prévoyance et autres charges de personnel	23,88	26,7	26,81
<b>Total</b>	<b>72,81</b>	<b>74,75</b>	<b>75,68</b>

Source : Comptes administratifs

La progression des charges atteint + 3,9 % sur la période. La hausse de 2,7 % en 2014 est compensée par une maîtrise des dépenses en 2015 (+1,2 % par rapport à 2014). Le contrat d'objectif limite l'évolution souhaitable à + 2 % l'an : il a donc globalement été respecté sur cette période.

Les salaires et traitements sont stables de 2013 à 2015 grâce à un effort sur les effectifs. La part des dépenses de personnel dans le total des charges du compte de résultat a diminué au cours de la période : en 2013, le personnel représentait 40,5 % des charges, puis 38,9 % en 2014 et 37,7 % en 2015. Les dépenses de personnel intérimaire ont été en nette diminution sur ces trois dernières années : 193 044 € en 2013, 84 056 € en 2014 et 39 266 € en 2015.

Tableau 7 : Évolution des charges de personnel

En euros	2013	2014	2015
Salaires et traitements	47 675 474	47 038 382	47 774 813
Charges sociales	22 313 958	25 175 225	25 235 222
<b>Total des charges de personnel</b>	<b>69 989 432</b>	<b>72 213 607</b>	<b>73 010 035</b>
Part des charges sociales dans le total	32%	35%	35%

Source : comptes financiers

Les charges sociales, qui représentent plus d'un tiers des charges de personnel, ont augmenté de 12,8 % de 2013 à 2014. Cette évolution est due principalement à l'augmentation des cotisations retraite liée aux versements aux organismes de mutuelle et

de prévoyance (+2,7 M€) notamment pour tenir compte des régimes complémentaires hérités des précédents délégataires.

Tableau 8 : Coût moyen d'un salarié d'Eau de Paris

En euros	2013	2014	2015
Charges de personnel	69 989 432	72 213 606	73 010 036
Effectif salarial moyen mensuel	923,1	901,4	891,7
<b>Coût moyen annuel d'un salarié</b>	<b>75 820</b>	<b>80 113</b>	<b>81 877</b>

Source : Compte financier et bilan social annuels

Le coût par agent progresse de 6 % en 2014 par rapport à 2013 et de 2% en 2015 par rapport à 2014. Cette progression de 8 % sur l'ensemble de la période traduit l'augmentation globale des salaires dans l'établissement et la hausse des charges sociales déjà évoquée.

Eau de Paris rappelle qu'à la suite des accords salariaux signés lors de sa création le GVT<sup>6</sup> est évalué à 2 % par an. L'objectif de l'entreprise est de limiter les effets du GVT sur la norme d'évolution de la masse salariale.

### 1.2.3. La section d'investissement

L'ensemble de la période repose sur le schéma directeur défini dans le programme 2012-2016 adopté par l'établissement. Ce schéma directeur est construit autour de quatre axes : « favoriser une politique patrimoniale forte et ambitieuse, définir un programme d'investissement placé sous le signe du développement durable, développer une sécurisation maximale de l'alimentation en eau potable des parisiens et promouvoir une modernisation au service de la qualité de l'eau ».

Dans ce cadre l'accent a été mis sur les opérations d'équipement visant à réhabiliter les ouvrages de captage et les aqueducs, le réseau de distribution et le patrimoine immobilier d'Eau de Paris.

Tableau 9 : Réalisation des dépenses d'équipement

Crédits (en €)	2013	2014	2015
Ouverts	84 608 564	74 185 905	78 342 447
Mandatés	65 648 999	63 509 450	70 271 157
<b>Taux réalisation</b>	<b>77,59%</b>	<b>85,61%</b>	<b>89,70%</b>

Source : compte administratif

Le taux de réalisation des dépenses d'équipement est en progression mais en dessous de la cible de 90 % fixée dans le contrat d'objectifs 2009-2014. Le nouveau contrat d'objectifs 2015-2020 réduit l'exigence au taux de 80 %. Celui-ci est atteint sur les deux derniers exercices.

<sup>6</sup> Glissement vieillesse-technicité (GVT) est une notion de variation de la masse salariale à effectif constant. Il correspond à l'augmentation de la rémunération individuelle découlant d'un avancement sur la grille indiciaire (composante vieillesse) et d'une promotion de grade (composante technicité).



Tableau 10 : Résultat de la section d'investissement

En M€	2013	2014	2015
Dépenses d'investissement de l'exercice	77	83,8	89,7
Déficit reporté	8,9		
Total dépenses d'investissement	85,9	83,8	89,7
Recettes de l'exercice	100,8	88,6	68,1
Excédent reporté		14,9	19,7
Total des recettes d'investissement	100,8	103,5	87,8
<b>Résultat de la section d'investissement</b>	<b>14,9</b>	<b>19,7</b>	<b>-1,9</b>

Source : Comptes administratifs

Le financement des investissements s'est opéré sur les fonds propres de l'établissement dont la capacité d'autofinancement était suffisamment élevée. Compte tenu de la tendance de baisse des ressources, il est prévisible que le recours à l'emprunt sera nécessaire pour couvrir les dépenses d'investissement sur les exercices à venir.

La durée d'extinction de la dette<sup>7</sup> était de 1 an en 2015 et de 1,2 an en 2016, soit largement inférieure au seuil critique généralement admis de 10 ans et à celui du contrat d'objectif fixé à 7 ans. Il en résulte une capacité de l'établissement à souscrire un emprunt pour financer ses investissements en cas de besoin. L'état de sa dette laisse à Eau de Paris une marge de manœuvre en ce sens.

<sup>7</sup> Cet indicateur présente le nombre théorique d'années nécessaires pour rembourser la dette résultant des emprunts contractés pour financer les investissements nécessaires au bon fonctionnement du service d'eau potable.

## 2. LA GESTION D'EAU DE PARIS

### 2.1. L'organisation

Eau de Paris est un établissement public industriel et commercial, régi par les dispositions du code général des collectivités territoriales (article L 2221) et par ses propres statuts, modifiés par délibération du Conseil de Paris des 19 et 20 mars 2012. Il est administré par un conseil d'administration composé de 18 membres délibérants et de 2 membres à voix consultative. La première catégorie regroupe 13 représentants de la ville de Paris, 2 représentants élus du personnel et trois membres représentant respectivement les associations du domaine de l'environnement, les associations de consommateurs et l'observatoire de l'eau. La seconde catégorie est formée de personnes désignées en raison de leur compétence dans les domaines de l'eau et de la gouvernance.

La direction est assurée par un directeur général chargé du fonctionnement des services et de la représentation de l'établissement dans tous les actes de la vie civile et dans ses rapports avec les tiers (art. 12 des statuts).

Eau de Paris est doté d'un comptable public, nommé par le préfet sur proposition du conseil d'administration, après avis du receveur général des finances, trésorier payeur général de la région d'Ile de France.

Depuis sa création, la structuration de l'établissement évolue. Alors qu'en 2012 (cf. précédent rapport IGVP), Eau de Paris était organisé en trois pôles, il n'en compte aujourd'hui plus que deux : « fonctions support » et « industriel et technique », le pôle usagers et partenaires ayant depuis été regroupé avec les fonctions support, au sein de la direction des relations extérieures et du développement.

Le pôle des « fonctions support » comprend<sup>8</sup> :

- le Secrétariat Général (SG) chargé de la logistique et moyens généraux, des achats, des affaires juridiques, et du pilotage et management de la qualité, environnement et sécurité, est composé de 53 agents ;
- la Direction des Ressources Humaines et des Finances (DRHF) dotée de 74 agents dont les services « ressources humaines » sont chargés de l'administration du personnel, de la formation, du recrutement, de l'analyse/prévision/paie, des relations sociales, du développement des ressources humaines, du médico-social et dont la partie financière est scindée en trois services : budget/finances, comptabilité, aide au pilotage et contrôle de gestion ;
- la Direction des Relations Extérieures et du Développement (DIRED), qui compte 66 agents, est chargée de la facturation, des abonnés, du marketing, de la communication interne et externe et des relations institutionnelles ; au sein de ce service, un agent est spécifiquement chargé des relations avec la Ville de Paris ;
- la Direction des Systèmes d'Information (DSI), dotée de 27 agents, est composée principalement d'un service « infrastructures et opérations » et d'un service « étude et projets ».

<sup>8</sup> Les effectifs sont présentés à la date du 20/09/2016 (source : fichier du personnel Eau de Paris)

Le pôle industriel et technique est formé de :

- la Direction de la Distribution (DD) compte 266 agents et se subdivise en deux pôles et un service : Réseaux et Installations qui gère la coordination technique et quatre agences, Qualité et Comptage, dispatching ;
- la Direction de la Ressource en Eau et de la Production (DIREP), dont relèvent 253 agents, comprend deux services Optimisation des activités industrielles et Protection de la Ressource et cinq agences territoriales ;
- la Direction Recherche et Développement et Qualité de l'Eau (DRDQE), emploie 83 agents répartis dans trois services : analyse, recherche et veille sanitaire ;
- la Direction de l'Ingénierie et du Patrimoine (DIP) avec 95 agents s'articule autour de deux fonctions, la Maîtrise d'ouvrage transverse qui regroupe Système d'information géographique (SIG)<sup>9</sup>, le service immobilier et foncier et le service programmation et environnement et la Fonction Études et Travaux constituée de sept pôles métiers.

La direction de la distribution concentre 28,1 % des effectifs totaux. Au sein de cette direction, 20 % sont des cadres et 64,3 % des TAM.

## 2.2. Le pilotage

Eau de Paris a défini des procédures sous la forme d'instructions, de notes, de manuels qui concernent l'ensemble des opérations courantes de l'entreprise : financières, juridiques, ressources humaines, dépenses courantes, qualité.

L'établissement fait des efforts notables afin de mettre en place des procédures précises et détaillées et d'assurer leur mise à jour. Toutefois ces outils de gestion ne sont pas encore totalement fonctionnels et certaines procédures sont en cours de formalisation.

Le contrôle de gestion est intégré au service d'aide au pilotage de la direction des ressources humaines et des finances (DRHF). Il est assuré par 2,5 agents (ETP) et bénéficie du concours d'un étudiant en contrat d'alternance.

Le contrôle de gestion s'appuie sur une comptabilité analytique opérationnelle depuis 2013. Eau de Paris a développé un modèle de gestion analytique afin de répondre à plusieurs objectifs : suivi et pilotage de l'activité, information de l'autorité organisatrice, transparence à l'égard de l'utilisateur (explication de la politique tarifaire de l'entreprise), obligations fiscales (pour ses autres activités commerciales dites concurrentielles), impératif de séparation budgétaire et comptable des différentes activités (eau potable, eau non potable, activités annexes).

Le pilotage de la comptabilité analytique est assuré par un agent à temps plein (sur l'effectif total de 2,5 ETP du service de contrôle de gestion) : mise à jour des référentiels,

---

<sup>9</sup> Le Système d'information Géographique unifié décrit l'ensemble du réseau (aqueducs, conduites structurantes, conduites de distribution et branchements) supportant des applications métier pour la gestion des arrêts d'eau ou la gestion des DT/DICT. La DT (Déclaration de projet de Travaux) est un formulaire obligatoire pour les responsables de projet qui envisagent de réaliser des travaux à proximité de réseaux publics, privés, aériens, souterrains ou subaquatiques. La DICT (La Déclaration d'Intention de Commencement de Travaux) a pour objet d'indiquer aux exploitants de réseaux la localisation précise des travaux projetés et les techniques de travaux qui seront employées.

contrôle de la qualité de la donnée, production des résultats analytiques, actions de sensibilisation<sup>10</sup>.

La comptabilité analytique d'Eau de Paris est basée sur une décomposition par activités (méthode ABC) et sur la méthode des coûts complets. Chaque dépense est imputée sur un axe analytique qui permet un suivi financier par centre de coûts, par activité ou étape d'exécution.

Le contrôle de gestion produit mensuellement, un tableau de bord couvrant l'ensemble des champs d'activité de la direction (opérationnels, financiers, ressources humaines). Présenté au comité exécutif par la directrice des ressources humaines et des finances, ce tableau de bord permet la mise en place éventuelle de plans d'actions permettant de tenir les objectifs fixés pour l'année. Le service réalise également des analyses stratégiques, des analyses économiques et aide à la création d'outils de pilotage au sein des différents services.

Depuis sa création, l'EPIC déploie progressivement un contrôle de gestion et une comptabilité analytique qui restent en cours d'évolution. Le développement de la comptabilité analytique semble, pour le moment, répondre aux besoins de la structure. Néanmoins ces outils doivent être améliorés pour donner une vision claire de l'activité accessible à tous pour une information citoyenne.

**Recommandation 3 :** Eau de Paris devra rendre fonctionnels les outils de gestion en cours de formalisation afin de disposer des tableaux de bord utiles pour affiner son pilotage.

### **2.3. Le contrôle interne et les certifications**

À partir de la cartographie des processus de l'établissement<sup>11</sup>, initiée par la démarche qualité, sécurité, environnement (QSE), Eau de Paris a décidé fin 2015 de mettre en place un contrôle interne. Celui-ci est mené par le service contrôle de gestion de la direction des finances. Une description des principales étapes des processus, avec l'identification des acteurs a complété le travail sur les procédures. Des processus prioritaires ont été identifiés, telle la facturation d'eau aux abonnés parisiens, devenue processus pilote à l'automne 2016.

Par ailleurs, depuis 2013 le contrôle interne comptable et financier (CICF) est mis en œuvre au sein de l'agence comptable d'Eau de Paris.

L'association française de normalisation (AFNOR) accorde une certification ISO 9001, ISO 14001 à Eau de Paris, qui a obtenu en 2015, pour la 4<sup>ème</sup> année consécutive, le prix<sup>12</sup> « élu service clients de l'année » dans la catégorie « distribution d'eau ». Enfin, détentrice du label Egalité professionnelle femmes-hommes depuis 2005 et du label Diversité depuis 2009, Eau de Paris a obtenu le renouvellement de son label diversité en novembre 2016.

<sup>10</sup> Actions destinées à favoriser l'appropriation de la comptabilité analytique par les services. A titre d'exemple, les actions mises en œuvre au sein du service comptabilité (mise en place de référentiels adaptés au périmètre de l'activité, analyse conjointe de la qualité des données, présentation annuelle des résultats analytiques de l'établissement) ont offert un outil de dialogue « métier » entre le service comptable et le chargé d'affaires.

<sup>11</sup> Cf. rapport n° 16-12-01 de janvier 2017 de l'Inspection générale de la ville de Paris.

<sup>12</sup> Le prix est décerné par Viséo Customer Insights, les tests sont réalisés par Inference Operations, filiale du groupe BVA.

## **2.4. Le contrôle opéré par la ville de Paris**

La relation entre la ville de Paris, autorité organisatrice du service public de l'eau, et son opérateur Eau de Paris est organisée par le contrat d'objectifs qui les lie. Ce contrat définit les rôles de chacun des signataires et précise les indicateurs et les tableaux de bord destinés à évaluer la qualité du service. Le premier contrat d'objectifs pour la période 2010-2014 a porté sur la mise en place de la nouvelle gestion du service public de l'eau à Paris. Le deuxième contrat d'objectifs 2015-2020<sup>13</sup> reprend les grands axes de la version précédente et fixe à la régie l'obligation de mettre en œuvre sa stratégie industrielle selon les principes du développement durable. En outre, il renforce les actions d'accès à l'eau pour tous à travers notamment l'étude d'une tarification sociale dans le cadre des expérimentations prévues par la loi Brottes.

Du point de vue économique, la régie est encouragée à développer de nouvelles activités annexes concurrentielles, telles que les ventes d'eau en gros aux collectivités des territoires traversés par ses installations, le couplage eau/énergie et les activités d'ingénierie.

L'application de ce contrat fait l'objet d'un contrôle de la direction de la propreté de l'eau et de la direction des finances et des achats de la ville. La régie est tenue de leur produire des éléments d'information précis et réguliers. Pour chacune de ses activités, la régie doit transmettre à la direction des finances et des achats un plan d'affaires précisant notamment le taux de rendement interne, voté par le conseil d'administration, et la valeur actuelle nette des flux de trésorerie. La ville prend part directement à la gestion de la régie en siégeant au conseil d'administration. Le contrôle ainsi opéré par la ville de Paris est adapté et suffisant pour s'exercer efficacement.

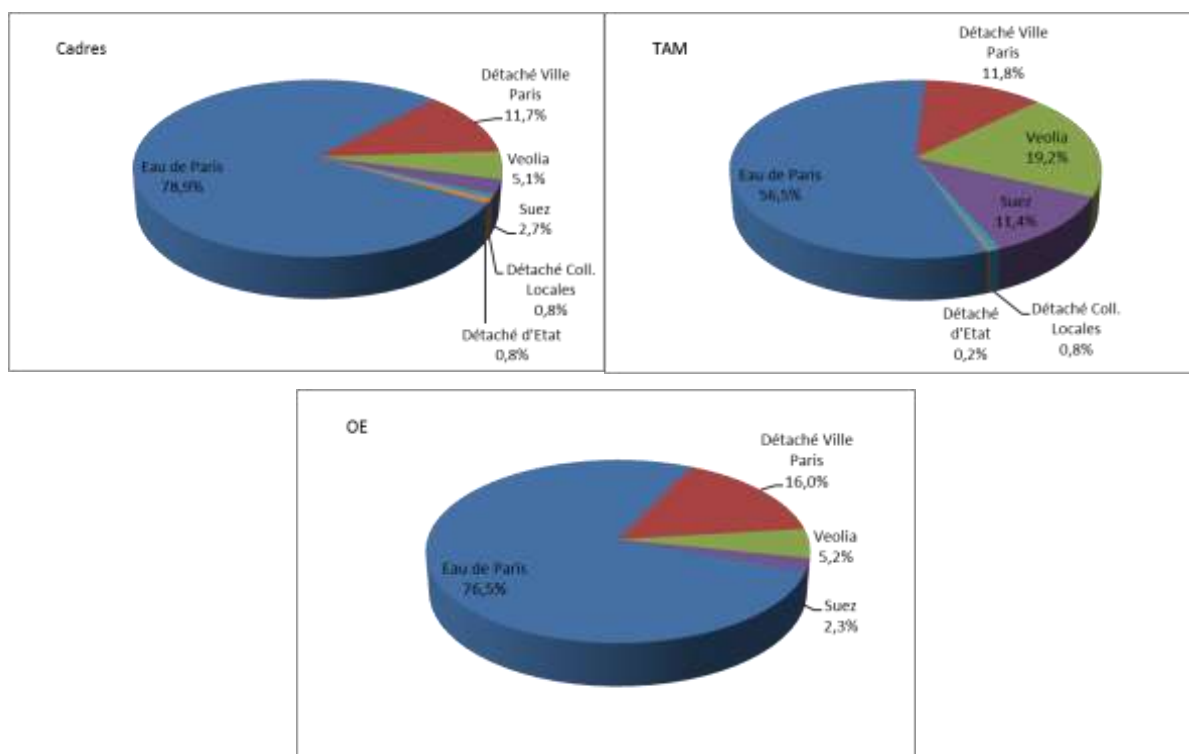
## **2.5. Les ressources humaines**

La municipalisation du service public de l'eau en 2010 a conduit au regroupement des effectifs de différentes entités : la Société Anonyme de gestion des Eaux de Paris (SAGEP), la Compagnie des Eaux de Paris (CEP), la société Eau et Force (EF) et le Centre de Recherche, d'Expertise et de Contrôle des Eaux de Paris (CRECEP).

---

<sup>13</sup> adopté au Conseil de Paris de février 2015.

Graphique 3 : Répartition par statut et provenance



Source : IG à partir de l'état des effectifs d'Eau de Paris au 20/09/2016

Comme les statuts d'Eau de Paris le prévoient en leur article 21, les personnels de la régie se composent de fonctionnaires détachés et d'agents sous contrat privé recrutés directement par la régie.

Les salariés d'Eau de Paris proviennent essentiellement de recrutements dans le secteur privé mais également de personnels détachés de la ville de Paris (120 salariés soit 12,7 %), de collectivités locales (6 salariés soit 0,6 %) ou de l'État (3 salariés soit 0,3 %).

11,7 % des cadres, 11,8 % des techniciens et agents de maîtrise (TAM) et 16 % des ouvriers/employés (OE) sont détachés de la ville de Paris. Ces personnels sont, pour leur grande majorité, présents dans la structure -anciennement SAGEP- depuis plus de 15 ans.

Les personnels anciennement salariés de Veolia (115) représentent 12,2 % des effectifs et ceux anciennement salariés de Suez, 7 % (66). Pour les techniciens et agents de maîtrise, ce pourcentage est plus élevé : 19,2 % (Veolia) et 11,4 % (Suez).

Le code du travail s'applique à tous les personnels d'Eau de Paris, régie dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière exerçant une activité de service public industriel et commercial ; tous les salariés sont rattachés à la Convention Collective Nationale des Entreprises des Services d'Eau et d'Assainissement (12 avril 2000).

### 2.5.1. La gestion des ressources humaines

#### 2.5.1.1. La gouvernance

Les statuts prévoient que le directeur général, sous l'autorité et le contrôle du conseil d'administration, assure notamment le fonctionnement des services (article 12). Il recrute et licencie le personnel sans dépasser le plafond d'emploi voté par le conseil d'administration. Il fixe les rémunérations dans la limite des inscriptions budgétaires, conformément aux orientations générales déterminées par le conseil d'administration dans le respect du droit du travail, de la convention collective et des accords d'entreprise.

Le directeur général présente chaque année au conseil d'administration un état des dix plus fortes rémunérations perçues.

L'accord d'entreprise du 1er janvier 2010 a mis en place une gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC) dans le but d'organiser les filières et les évolutions professionnelles à partir des métiers de l'entreprise. Les qualifications professionnelles s'inscrivent selon les filières métiers et emplois repères, compatibles avec la convention collective nationale de l'eau et l'assainissement. Ces catégories ne correspondent pas aux filières traditionnelles de la fonction publique et la notion de grades ou d'emplois ne trouve pas à s'appliquer.

Les métiers exercés dans l'établissement sont regroupés par familles selon les principaux domaines d'activité, sans distinction administrative, technique et sociale. Trois catégories, cadres (A), techniciens/agents de maîtrise (B) et ouvriers/employés (C) ont été retenues pour le suivi des effectifs.

Des définitions de fonctions précisent les responsabilités et les compétences associées. Des entretiens annuels d'activité permettent notamment d'évaluer la contribution des salariés et de mesurer l'efficacité des actions de formation et les nouveaux besoins éventuels.

Un point d'avancement réalisé par Eau de Paris en octobre 2016 montre que le travail de mise à jour des fiches de fonction, démarré en mars 2014, n'a pas encore abouti : 157 fiches de fonction restent à faire. Les fiches de fonction du laboratoire et de la direction de la distribution sont en fin de processus de validation. La procédure suivie associe les salariés.

**Recommandation 4 :** La mise à jour des fiches de fonction tarde à être finalisée, il conviendrait qu'Eau de Paris la parachève en 2017.

Eau de Paris explique que la rédaction des fiches métier est achevée et que sa déclinaison en fiche fonction est en cours. La régie a fait le choix d'associer à cette rédaction un panel de salariés ce qui a pour effet d'allonger la procédure.

L'examen de dossiers de personnel a permis de constater notamment que :

- les dossiers de personnel ne sont pas toujours complets, par exemple, les curriculum vitae peuvent être manquants, Eau de Paris signale qu'un travail de classement est en cours ;
- seuls les personnels détachés embauchés récemment par Eau de Paris ont un contrat d'engagement, l'arrêté de détachement de la ville étant considéré comme suffisant ; sur les 128 détachés présents au 31 octobre 2016, six ont un contrat d'engagement ;
- le recrutement de deux directeurs adjoints en 2016 n'a pas fait l'objet de fiche de poste, le contrat d'engagement apporte peu de précision sur leur fonction respective.

Eau de Paris souligne que le départ de la directrice générale quelques semaines après le recrutement des deux directeurs généraux adjoints n'a pas permis de formaliser une lettre de mission pour chacun d'eux. Le périmètre de leurs attributions respectives a été tracé par le nouveau directeur général dès sa prise de fonction et une feuille de route leur a été adressée.

Bien qu'un contrat écrit ne soit pas requis par le code du travail ou la jurisprudence, il est considéré comme prudent pour l'employeur de bien préciser les fonctions et obligations du salarié dans le cadre d'un contrat.

**Recommandation 5 :** Rédiger des contrats pour les personnels détachés qui n'en sont pas pourvus au fur et à mesure des renouvellements de détachement.

La régie ne souhaite pas suivre cette recommandation. Certains personnels détachés depuis longtemps dans l'établissement ne comprendraient pas une modification de la règle lors d'un nouveau renouvellement. Il résulterait de cette incompréhension une crainte inutile sur leur avenir professionnel.

**Recommandation 6 :** Établir des fiches de poste pour tous les nouveaux recrutements.

#### 2.5.1.2. Les rémunérations et avantages

La rémunération de base de tous les salariés de droit privé ou en détachement a la même structure qui repose sur une logique de métiers et un système de grilles indiciaires. Chaque salarié est positionné sur une position GPMC selon son métier et son échelon. Cette grille ne s'applique pas aux cadres dirigeants pour lesquels le salaire est le résultat d'une négociation. L'amplitude des rémunérations moyennes s'est élevée à 2,20<sup>14</sup> en 2015.

La rémunération du directeur général est fixée par délibération du conseil d'administration.

Chaque année, une enveloppe (0,1% de la masse salariale) est consacrée à des augmentations ou promotions ciblées, destinées à des salariés particulièrement méritants. En 2015, 96 personnes en ont bénéficié.

Les salariés d'Eau de Paris bénéficient en sus de leur salaire de base de différentes primes dont principalement :

- des primes d'intéressement : cet intéressement n'est pas un salaire au sens de la législation du travail ni une rémunération au sens de l'article L 242-1 du code de la Sécurité sociale ; le montant de l'intéressement est variable et peut être nul ; il est calculé notamment selon des critères liés à la performance collective des salariés d'Eau de Paris pour aider à l'application des engagements définis dans le contrat d'objectifs et le projet d'entreprise, développer la synergie et le travail en commun et pour attribuer aux salariés une part du résultat ;
- d'un treizième mois ;
- d'une prime exceptionnelle avec une partie fixe et une partie variable (en 2013, 400 € en fixe et 200 € en variable sur la base de l'entretien annuel d'activité ; en 2014 et en 2015, de 200 € à 800 € en fonction des performances évaluées lors de l'entretien annuel) ;
- d'une prime créée en 2014 de « faisant fonction » pouvant représenter de 5 % à 20 % du salaire mensuel de base de la fonction remplie.

Eau de Paris précise que cette prime n'est versée qu'en cas d'absence prolongée (supérieure à 2 mois) de l'agent effectivement remplacé et fait l'objet d'un contrôle étroit.

- d'une prime attribuée aux salariés détachés en fin de carrière équivalente selon l'ancienneté à un à trois mois de salaire brut mensuel ; sous condition de salaire en

<sup>14</sup> Rapport entre la moyenne des rémunérations de l'ensemble des cadres et la moyenne des rémunérations de l'ensemble des ouvriers et employés.



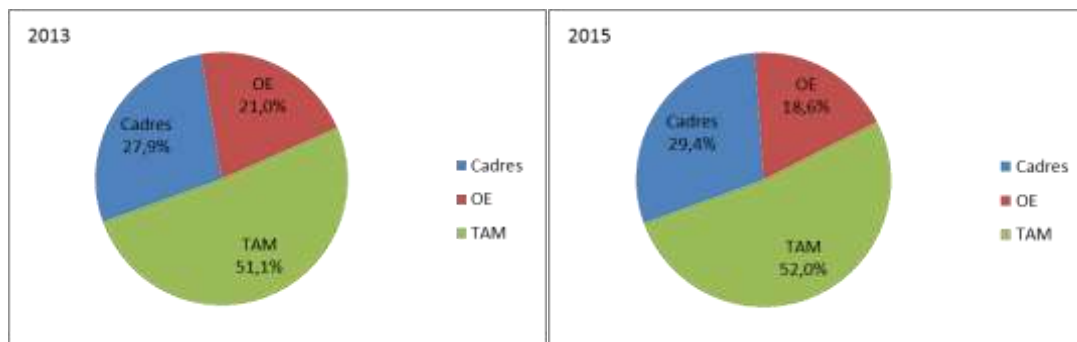
2013, cette disposition a été étendue à l'ensemble des personnels détachés par la négociation salariale de 2015 pour être applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2016 ;

- de différentes primes et indemnités (prime de transport, prime d'activité, prime liée à la famille, indemnité de repas, indemnité d'astreinte...).

## 2.5.2. L'évolution des effectifs

### 2.5.2.1. Les effectifs par catégorie professionnelle

Graphique 4 : Évolution des effectifs réels d'Eau de Paris



Au 31/12	2013	2014	2015	2015/2013
Cadres	262	263	269	2,7%
TAM	479	475	475	-0,8%
OE	197	188	170	-13,7%
Total agents	938	926	914	-2,6%

Source : Bilan social 2015

Sur la période considérée, la baisse des effectifs réels (-2,6 %) est régulière. Le nombre d'ouvriers/employés (OE) diminue 13,7 % tandis que l'effectif des cadres est en hausse : +2,7%. De ce fait, le poids de l'encadrement augmente. Alors que les cadres ne représentaient que 22 % de l'effectif en 2010, leur proportion augmente régulièrement passant de 24 % en 2012 à 27,9 % en 2013 pour atteindre 29,4 % en 2015. Les agents ouvriers et employés ne représentent plus que 18,6 % des effectifs. Le nombre de techniciens et d'agents de maîtrise reste relativement stable.

La direction d'Eau de Paris explique cette évolution par le réajustement nécessaire, un déficit d'encadrement étant apparu au moment de la création de l'établissement. En outre, la modernisation des techniques et l'automatisation justifient le recrutement de cadres, qu'ils soient experts ou encadrants. Enfin, l'évolution des carrières des salariés s'est traduite par la promotion régulière de salariés au rang de cadre (six TAM ont été promus cadres en 2014 et quatre en 2015).

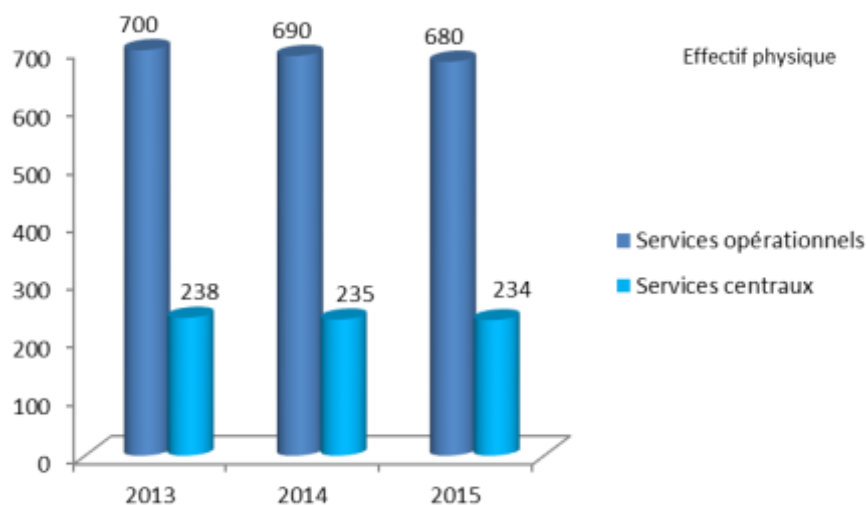
La représentation des femmes dans les effectifs d'Eau de Paris est restée stable sur ces trois dernières années à 32 % (288 femmes en 2015). En 2015, près de 50 % des femmes sont cadres (108), 37,5 % TAM et 12,8 % OE.

Dans le total des effectifs, les femmes représentent près de 40 % de l'effectif des cadres, 30,1 % des TAM et 21,8 % des OE en 2015.

Le nombre d'étrangers employés est stable (13 en 2015), les emplois occupés concernent les trois catégories socioprofessionnelles : 5 cadres, 3 TAM, 5 ouvriers/employés.

2.5.2.2. Les effectifs par direction

Graphique 5 : Effectif des services fonctionnels et opérationnels



Source : Bilan social 2015

Les effectifs des services opérationnels ont diminué de 2,9 % (20 personnes) sur la période. Ceux des services centraux de - 1,7 % (quatre personnes).

En 2015, le poids des services centraux a représenté 25,6 % du total des effectifs.

Plusieurs raisons peuvent expliquer l'importance des services centraux :

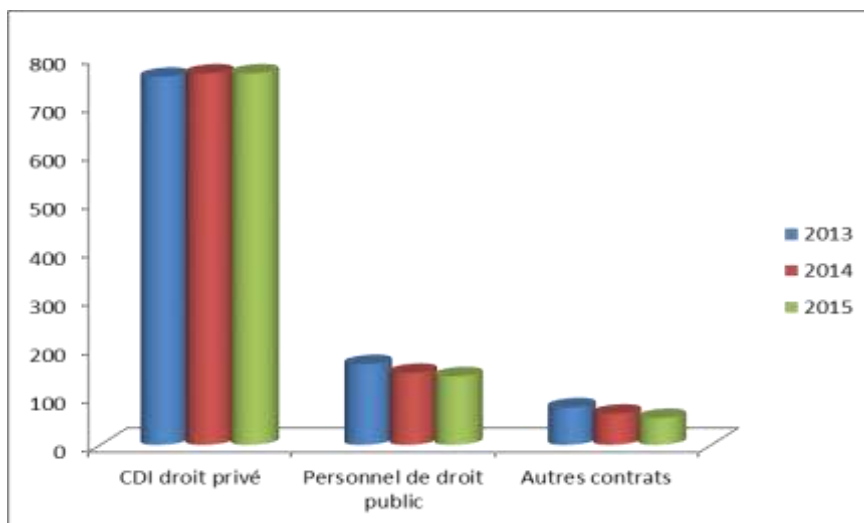
- Les services centraux correspondent non seulement aux personnels affectés à la direction générale et aux fonctions support mais également aux services communs à l'ensemble des personnels de la Régie comme la médecine du travail et le comité d'entreprise ;
- Ils intègrent également des spécificités propres à l'établissement comme l'agence comptable intégrée ;
- La création de l'EPIC a également fortement mobilisé les fonctions supports : le service juridique, les ressources humaines avec l'harmonisation des statuts, le service comptable avec le passage à la comptabilité publique, et les services informatiques.

Si la mise en place de l'EPIC a pu justifier un renforcement des effectifs centraux, ceux-ci semblent dorénavant trop importants et devraient être réévalués.

**Recommandation 7 :** Réévaluer les effectifs centraux pour les adapter aux besoins réels de l'établissement et procéder au redéploiement des personnels en surnombre.

2.5.2.3. Les effectifs par type de contrats

Graphique 6 : Type de contrats



	2013	2014	2015	2015/2013
CDI droit privé	758	765	765	0,9%
Personnel de droit public	166	148	141	-15,1%
CDD et CIFRE	17	14	10	-41,2%
Contrat de professionnalisation	12	11	20	66,7%
Contrats d'apprentissage	24	24	14	-41,7%
Contrats d'avenir	0	2	7	
Intérimaires	24	13	4	-83,3%
TOTAL des contrats	1001	977	961	-4,0%

Source : Bilan social 2015

Les contrats à durée indéterminée prédominent (79,6 % en 2015 ; 75,7 % en 2013), les contrats de « droit public » (détachés) ne représentant que 14,7 % en 2015 (16,6 % en 2013).

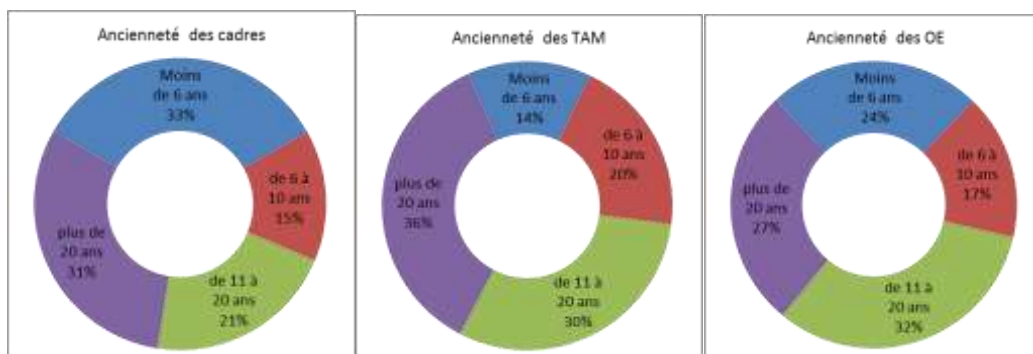
Les autres contrats (5,7 % du total ; 7,7 % en 2013) : Contrats à Durée Déterminée (CDD) et Conventions Industrielles de Formation par la Recherche (CIFRE) sont en forte diminution. Au 20/09/2016, trois contrats CIFRE étaient présents. Les contrats d'apprentissage et de professionnalisation<sup>15</sup> sont en légère régression (36 contrats en 2013 ; 35 en 2014 et 34 en 2015). En revanche, le nombre d'emplois d'avenir, contrats aidés destinés aux jeunes éloignés de l'emploi, est en augmentation (2 en 2014 ; 7 en 2015). Les intérimaires dont le nombre (24) était élevé en 2013 ne représentent plus que quatre personnes en 2015.

Par ailleurs, l'accueil de stagiaires sous convention avec une école ou une université est conséquent : 63 en 2013, 96 en 2014 et 81 en 2015. Les stagiaires ont été affectés pour les  $\frac{3}{4}$  sur des activités de production, de laboratoire et de distribution et  $\frac{1}{4}$  sur les activités de support. La durée moyenne des stages est courte (57 jours).

<sup>15</sup> Le contrat de professionnalisation, une formule plus récente qui a succédé au contrat de qualification.

### 2.5.3. L'ancienneté des personnels

Graphique 7 : Ancienneté des personnels par statut



Source : Bilan social Eau de Paris

Un tiers des cadres ont moins de 6 ans d'ancienneté et un autre tiers plus de 20 ans. Le renouvellement des TAM est plus faible : 14 % ont moins de 6 ans d'ancienneté et 20 % de 6 à 20 ans.

Les plus de 20 ans d'ancienneté sont nombreux dans toutes les catégories professionnelles (33 % pour les cadres, 36 % pour les TAM et 27 % pour les OE).

Les départs à la retraite sur les prochaines années devraient, selon Eau de Paris, être de 19 en 2017, 14 en 2018, 21 en 2019, 24 en 2020 et 28 en 2021. Ces chiffres ne sont que des estimations, les salariés étant libres de choisir leur date de départ à la retraite jusqu'à l'âge maximum de 70 ans.

L'accord salarial 2014 devrait permettre de mieux anticiper les départs. Il incite les salariés à faire connaître leurs intentions : ceux qui s'engagent à demander leur retraite au moins 18 mois avant leur date de départ auront la possibilité de bénéficier de 18 jours de congés supplémentaires.

#### 2.5.3.1. L'ancienneté des directeurs

En 2010, Eau de Paris a fusionné l'ensemble des activités et effectifs sous la direction de [.....], directeur général. Il a été remplacé en janvier 2011 par [.....] qui est resté 22 mois dans ses fonctions. [.....], nommé début 2013 après deux mois de vacance du poste de directeur, est parti le 11 novembre 2014, soit 23 mois plus tard. [.....], arrivée pour le remplacer en novembre 2014, est restée 20 mois à la direction générale d'Eau de Paris. Son départ, effectif le 10 juillet 2016, a laissé l'établissement sans directeur général pendant six mois<sup>16</sup>, [.....] ayant pris ses fonctions de directeur général le 15 décembre 2016.

<sup>16</sup> L'intérim a été assuré par la secrétaire générale

Tableau 11 : Rotation d'équipe de direction depuis 2011

Emploi	Nb	Rotation des cadres dirigeants depuis 2011					
		1		2		3	
		Date Entrée	Date Sortie	Date Entrée	Date Sortie	Date Entrée	Date Sortie
DIRECTEUR-TRICE GENERAL-E	1	03/01/2011	03/10/2012				
	2			01/01/2013	11/11/2014		
	3					24/11/2014	10/07/2016
DIRECTEUR GENERAL ADJOINT	1	01/04/2003	30/06/2016				
	2			16/05/2016			
	2			01/06/2016			
SECRETAIRE GENERALE	1	01/12/2008					
DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES	1	12/07/2010	02/11/2013				
DIRECTEUR-TRICE DES FINANCES	1	01/06/2009	30/04/2012				
	2			17/10/2011	30/09/2014		
DIRECTRICE RH ET DES FINANCES	1					16/10/2013	
DIRECTEUR DES RELATIONS EXTERIEURES ET DEVELOPPEMENT	1	03/01/2011	24/07/2015				
	2			22/09/2015			
DIRECTEUR DES SYSTEMES D'INFORMATION	1	11/03/2009					
DIRECTEUR DISTRIBUTION	1	18/09/1989	31/12/2013				
	2			28/01/2013			
DIRECTEUR DE LA RESSOURCE EN EAU ET DE LA PRODUCTION	1	01/02/1990	17/05/2016				
	2			28/09/2015			
DIRECTION RECHERCHE, DEVELOPPEMENT, QUALITE DE L'EAU	1	02/01/2006					
DIRECTION DE L'INGENIERIE ET PATRIMOINE	1	15/07/2010					

Source : Eau de Paris - état des effectifs septembre 2016

En sept ans, Eau de Paris aura été dirigé successivement par cinq directeurs généraux. La grande fréquence des changements de directeur général nuit à la mise en œuvre d'une stratégie industrielle et rend difficile la finalisation de la négociation dans certains domaines (astreintes, par exemple, cf. infra).

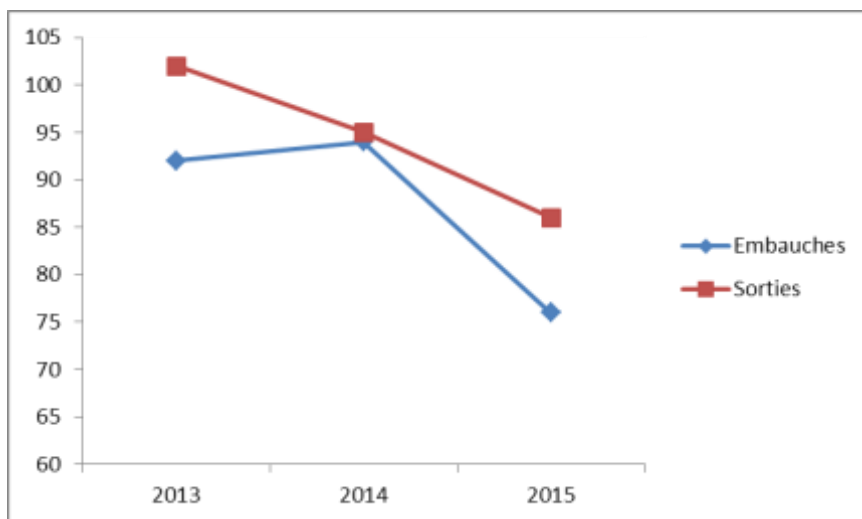
Si la rotation des directeurs généraux a été très rapide, en revanche, l'équipe des directeurs est restée relativement stable sur la période : certains directeurs des fonctions opérationnelles et fonctionnelles ont été renouvelés une fois (DGA, directeur des relations extérieures et du développement, directeur de la distribution<sup>17</sup>, directeur de la ressource en eau et de la production).

Quatre dirigeants sont présents à Eau de Paris depuis l'origine de l'établissement : la secrétaire générale, le directeur de la recherche, du développement et de la qualité de l'eau, la directrice de l'ingénierie et du patrimoine et le directeur des systèmes d'information.

<sup>17</sup> [.....]. La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.

2.5.3.2. Les entrées -sorties de personnel

Graphique 8 : Entrées-sorties de personnel



	2013	2014	2015
Embauches	92	94	76
Sorties	102	95	86
Solde	-10	-1	-10

Source : Réponse d'Eau de Paris au questionnaire IG/Bilan social

Avec des départs de personnel plus importants que les embauches, Eau de Paris tend vers une diminution globale de ses effectifs.

➤ **Les embauches**

Tableau 12 : Les différents types de contrat d'embauche

	2013	2014	2015	Δ 2015/2013
Embauches CDI	27	31	20	-25,9%
Embauches CDD	32	40	33	3,1%
Contrat professionnalisation	10	10	14	40,0%
Contrat d'apprentissage	23	13	9	-60,9%
TOTAL des embauches	92	94	76	-17,4%

Source : Bilan social

Les embauches de personnels à contrat à durée indéterminée ont diminué de 25,9 % et ne représentent plus qu'environ un quart des recrutements en 2015. En revanche la part de contrats à durée déterminée devient prépondérante pour représenter 43,4 % des embauches en 2015. Enfin, les contrats de professionnalisation et d'apprentissage représentent à eux seuls 30,3 % des embauches en 2015.

Eau de Paris souligne que les embauches en contrat à durée déterminée répondent à des besoins provisoires pour des remplacements ou des missions exceptionnelles. Ces

embauches se substituent au recrutement de personnels intérimaires et non au remplacement des personnels qui quittent l'entreprise.

**Tableau 13 : Les embauches en contrat à durée indéterminée, par catégorie**

	2013	2014	2015
Embauches CDI dont :	27	31	20
Cadres	12	12	8
TAM	12	8	8
OE	3	11	4

Source : Bilan social

Les cadres ont essentiellement été recrutés en contrat à durée indéterminée de 2013 à 2015. Les recrutements en contrat à durée déterminée (32 en 2013 ; 40 en 2014 ; 33 en 2015) ont concerné les TAM mais surtout les ouvriers/employés, notamment en 2014 (20) et 2015 (19).

➤ **Les départs**

Les ouvriers/employés représentent plus de la moitié des départs de l'établissement.

**Tableau 14 : Départs par catégorie (hors CDD)**

	2013	2014	2015
Cadres	11	17	6
TAM	18	12	16
OE	8	12	12
TOTAL	37	41	34

Source : Bilan social

Le départ de cadres est plus important en 2014 qu'en 2013 ou 2015. Les motifs de départs sont variés.

**Tableau 15 : Motifs des départs de personnel en 2016 (en nombre)**

	2013	2014	2015
Démissions	8	4	3
Retour à la Ville de Paris	0	3	0
Retour autre administration d'origine	1	2	0
Licenciements	6	3	2
Départs au cours de la période d'essai	2	4	2
Départs volontaires en retraite et pré-retraite	18	20	21
Ruptures conventionnelles	2	3	5
Décès	0	2	1
Fin de contrats à durée déterminée ou CAP	65	54	52
TOTAL DEPARTS	102	95	86

Source : Bilan social

Sans tenir compte de l'arrivée à échéance des contrats à durée déterminée, 37 salariés ont quitté l'établissement en 2013, 41 en 2014 et 34 en 2015. La retraite a été, sur ces trois

années, le motif principal de départ (environ 50 %). Si le nombre de licenciements est moindre en 2015 (2 licenciements), les ruptures conventionnelles ont augmenté.

#### 2.5.4. L'absentéisme

Tableau 16 : Les jours d'absence

Nombre de jours d'absence	2013	2014	2015
Pour maladie	8 584	9 074	10 690
Pour accident du travail et trajet	1 800	1 415	980
Pour maternité ou paternité	1 550	2 596	1 818
<b>Total</b>	<b>11 934</b>	<b>13 085</b>	<b>13 488</b>

Source : Bilan social annuel

Les absences ont globalement augmenté de 13 % sur la période. La maladie représente la cause essentielle des jours d'absence (74 %), les accidents du travail et de trajet (11 %) et la maternité et la paternité (15 %).

Les absences pour maladie progressent (+24,5 %). Cette évolution, modérée de 2014 à 2013 (+ 5,7 %), s'accroît fortement en 2015 par rapport à 2014 (+17,8 %).

Les accidents du travail et de trajet diminuent régulièrement : -21,4 % en 2014 et - 31 % en 2015, soit une baisse de - 45,6 % sur la période.

Eau de Paris met en place une politique de prévention des accidents du travail fondée sur des procédures de management de la santé et de la sécurité au travail, non seulement pour son personnel mais également pour celui des entreprises extérieures intervenant sur ses sites. Une attention particulière est portée aux activités nécessitant une intervention en réseau d'assainissement et aux règles de sécurité pour le travail en égout édictées par la direction de la propreté et de l'eau (DPE).

La lutte contre l'alcoolisme, le tabagisme et la prévention des troubles musculo-squelettiques font l'objet d'actions régulières au sein de l'entreprise.

Tableau 17 : Les taux d'absentéisme par direction (hors absences maternité/paternité)

Direction	2013	2014	2015	2016(à fin 09)
AC	6,20%	5,40%	4,70%	3,40%
DD	5,00%	5,30%	5,40%	5,70%
DG	2,70%	1,30%	7,20%	1,60%
DIP	4,40%	3,90%	3,40%	3,00%
DIREP	6,80%	5,20%	6,00%	5,60%
		4,60%	5,20%	
DRDQE	2,40%	3,30%	3,80%	3,90%
DRHF (DFIN/DRH)	6,00%	5,50%	9,90%	7,40%
	4,30%	5,50%	5,90%	
DSI	5,30%	9,60%	8,60%	12,70%
DIRED (DSRIC/DUA)	4,00%	7,20%	10,20%	11,00%
	14,00%	8,20%		
SG	4,60%	3,60%	6,10%	5,90%
<b>Eau de Paris</b>	<b>5,40%</b>	<b>5,10%</b>	<b>5,80%</b>	<b>5,90%</b>

Source : Eau de Paris



Les taux d'absentéisme sont relativement bas (5,9 %). Toutefois, certaines directions sont plus touchées : la direction de l'informatique (12,7 %), la direction des Relations Extérieures et du Développement (11 %) et la Direction des Ressources Humaines et des Finances (7,4 %).

Ces directions moins dotées en personnel sont d'autant plus affectées par les absences de longue durée, liées à des pathologies lourdes. A la DSI, deux salariés totalisent 346 jours d'absence ; à la DRHF trois salariés, 323 jours ; à la DIRED, quatre salariés, 653 jours.

Au total, Eau de Paris compte 38 salariés en absence de longue durée, répartis de manière homogène sur le périmètre de l'entreprise.

Eau de Paris s'est engagé dans une démarche de prévention des risques psycho-sociaux qui devrait avoir un impact positif sur la qualité de vie au travail et sur l'absentéisme.

## 2.5.5. Les astreintes et heures supplémentaires

### 2.5.5.1. Les astreintes

Aux termes de l'article L3121-5 du code du travail, une période d'astreinte s'entend comme une période pendant laquelle le salarié, sans être à la disposition permanente et immédiate de l'employeur, a l'obligation de demeurer à son domicile ou à proximité afin d'être en mesure d'intervenir pour accomplir un travail au service de l'entreprise. La durée de cette intervention est considérée comme un temps de travail effectif. C'est le cadre légal qui régit les personnes soumises à contrat de travail de droit privé. Dans la fonction publique, c'est le décret n°2001-623 du 12 juillet 2001, pris pour l'application de l'article 7-1 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 qui trouve à s'appliquer. La définition de l'astreinte est identique dans les deux régimes.

Pour les personnels de droit privé, les conditions de compensation ou d'indemnisation de ces périodes peuvent être mises en place dans l'entreprise par convention ou accord d'entreprise, d'établissement ou de branche. À défaut d'accord négocié, les astreintes sont mises en place par l'employeur, après avis du comité d'entreprise ou, à défaut, des délégués du personnel, et après information de l'agent de contrôle de l'inspection du travail.

Pour les agents de la fonction publique ces conditions ont été précisées par le décret n°2005-542 du 19 mai 2005. Une délibération doit préalablement déterminer, après avis du comité technique compétent, les cas dans lesquels il est possible de recourir à des astreintes, les modalités de leur organisation et la liste des emplois concernés. Le régime d'indemnisation ou de compensation diffère selon la filière dont relève le fonctionnaire. Seule l'indemnisation est prévue par la réglementation pour la filière technique. Dans les autres filières l'indemnisation ou la compensation sont possibles à l'exclusion l'une de l'autre.

Les personnels d'Eau de Paris proviennent de la fusion de diverses entreprises, certains sont des fonctionnaires détachés. Les modalités d'indemnisation négociées dans les accords d'entreprises avec les précédents employeurs sont très variables. La question de l'harmonisation s'est posée.

Le 18 décembre 2009, l'établissement et les organisations syndicales ont signé un « protocole d'étape sur les points acquis dans le cadre de la négociation du futur accord de substitution visant à l'harmonisation sociale ». La question des astreintes y est abordée dans l'article 2 : « afin de garantir la continuité du service public de l'eau et compte tenu de la spécificité des métiers, l'organisation des astreintes est maintenue ainsi que les compensations associées en matière d'indemnisation, de récupération et de logement. Les évolutions ultérieures des astreintes s'effectueront selon les formes de concertation et de consultation légales avec les Institutions Représentatives du Personnel et notamment le Comité d'Entreprise ».

La négociation n'a pas abouti pour l'harmonisation du régime des astreintes et la mesure provisoire arrêtée par l'accord de 2009 qui devait prendre fin au 31 mars 2011 est toujours en vigueur.

Les salariés ex-CEP<sup>18</sup> et les autres salariés (Eau de Paris et EFPE<sup>19</sup>) ne bénéficient pas des mêmes conditions de prise en charge. Le remboursement de frais téléphoniques, c'est-à-dire la prise en charge d'une quote-part des frais relatifs à la ligne téléphonique personnelle du salarié, diffère selon les agents, salariés ex-CEP (16 €/mois plus un paiement forfaitaire des consommations) ou salariés Eau de Paris et EFPE (22,44€/mois). Les frais de repas font l'objet d'un remboursement de 17,70€ par repas uniquement pour les ex-CEP (potentiellement une quarantaine de personnes).

Pour 2015, le montant des repas remboursés dans le cadre des astreintes (travaux de soirée ou nuit) est de 754 €. La participation aux frais liés à l'installation téléphonique du salarié est de 36 964€ et a concerné 152 agents.

**Tableau 18 : Nombre de salariés d'astreinte en 2015**

Nbre de salariés avec astreintes	Non logés	Logés	TOTAL
CADRES	32	40	72
TAM	37	85	122
OE	11	6	17
TOTAL	80	131	211

Source : Bilan social 2015

Pour les salariés logés (62,1 %), Eau de Paris déclare un avantage en nature, pour ceux non logés, l'EPIC verse une indemnité (37,9 %). Les personnels non logés représentent près de la moitié des coûts des astreintes.

**Tableau 19 : Coût des astreintes**

Astreintes en euros	2013	2014	2015
<b>Coût total</b>	<b>699 884</b>	<b>698 765</b>	<b>692 570</b>
dont astreintes aux agents non logés	317 244	325 859	331 395
dont indemnité d'astreinte hebdomadaire	117 365	116 831	111 807
dont indemnité de sujétion d'astreinte	113 585	111 851	106 430
dont prime dispatching astreinte	82 993	82 993	78 214

Source : Eau de Paris

Le coût total des astreintes a diminué de - 1 % sur la période. Près de la moitié de la dépense est constituée par les astreintes payées aux agents non logés (46,6 %), celles-ci ont augmenté de + 4,5 % sur la période. Tous les autres types de versement sont en diminution.

La distinction qui résulte de la fusion entre les différentes entités qui forment aujourd'hui l'EPIC est susceptible de développer un sentiment d'iniquité entre salariés. Le projet de renégociation de l'accord sur les astreintes, plusieurs fois à l'ordre du jour de l'agenda

<sup>18</sup> Compagnie des eaux de Paris.

<sup>19</sup> Eau et forces parisiennes des eaux.

social, a régulièrement été reporté, dernièrement suite au départ de la directrice générale. Il est souhaitable que le nouveau directeur général puisse régler cette question.

**Recommandation 8 :** Harmoniser le régime de remboursement des salariés en astreinte.

La régie a programmé une négociation sur ce sujet au dernier trimestre 2017.

#### 2.5.5.2. Les heures supplémentaires

Les heures supplémentaires sont autorisées par le supérieur hiérarchique et le motif du recours à des heures supplémentaires est précisé. Une fois effectuées, Leur décompte est validé par le supérieur hiérarchique avant leur mise en paiement par la DRH.

Le coût des heures supplémentaires a représenté 696 983 € en 2015, soit une baisse de 3 % par rapport à 2014 et une légère hausse par rapport à 2013 +1%. Sur la période ce coût est stable.

**Tableau 20 : Heures supplémentaires**

Coût en euros	2013	2014	2015
Nombre de salariés	435	389	379
Nombre d'heures	13 254	14 396	13 323
Coût total	<b>691 764</b>	<b>713 343</b>	<b>696 983</b>
Coût moyen par salarié indemnisé	1 590	1 834	1 839
Nombre moyen d'heures par salarié	30	37	35

Source : Eau de Paris

Sur la période 40 973 heures supplémentaires ont été effectuées par 1203 salariés pour un coût total de 2 102 090 euros.

Après une hausse du nombre d'heures supplémentaires en 2014 de + 8,62 %, la tendance s'inverse en 2015 : - 7,45 %. Ce qui fait apparaître une stabilité (+0,52 %) sur la période, bien que le nombre de salariés qui en ont bénéficié soit en baisse (-12,87 %).

Le coût des heures supplémentaires progresse de + 3,2 % en 2014 pour diminuer de + 2,29 % en 2015. Sur la période le coût augmente de + 0,75 %. Compte tenu de la baisse du nombre de salariés concernés, le coût moyen par salarié augmente de 15,6 % sur la période.

**Recommandation 9 :** Poursuivre les efforts entrepris dans l'organisation du travail pour limiter le recours aux heures supplémentaires.

Eau de Paris indique avoir diminué de 12,17 % le montant des heures supplémentaires en 2016. Une responsabilisation du management intermédiaire sur le sujet a été entreprise au cours du dernier trimestre 2016.

#### 2.5.6. La formation professionnelle

Sur la période, 87 % des salariés ont suivi une formation. L'établissement consacre 4,4 % de sa masse salariale à la formation professionnelle.

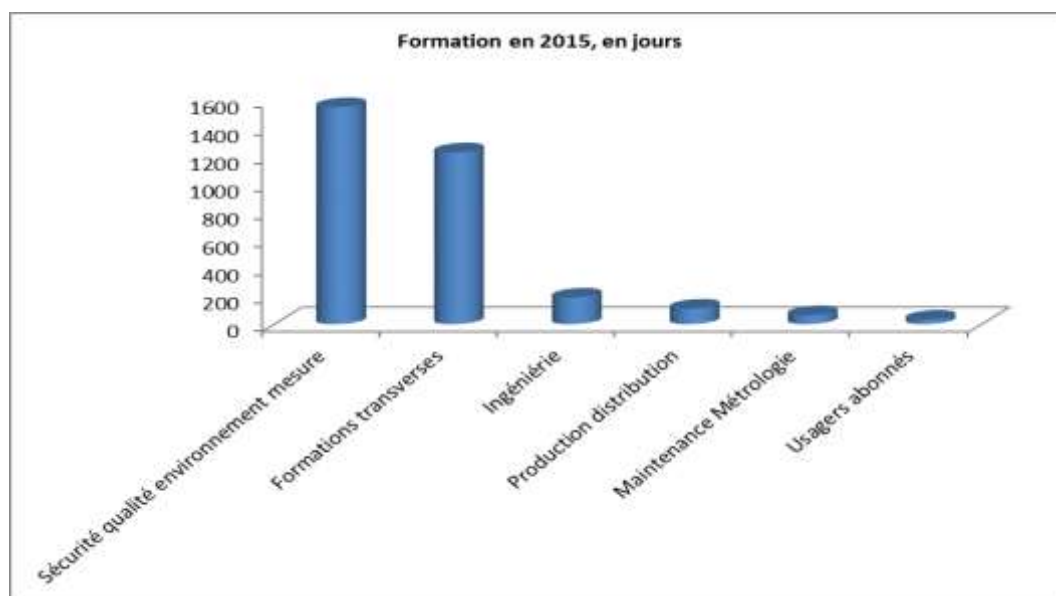
Tableau 21 : Nombre de salariés formés par catégorie

	2013	2014	2015	Δ 2015/2013
Cadres	230	210	232	0,9%
Tam	391	418	424	8,4%
OE	174	179	175	0,6%
Total	795	807	831	4,5%

Source : Bilan social 2015

Le nombre de salariés formés progresse sur la période. Les formations bénéficient à l'ensemble des salariés de l'établissement : 85 % des cadres, 86 % des techniciens et agents de maîtrise et 95 % des ouvriers et employés ont suivi une formation entre 2013 et 2015.

Graphique 9 : Répartition par domaine du nombre de jours de formation



Source : Bilan social 2015

L'accent est donné sur les formations en « sécurité », « qualité », « environnement », « mesure »<sup>20</sup> et sur les formations transverses.

Eau de Paris a poursuivi en 2015 ses actions en faveur de l'égalité au travail et de la lutte contre les discriminations. Fin 2015, près de 600 collaborateurs d'Eau de Paris ont été sensibilisés à la diversité et aux stéréotypes et 70 managers formés à l'impact de ces stéréotypes sur les pratiques managériales et de recrutement.

<sup>20</sup> Le laboratoire d'analyses et le Centre d'Etudes et de Recherches d'Eau de Paris effectue environ un million de mesures par an pour garantir la potabilité de l'eau.

### 2.5.7. Les rémunérations

La rémunération brute moyenne est stable sur la période (+ 1,12 %) Cette stabilité n'est pas homogène pour l'ensemble des catégories. Pour les employés et les ouvriers, elle évolue de +1,77, pour les cadres de + 1,23 % et pour les techniciens et agents de maîtrise la hausse n'est que de + 0,47 %.

Les rémunérations brutes les plus élevées représentent en 2015 un total d'1,362 million d'euros.

Il n'existe pas de comité de rémunération au sein d'Eau de Paris, mais l'établissement entre dans le périmètre d'intervention du comité des rémunérations de la ville (COREM)<sup>21</sup> dont le secrétariat est assuré par la DFA.

Les salaires des cadres dirigeants sont négociés au cas par cas. Les contrats de travail ne stipulent pas de clauses mentionnant d'avantages financiers particuliers. Le tableau ci-après présente le salaire brut des directeurs d'Eau de Paris présents en 2016, soit treize cadres dirigeants.

Tableau 22 : Rémunérations annuelles du COMEX<sup>22</sup> (2016)<sup>23</sup>

[.....]

*Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

Il est difficile de comparer les salaires des personnels d'Eau de Paris avec ceux des agents de la ville de Paris.

Dans la sphère des entreprises privées, il est possible de trouver des correspondances pertinentes. Ainsi, le magazine « Challenge » indique pour des entreprises privées de taille comparable (entreprises moyennes) en 2016 les salaires bruts moyens annuels suivants : 94 000 € pour un directeur administratif et financier, 105 600 € pour un secrétaire général et 82 600 € pour un directeur de la recherche-développement.

[.....].

*Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

D'après Eau de Paris, le décalage constaté provient de l'alignement sur les situations existantes lors de la fusion des différentes sociétés avec la régie ; les recrutements actuels se font aux conditions du marché.

### 2.5.8. Les objectifs dans la gestion des ressources humaines

Parmi les dix objectifs assignés à Eau de Paris par la ville dans le cadre du contrat 2015-2020, deux portent sur la gestion des ressources humaines.

<sup>21</sup> Le COREM a été créé par l'arrêté du 24 décembre 2007. Cet organe est présidé par l'adjoint (e) au Maire, chargé des finances. Il a notamment pour mission d'émettre un avis sur les rémunérations des cadres dirigeants des SEM, établissements publics de la Ville et leurs filiales. Il émet un avis consultatif sur le niveau et la structure de la rémunération des dirigeants lors de leur prise de poste ainsi que lors des demandes ultérieures de modification.

<sup>22</sup> Comité Exécutif ou de direction qui regroupe l'ensemble des cadres dirigeants.

<sup>23</sup> [.....]. *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

L'objectif n° 8 « *mettre l'innovation sociale au service de la performance* », se décline en 3 sous-objectifs à l'horizon 2020 :

- l'égalité professionnelle femmes-hommes : 33% de femmes dans l'effectif total ;
- promouvoir l'emploi de salariés en situation de handicap : 6 % de l'effectif ;
- favoriser l'évolution professionnelle des salariés à travers une formation adaptée : plus de 95 % des personnels ayant suivi une formation au cours des deux dernières années et consacrer entre 3 et 5 % de la masse salariale à la formation.

La majeure partie des objectifs pour 2020 sont d'ores et déjà atteints.

- 32 % du personnel est féminin en 2015 ce qui est supérieur au seuil fixé pour la première année du contrat (>31 %), l'objectif étant d'atteindre 33 % en 2020 ; la proportion des femmes dans la population cadres est de 40 % en 2015 ce qui est supérieur au seuil (39,7 %) prévu pour l'année et même supérieur à l'objectif à atteindre 39 % en 2020 ;
- 6,38 % de l'effectif est composé de travailleurs handicapés ;
- 98,9 % des agents ont suivi une formation au cours des deux dernières années et 4,4 % de la masse salariale a été consacrée à la formation en 2015.

Quelques objectifs sont encore en dessous des objectifs fixés :

- Les femmes ne sont représentées qu'à hauteur de 30 % dans la population des TAM ce qui est inférieur au seuil fixé pour l'année 2015 (32,4 %).
- Le taux d'évolution des femmes vers l'encadrement est de 0,2 soit très inférieur au seuil fixé de 1.

L'objectif n° 9 « *inscrire Eau de Paris dans une politique affirmée de développement durable* » comporte plusieurs indicateurs, dont deux sont liés à la gestion des ressources humaines : le taux de fréquence des accidents de travail et le taux de gravité des accidents du travail affectant le personnel d'ADP.

- le ratio nombre d'accidents/ nombre d'heures travaillées est de 19,95 soit légèrement inférieur à l'objectif intermédiaire (20) (objectif 2020 < 17) ;
- le taux de gravité atteint 0,70 (objectif intermédiaire < 1 ; objectif 2020 < 0,7).

Eau de Paris a globalement atteint les objectifs fixés pour la gestion des ressources humaines dans le cadre du contrat 2015-2020 dès la première année. Un effort reste à faire pour l'intégration des femmes dans la population des TAM et leur évolution vers les fonctions d'encadrement.

L'atteinte rapide des objectifs interroge sur la pertinence de ceux-ci.

**Recommandation 10 :** Veiller à la pertinence des objectifs et des indicateurs à retenir pour évaluer la progression de l'activité et mesurer les performances de l'établissement dans le prochain contrat d'objectifs

## **2.6. Les éléments de train de vie de l'établissement**

Les charges de fonctionnement courant présentées ci-après sont extraites du poste « Autres achats et charges externes ». Elles sont en lien avec le fonctionnement administratif de la structure.

Tableau 23 : Extrait du poste « Autres achats et charges externes »

Type de dépenses (montant en euros)	2013	2014	2015
Loyers	5 431 928	6 758 600	6 146 936
Missions	158 651	153 145	119 934
Voyages et déplacements	62 902	65 308	55 425
Réceptions	213 790	214 760	173 989
Honoraires	437 156	244 791	313 565
Études et recherches	747 432	939 605	639 295
Affranchissement	494 541	447 881	454 039
Télécommunications	1 478 302	1 080 516	1 217 431
<b>Sous-total principales charges de fonctionnement courant</b>	<b>9 024 702</b>	<b>9 904 606</b>	<b>9 120 614</b>

Source : Eau de Paris

### 2.6.1. Les notes de frais

Les notes de frais concernent des remboursements de frais de repas, transport, hébergement engagés par l'agent dans le cadre de ses obligations professionnelles.

Il n'y a pas de carte bleue d'entreprise au sein d'Eau de Paris, ni d'abonnements spécifiques : taxis, par exemple.

Un manuel des notes de frais (version 2013) précise les règles applicables à Eau de Paris. La nature des frais et les modalités de remboursement y sont définies selon qu'ils ont été engagés dans le cadre de déplacements, missions, réceptions, astreintes. Ce document préconise de privilégier les transports en commun dans la mesure du possible.

- Les frais de déplacement concernent les frais de transports et de repas engagés dans le cadre d'un déplacement à l'intérieur de sa résidence administrative.
- Les frais de mission recouvrent le déplacement professionnel d'un agent hors de sa résidence administrative, dans le cadre d'un ordre de mission ponctuel ou permanent. Les frais de repas, de transport et d'hébergement font l'objet d'un remboursement dans la limite du barème URSSAF.

Lorsqu'une mission s'étend sur plusieurs jours, une avance sur frais peut être demandée afin d'éviter au salarié de faire une avance trop importante (supérieure à 200 €) en attendant le remboursement des frais engagés. L'avance ne peut dépasser 75% du coût total estimé de la mission, le solde est remboursé par note de frais.

Eau de Paris a passé un marché avec un voyageur auprès duquel sont systématiquement effectuées les réservations de train, avion, hébergement par l'établissement. Le remboursement sur note de frais de ce type de dépenses reste donc exceptionnel.

- Les frais de restauration (ou de représentation) concernent les invitations au restaurant de personnes extérieures à l'établissement pour motifs professionnels et sont remboursés dans la limite des crédits inscrits et alloués à chaque direction, après accord du directeur général ou du responsable hiérarchique. Le montant maximal autorisé par invité ou participant est de 40 € par repas (sauf dérogation expresse du directeur général).

Les demandes de remboursement de la présidence et de la direction générale sont soumises aux mêmes règles de justification. Les demandes de remboursement de la présidente sont visées par le directeur général, celles du directeur général par le directeur général adjoint.

Les évènements internes (séminaires, « pots » de départ...) sont soumis à une procédure de bon de commande auprès du fournisseur ou du titulaire du marché ou de la régie d'avance de la direction. Ces dépenses n'entrent pas dans le périmètre d'application de la procédure de remboursement par note de frais.

Les procédures suivies sont satisfaisantes.

**Recommandation 11 :** Il convient de procéder aux harmonisations et mises à jour des barèmes et de veiller à l'actualisation régulière du manuel méthode sur les notes de frais.

Tableau 24 : Notes de frais de l'ensemble de l'EPIC

Remboursements en euros	2013	2014	2015
Personnel hors principaux cadres et dirigeants	57 480	51 770	41 549
Principaux cadres et dirigeants	2 549	6 237	3 223
<b>Total général</b>	<b>60 029</b>	<b>58 007</b>	<b>44 772</b>
Part des principaux cadres et dirigeants	4,25%	10,75%	7,20%
Montant moyen par salarié	64	63	49

Source : Eau de Paris

Le montant des remboursements sur notes de frais diminue de 25 % en 2015 par rapport à 2013 et le montant moyen par salarié de 23 %.

Les notes de frais exposent principalement des frais de transport et restauration engagés par les salariés dans le cadre de déplacements pour formations, réunions au siège, déplacements dans le cadre de missions d'ingénierie.

Les frais de transport en commun représentent la moitié des remboursements sur la période. Le siège de l'entreprise publique se situe dans le 13e arrondissement de Paris mais Eau de Paris est également présente sur différents sites répartis sur 12 départements.

Les notes de frais des dirigeants et principaux cadres représentent entre 4 et 11% du total des remboursements. Elles tendent à augmenter : + 26 % sur la période, marquée par une forte hausse (+145 %) en 2014, corrigée par une baisse (-48 %) en 2015. Les seuls frais de restauration remboursés sont liés aux missions de représentation.

L'examen des dossiers de notes de frais n'appelle pas de commentaire particulier. Les demandes sont faites dans les règles, l'ordre de mission et les justificatifs sont joints à chaque demande. Le contrôle de l'ensemble des notes de frais est assuré par la direction des finances.

Par délibération du 27/04/2009, le conseil d'administration a autorisé la présidence à engager des frais de réception à hauteur de 1 500€ par an. Pour les 3 années sous revue cette enveloppe n'est pas dépassée, la dépense pour l'année 2015 s'élève à 844 €. Toutefois certaines demandes de remboursement ont été formulées tardivement après la clôture de l'exercice. Afin de respecter le suivi de l'enveloppe annuelle accordée à la présidence, il est recommandé de transmettre les demandes d'une année N avant la fin du premier mois de l'année N+1.

### 2.6.2. Les déplacements

Le dernier rapport de l'Inspection générale avait souligné la forte augmentation de ce poste de dépenses passant de 81 000 € en 2011 à 171 000 € en 2012. Sur la période 2013-2015, les déplacements du personnel, hors frais afférant aux véhicules de société, sont en baisse de 11 % et s'élèvent à 55 000 € en 2015.



**Graphique 10 : Détail 2015 dirigeants et principaux cadres**

[.....]

*Le graphique qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

Les déplacements des dirigeants et principaux cadres représentent 19 % du total des déplacements de l'établissement en 2015. Il s'agit majoritairement de déplacements à l'étranger effectués dans le cadre de la coopération internationale prévus par le contrat d'objectifs dans le cadre des engagements d' Eau de Paris pour garantir à tous l'accès à l'eau et contribuer à sa gestion durable. Cette coopération permet des échanges techniques avec des pays étrangers et le partage d'expertise de ses salariés dans le domaine de l'eau en dehors du territoire. [.....].

*La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

Le retour de ce poste de dépenses à son niveau de 2009 semble indiquer la recherche d'une maîtrise de ses charges par l'établissement.

**Recommandation 12 : Poursuivre les efforts de maîtrise des charges d'exploitation**

**2.6.3. Les véhicules de société et indemnités kilométriques**

**2.6.3.1. Véhicules de société**

On dénombre un parc de 290 véhicules de service (légers et utilitaires) et 20 deux roues (motorisés ou électriques). Il n'y a pas de véhicules de fonction.

Le parc de véhicules de services (véhicules légers et utilitaires) a été réduit par rapport à 2012 date à laquelle il se composait de 334 unités ; cette réduction (-13 %) s'inscrit dans le plan de déplacement d'entreprise, validé en octobre 2014. Ce plan porte notamment sur une diminution du nombre de véhicules de 20% sur 4 ans (avec un objectif de 247 véhicules en 2018), la transformation de 50 % de la flotte en véhicules électriques (dont le coût de location est supérieur aux véhicules thermiques) et la fin du diesel selon les conditions technico-économiques du moment.

**Tableau 25 : Dépenses relatives aux véhicules de société (y compris véhicules techniques)**

En euros	2013	2014	2015
Location de véhicules	2 179 185	1 598 133	1 603 988
Carburant	279 739	190 921	162 999
Entretien et réparation véhicules	54 281	116 561	94 058
Total	2 513 205	1 905 615	1 861 045
Évolution		-24%	-2%

Source : Eau de Paris

La dépense liée aux véhicules de société a diminué d'un quart entre 2013 et 2015, soit une économie de 652 160 €. Le renouvellement partiel du parc pour des véhicules électriques augmente le coût de location. Ce surcoût est compensé par la diminution des dépenses de carburant.

Un manuel de méthode intitulé « maîtrise du parc automobile »<sup>24</sup> définit les conditions d'utilisation des véhicules de service (carnet de bord, carte accréditive, nettoyage, contrôle technique, sinistres...).

Chaque véhicule dispose d'une carte accréditive permettant de se fournir en carburant. Les cartes sont paramétrées pour un carburant donné avec un plafond de consommation, sans autre achat connexe possible. La facturation détaillée permet un contrôle précis de toute dépense par le service des moyens généraux du Secrétariat Général. En cas d'anomalie, l'utilisateur est alerté, avec copie au directeur. Eau de Paris se réserve le droit de demander le remboursement des dépenses non autorisées et peut également engager des sanctions disciplinaires. En outre, chaque véhicule dispose d'un carnet de bord qui doit être rempli par l'utilisateur. Une procédure de vérification périodique par la direction à laquelle le véhicule a été affecté a été mise en place.

#### 2.6.3.2. Indemnités kilométriques

Des indemnités kilométriques sont versées aux agents qui font des déplacements professionnels en dehors des heures normales de travail (réunions liées à la protection de la ressource (associations, agriculteurs, communication...), réunions d'information des usagers sur des travaux à réaliser ou dans le cadre de déplacements en province (missions techniques, missions d'ingénierie).

L'ensemble de ces déplacements se fait sur des sites isolés, peu ou pas desservis par les transports en commun. Compte tenu de l'éloignement les agents partent directement de chez eux et utilisent leur véhicule personnel.

Dans une moindre mesure, la réduction du parc automobile de la société et les règles strictes d'utilisation des véhicules de services (ex : interdiction de rentrer avec les véhicules de service le soir), est susceptible de donner lieu au remboursement d'indemnités kilométriques.

Les indemnités kilométriques sont calculées sur la base des déplacements réels et du barème URSAFF. Toute demande de remboursement est validée par le supérieur hiérarchique qui a, au préalable, autorisé le déplacement.

**Tableau 26 : Indemnités kilométriques de 2013 à 2015**

En euros	2013	2014	2015
Indemnités kilométriques	9 226	14 435	12 721

Source : Eau de Paris

Les indemnités kilométriques, versées à une soixantaine de personnes, progressent de 38 % sur la période. Cette hausse s'explique principalement par le recrutement d'un assistant social en 2012 et d'une infirmière en 2013 qui effectuent régulièrement des permanences sur les différents sites d'Eau de Paris. La fréquence de ces permanences a augmenté en 2014, notamment sur les sites situés en province ou en grande couronne parisienne (Bourgogne, Normandie, Seine et Marne, Yvelines...). Jusqu'à fin 2015, ils utilisaient principalement, leur véhicule personnel et bénéficiaient ainsi d'indemnités kilométriques. Depuis la création d'un pool de véhicules au siège d'Eau de Paris, ils privilégient les véhicules de société. Le montant des indemnités kilométriques devrait donc diminuer à compter de 2016.

<sup>24</sup> Approuvé et signé le 16/01/2012 et diffusé à l'ensemble de l'établissement.

**Recommandation 13 :** Poursuivre les efforts entrepris pour diminuer le coût du remboursement des indemnités kilométriques

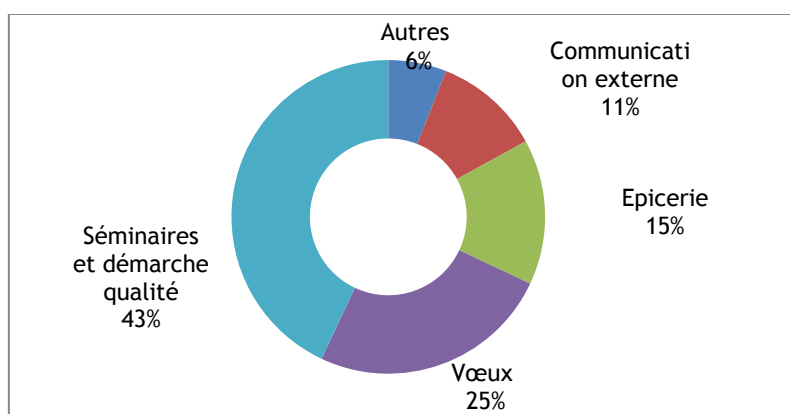
#### 2.6.4. Les frais de réceptions

Les dépenses de réception sont liées à des évènements internes (séminaires internes, actions de formation, vœux...) et sont à distinguer des frais de restauration ou de représentation remboursés au vu de notes de frais (cf. supra). Ces dépenses sont engagées par un bon de commande.

Les crédits sont fixés annuellement pour l'ensemble de l'établissement et centralisés au secrétariat général. Des enveloppes par nature d'utilisation sont définies et réparties en sous-enveloppes par direction.

Ces frais sont constitués par les prestations de traiteurs (petits déjeuners, plateaux repas, buffets) dans le cadre d'un marché à 3 lots remis en concurrence en 2016 et les achats d'épicerie commerce équitable dans le cadre d'un marché remis en concurrence en 2016.

Graphique 11 : Détail du poste réceptions pour 2015



Source : Eau de Paris

En 2015, les dépenses de réception liées à des séminaires internes et à la démarche qualité représentent plus de 40% de la dépense (74 000 €), les vœux un quart (43 000 €). Les pots de départ figurent dans la rubrique « autres » pour 4 000 €. Ces derniers, ne sont pas systématiquement pris en charge par l'établissement, certains salariés souhaitant les organiser eux-mêmes.

Tableau 27 : Evolution des dépenses de réception

En euros	2013	2014	2015
Réceptions	213 790	214 760	171 896
Évolution		0,5%	-20%

Source : Eau de Paris

Depuis la création de l'EPIC, ce secteur de dépenses a toujours été conséquent, dépassant les 200 000 € annuels, avec un pic de 294 000 € en 2011.

À partir de 2015 les frais de réception baissent de 20 % et passent sous la barre des 200 000 €. Une baisse des crédits inscrits au budget 2015 et une centralisation, en 2016, des commandes sur cet article budgétaire par la direction des finances montrent la volonté de la directrice générale de réduire les dépenses de train de vie de l'entreprise.

La tendance à la baisse devrait se confirmer en 2016, exercice sur lequel le budget alloué a été limité à 189 000 €.

### 2.6.5. Les frais de téléphonie

Tableau 28 : Dépenses de téléphonie 2015

En euros	2015
Téléphonie fixe	246 000
<i>dont accès internet</i>	<i>27 188</i>
Téléphonie mobile	105 000
Total	351 000

Source : Eau de Paris

Les abonnements de téléphonie mobile sont souscrits dans le cadre du marché de téléphonie et télécom de la ville.

La procédure de contrôle mise en place par l'établissement est la suivante : la consommation des mobiles est contrôlée chaque mois, les factures supérieures à 50 € sont signalées au manager qui s'assure du bon usage des téléphones mobiles auprès du salarié. Les consommations sont refacturées en cas de dépassement injustifié.

Les abonnements téléphoniques fixes sont remboursés aux salariés assurant des astreintes sur la base d'un forfait.

Eau de Paris dispose de 780 abonnements mobiles dont 564 forfaits classiques (communications vocales uniquement sans accès internet) soit 72%, 56 forfaits de télé releve et 160 smartphones.

S'ajoutent 199 abonnements 3G (data uniquement) pour les ordinateurs portables (167) et le télé releve (32).

La quantité d'appareils mobiles apparaît justifiée au regard de l'éloignement des sites et des contraintes techniques liées à l'activité.

### 2.6.6. Les locaux administratifs

La direction de l'ingénierie et du patrimoine a la responsabilité en coordination avec les directions gestionnaires de la connaissance du patrimoine immobilier (inventaire et diagnostic), la responsabilité de la gestion administrative des biens loués et le gros entretien dans son activité de travaux bâtiment (étanchéité, toiture, ouvrants, clos couvert).

Le secrétariat général d'Eau de Paris assure l'activité logistique et de maintenance des bâtiments tertiaires et des logements situés sur Paris et le site de Corbeil Essonne.

La direction de la ressource en eau et de la production dont les sites sont situés en petite couronne ou éloignés de Paris assure l'activité de logistique et de maintenance de ses bâtiments tertiaires et du parc de logement situé sur son périmètre.

Toute dépense d'investissement importante concernant le patrimoine immobilier tertiaire et le patrimoine de logements fait l'objet d'une présentation annuelle en revue de projet<sup>25</sup> avant inscription au budget.

Les dépenses liées à l'entretien du patrimoine sont suivies à l'aide d'un référentiel établi par bâtiment. Chaque dépense doit indiquer la référence du bâtiment auquel elle se rapporte.

Les locaux administratifs parisiens ont été optimisés dans le cadre du schéma immobilier parisien initié en 2011 : création d'un siège social regroupant près de 400 personnes ainsi que trois agences territoriales pour l'activité de la direction de la distribution. Les bâtiments ont été réaménagés entre 2012 et 2015.

**Tableau 29 : Sites administratifs parisiens d'Eau de Paris**

Loyers en euros	Siège social 13ème	Agence Georges Berger 17ème	Agence Pyrénées 20ème
Loyer hors charges	4 029 257	568 000	272 000
Surface utile en m <sup>2</sup>	8 132	1 193	1 164
Loyer (HC) au m <sup>2</sup>	495,48	476,11	233,68
Nombre de salariés	384	52	60
Surface par salarié (en m <sup>2</sup> )	21	23	19

Source : Eau de Paris

Cinq sites ont été remis à la ville de Paris de façon définitive depuis 2013. La partie bureaux du site Château des Rentiers a été restituée en 2016.

**Tableau 30 : Locaux restitués entre 2013 et 2016**

Sites	Schoelcher	Albert Thomas	Gager Gabillot	Montrouge	Lafayette	Château des Rentiers	Total
Loyer en euros	800 000	86 100	205 500	340 000	278 000	190 000	1 899 600
Surface en m <sup>2</sup>	3789	423	1401	1586	844	632	8675

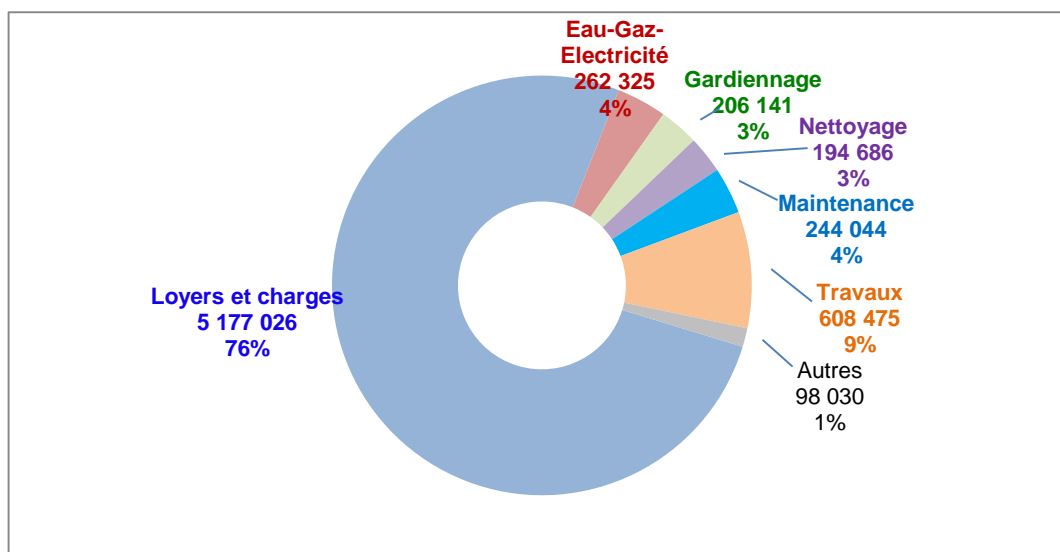
Source : Eau de Paris

La restitution de ces locaux a généré une économie de 1,89 million d'euros sur 4 ans.

Le coût des locaux administratifs de l'établissement s'élève en 2015, à 6,79 millions d'euros, dont 5,2 millions d'euros de loyers et charges et 1,6 millions d'euros de charges de fonctionnement (fluides, gardiennage, nettoyage, maintenance...). Le siège social représente plus de 80% de ce poste de dépenses.

<sup>25</sup> Instance de validation des projets de travaux d'Eau de Paris dont les membres sont les directeurs et la direction générale

Graphique 12 : Coûts des locaux administratifs



Source : Eau de Paris

Le siège social de l'établissement est situé dans le 13<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, dans un immeuble neuf certifié très haute performance énergétique (THPE). Le bail, conclu pour une durée de neuf ans, a pour échéance le 31 décembre 2020. La proximité avec les locaux de la direction de la propreté et de l'eau de la ville de Paris est un atout pour les échanges réguliers entre les deux entités.

Le loyer annuel hors charges fixé au contrat est de 3,98 millions d'euros (3,62 millions d'euros pour les bureaux, 193 400 € pour les archives, 167 400 € pour les parkings). Ce loyer est révisable annuellement en fonction de l'évolution de l'indice du coût de la construction (ICC). L'indexation est plafonnée à 3 % l'an.

Loué brut, le plateau a nécessité des travaux d'aménagement à la charge d'Eau de Paris conformément au bail. En contrepartie, une franchise de loyer de 18 mois a été accordée à l'établissement, pour un montant de 5,97 millions d'euros.

Bien qu'optimisé, le coût des locaux administratifs reste une charge importante pour la structure : 4 % du total des charges d'exploitation.

[.....].

*Le développement qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

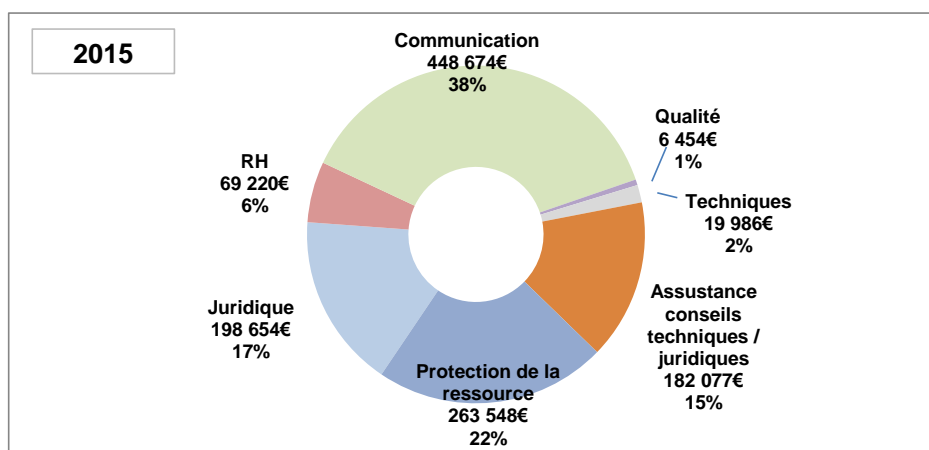
### 2.6.7. Les honoraires

Ces dépenses recouvrent des prestations dans les domaines : technique, financier, juridique, ressources humaines, communication, qualité.

En 2015, près des deux tiers des honoraires ont été consacrés à des prestations juridiques dans le cadre de différents types de dossiers :

- des consultations sur différents thèmes : impact pour Eau de Paris d'une nouvelle réglementation, marchés publics, fiscalité et redevances,
- des prestations d'avocats et de conseils juridiques dans les contentieux,
- des dépenses liées à la protection et à la défense de brevets, marques, modèles,
- des prestations d'assistance conseil dans des domaines divers (géomètres, traducteurs, organismes de certification...), prestations de coaching, d'assistance (psychologique, expositions...) d'animation, de conseils juridiques dans des domaines techniques comme l'amiante, par exemple.

Graphique 13 : Répartition des honoraires en 2015



Source : Eau de Paris

### 2.6.8. La communication

Les dépenses de communication directement engagées par le service communication d'Eau de Paris y compris pour le Pavillon de l'eau, sont présentées ci-après (hors charges de personnel) :

Tableau 31 : Dépenses de communication de 2013 à 2015

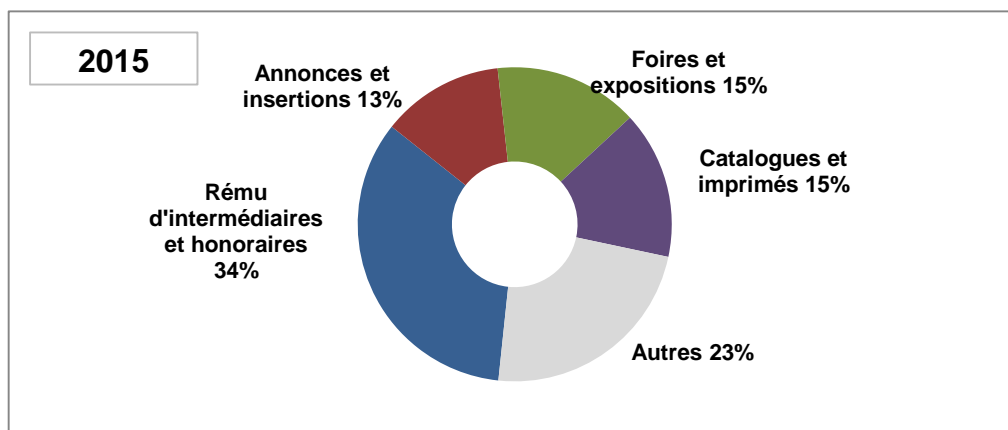
En euros	2013	2014	2015
<b>Total général</b>	<b>1 589 997</b>	<b>1 297 758</b>	<b>1 171 336</b>
dont :			
<i>Rémunération d'intermédiaires et honoraires</i>	517 526	422 457	398 371
<i>Annonces et insertions</i>	128 592	182 260	147 360
<i>Foires et expositions</i>	280 894	63 581	174 032
<i>Catalogues et imprimés</i>	239 687	218 373	178 205
<i>Publicité, publication, relations publiques</i>	86 719	72 134	17 386
<i>Réceptions</i>	92 898	111 015	59 168
<i>Redevances concessions, brevets, licences</i>	73 628	16 932	23 064
<b>Sous total</b>	<b>1 419 944</b>	<b>1 086 752</b>	<b>997 586</b>

Source : Eau de Paris

Les dépenses de communication diminuent de 28% au cours de la période sous revue (-18% en 2014 et -10% en 2015). Cette tendance devrait perdurer puisque la réduction du nombre des expositions a été décidée en 2016.

Un tiers des dépenses est consacré aux prestations de conception d'outils de communication ou d'expositions, aux prestations d'animation, aux assistances techniques (sons, lumières...) pour des expositions ou autres évènements. Ces dépenses sont majoritairement imputables au Pavillon de l'eau.

Graphique 14 : Répartition des dépenses de communication en 2015



Source : Eau de Paris

Le Pavillon de l'eau est situé dans le 16<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, dans une ancienne Halle 1900 dite "Usine d'Auteuil", à l'emplacement d'une ancienne pompe à feu. Le site servait à l'époque au relevage des eaux de la Seine afin d'alimenter en eau l'Ouest parisien.

Principal espace d'information et de pédagogie sur l'eau dans la capitale, le Pavillon accueille des visiteurs à l'occasion d'ateliers ludiques et pédagogiques, de conférences-débats, de visites guidées sur les enjeux liés à l'eau. Le Pavillon accueille également les réunions de l'Observatoire parisien de l'eau (OPE). En 2015, lors de la COP21, il a accueilli des collectifs d'ONG et d'associations s'y sont rencontrés sur le thème du droit à l'eau.

Le Pavillon est ouvert du lundi au vendredi de 10h à 18h et fermé les week-ends et jours fériés.

Le contrat d'objectifs 2015-2020 confère un rôle affirmé au Pavillon de l'eau en tant que lieu d'information, d'évènements, d'expositions, de conférences, d'animations pédagogiques, vecteur majeur de la politique de communication générale sur l'eau à Paris.

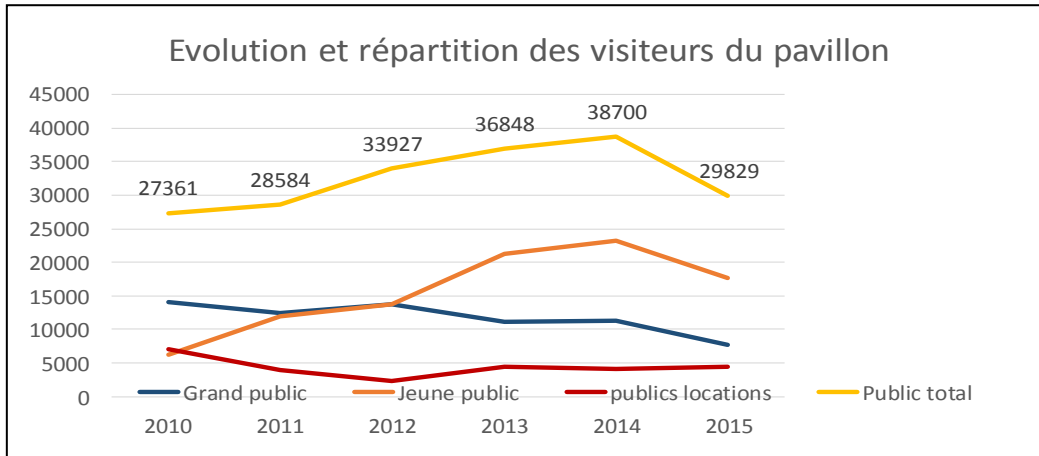
Photographie 1 : Les 4 expositions organisées au Pavillon de l'eau en 2015





Le jeune public compose la plus grande partie des visiteurs : sur 31 732 visiteurs en 2015, on compte 18 774 enfants (scolaires, centres de loisirs, familles) et 8 568 visiteurs grand public adultes.

Graphique 15 : Évolution et répartition des visiteurs du Pavillon



Source : Eau de Paris

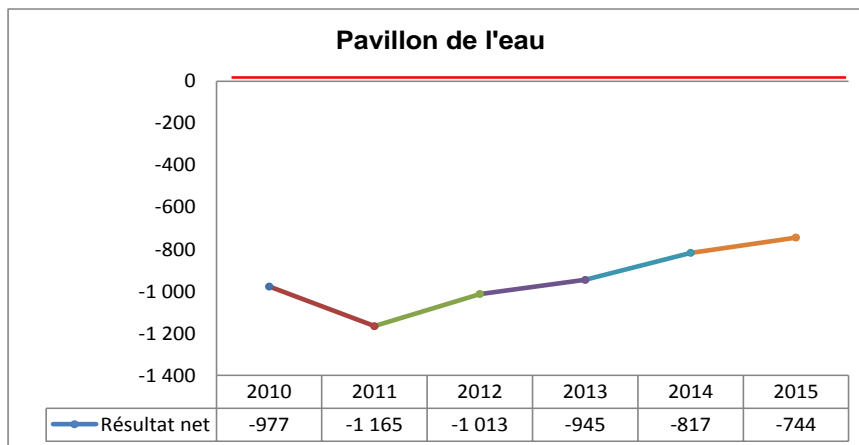
En 2015, les entrées au Pavillon de l'eau ont subi la baisse générale de fréquentation de la capitale : diminution du tourisme, limitation des sorties des groupes d'enfants dans le cadre du plan Vigipirate...

Tableau 32 : Évolution du résultat net du Pavillon de l'eau de 2010 à 2015

En milliers d'euros	2013	2014	2015
Recettes	121	118	115
Charges	1 066	935	859
<b>Résultat net</b>	<b>-945</b>	<b>-817</b>	<b>-744</b>
Nombre de visiteurs	36 848	38 700	31 732
Coût net par visiteur en euros	-26	-21	-23

Source : Eau de Paris

Graphique 16 : Évolution du résultat net du Pavillon de l'eau depuis la création de l'EPIC



Source : Eau de Paris

Le Pavillon est déficitaire de plus d'1 million d'euros en 2011 et 2012. Les actions mises en place pour maîtriser les dépenses ont permis de diminuer les déficits dans un contexte où les recettes, peu nombreuses, diminuent. Cependant, en raison de la baisse de fréquentation en 2015, le coût net par visiteur repart à la hausse ; il reste au-dessus de 20 € sur la période.

Tenant compte de la tendance déficitaire du résultat d'exploitation, Eau de Paris a décidé en 2016 de mettre en place des mesures de redressement :

- limitation du nombre d'expositions (exposition temporaire principale sur 6 à 9 mois : coût moyen d'une exposition 120K€, exposition artistique sur 3 à 6 mois : coût moyen d'une exposition 30 K€),
- réduction de l'amplitude d'ouverture au public : fermeture le samedi, compte tenu de la faible fréquentation constatée ce jour.

Pour 2016, Eau de Paris annonce une baisse sensible des dépenses, de l'ordre de 630 000 € en exploitation contre 859 000 € en 2015.

Une étude de positionnement du Pavillon de l'eau a été réalisée en 2014 par un prestataire externe. L'objectif était de trouver des orientations nouvelles notamment sur le redimensionnement de la programmation pour que ce lieu se développe tout en conservant une mission de service public.

Cette étude pointe notamment les contraintes d'exploitation du Pavillon de l'Eau qui expliquent en partie sa sous-occupation :

- un lieu excentré, difficile d'accès pour les publics du nord et de l'est parisien,
- des espaces mal sonorisés, qui ne permettent pas la cohabitation de plusieurs activités de natures différentes et notamment enfants/professionnels, ce qui nécessite une planification adaptée,
- un ciblage affirmé vers les enfants à compter de 2013, avec un renforcement de l'activité pédagogique, mais une difficulté sur l'animation des expositions peu adaptées à ce public,
- un centre de documentation qui ne s'est pas donné les moyens de ses ambitions initiales : absence de salle dédiée, accès numérique limité, fond documentaire non consolidé.

Lieu symbolique, le Pavillon de l'eau est un outil de communication qui s'avère coûteux en raison d'une fonctionnalité mal adaptée et d'une faible fréquentation due en partie à une localisation excentrée, mal desservie par les transports en commun. Son devenir nécessite des arbitrages des instances dirigeantes d'Eau de Paris et de la ville de Paris. Les différents mouvements intervenus en 2014, 2015 et 2016 au sein de la gouvernance d'Eau de Paris n'ont pas permis d'effectuer les arbitrages nécessaires au traitement de ce dossier.

Pour Eau de Paris le Pavillon est un outil important et utile dont les activités pédagogiques et culturelles sont consubstantielles des missions de service public d'eau potable et doivent être financées par les recettes de facture d'eau. La régie indique son souci de réduire fortement les charges de fonctionnement du Pavillon et recherche des activités accessoires pour couvrir en partie ces dépenses. En outre l'utilisation du Pavillon pour des événements internes lui permet de réaliser des économies.

**Recommandation 14 :** Définir rapidement une stratégie d'utilisation ou de reconversion du Pavillon de l'eau.

## 2.7. Les logements gérés par Eau de Paris

### 2.7.1. L'organisation

Comme pour les locaux administratifs (cf. supra) l'organisation de la gestion des logements relève de la direction de l'ingénierie et du patrimoine (connaissance du parc immobilier, la responsabilité de la gestion, l'administration des biens loués et le gros entretien), le secrétariat général (logistique et maintenance des logements situés sur Paris et Corbeil Essonne) et de la direction de la ressource en eau et de la production (gestion des logements situés sur périmètre d'intervention en petite couronne et ceux plus éloignés de Paris).

La gestion des logements dépendant de plusieurs entités ne fait pas l'objet d'une application centralisée. Les données sont dispersées (logement, travaux, locataires...) et tenues sur différents tableaux EXCEL.

**Recommandation 15 :** Centraliser la gestion informatisée des logements gérés par Eau de Paris.

### 2.7.2. La procédure

Une note de procédure sur les logements a été rédigée le 1er octobre 2007 et révisée le 27 janvier 2009 (astreinte niveau 3). Eau de Paris prévoit l'actualisation de la procédure quand la négociation sur les astreintes aura abouti.

Un bilan annuel des astreintes est établi par la Direction de l'Exploitation, afin d'évaluer chaque astreinte et éventuellement de proposer des optimisations de l'organisation.

Le nombre de logements s'élève actuellement à 204. Il était de 194 au 1<sup>er</sup> juillet 2008.

Il existe plusieurs types de mise à disposition de logement :

- les logements de service mis à la disposition de certains agents, gratuits<sup>26</sup> en contrepartie d'astreintes 1 et 2<sup>27</sup>, et payants pour les astreintes 3<sup>28</sup>,
- les logements loués à des agents d'Eau de Paris à titre onéreux dans le cadre d'une convention d'occupation,
- les logements non directement utiles au service public de l'eau qui peuvent être loués à des tiers ; la procédure se fait de gré à gré compte tenu du caractère isolé des logements et de leurs spécificités.

Certaines dispositions listées dans la procédure devraient être modifiées ou bien n'ont plus de raison d'être. Des studios étaient gratuitement mis à la disposition de stagiaires pour une durée de quatre mois maximum. Ces studios sont maintenant mis à disposition, par priorité à des agents salariés d'Eau de Paris, en situation précaire, sur avis de l'assistant social de la Régie. Héritage de la SAGEP, un logement était mis gratuitement à disposition d'un salarié du CRECEP<sup>29</sup> maintenant parti à la retraite.

<sup>26</sup> Déclarés en avantage en nature.

<sup>27</sup> Niveau 1 : les interventions physiques sont nombreuses et urgentes (assimilables aux astreintes par nécessité absolue de service dans la fonction publique).

Niveau 2 : Les interventions physiques sont fréquentes (assimilables aux astreintes par utilité de service dans la fonction publique)

<sup>28</sup> Niveau 3 : Les interventions physiques étant en nombre limité, Eau de Paris n'a pas d'obligation de logement.

<sup>29</sup> Centre de recherche, d'expertise et de contrôle des eaux de Paris.

Au-delà de l’harmonisation prévue sur les astreintes, la procédure mériterait d’être mise à jour.

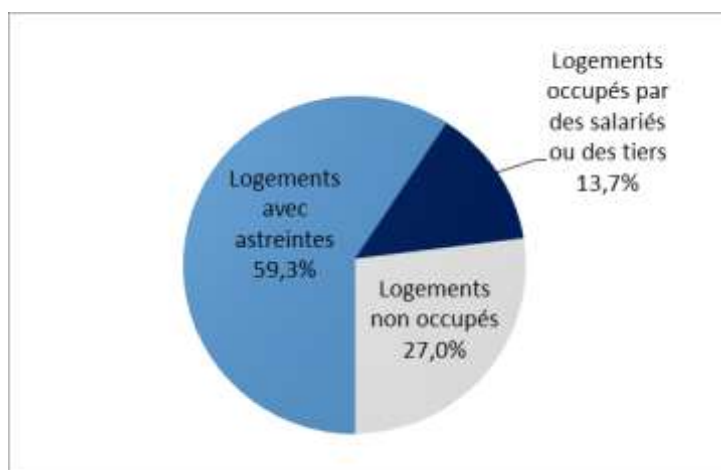
**Recommandation 16 : Mettre à jour la procédure d’attribution des logements**

**2.7.3. L’état des lieux**

Sur les 204 logements dont dispose Eau de Paris :

- ⇒ 178 logements ont été mis en dotation à Eau de Paris par la ville de Paris ;
- ⇒ 7 logements situés rue du Château des Rentiers, anciennement occupés par l’entreprise de distribution Eau et Force fusionnée avec Eau de Paris, font l’objet d’une convention entre la ville de Paris et Eau de Paris qui paie une redevance ;
- ⇒ 19 logements appartenant à des tiers sont pris à bail par Eau de Paris pour les astreintes de niveau 1. Plus de la moitié appartient à des bailleurs privés ; huit à des bailleurs sociaux : ELOGIE en loue six et Paris Habitat, deux.

**Graphique 17 : L’utilisation des logements par Eau de Paris**



	TOTAL	Occup niv 1	Occup niv 2	Occup niv 3	Occupés par des salariés	Occupés par des tiers	Non occupés
Dotation	179	64	27	5	14	14	55
Convention Château des rentiers	7	5	2	0	0	0	0
Prises à bail	18	16	2	0	0	0	0
Total	204	85	31	5	14	14	55

Source : Eau de Paris (données au 15/09/2016)

Près de 72 % des logements se concentrent à dans le périmètre des usines et installations d’Eau de Paris.

Tableau 33 : Logements dans le périmètre de l'usine et des équipements ou en dehors

	Occup niv 1	Occup niv 2	Occup niv 3	Occupés par des salariés EDP	Occupés par des tiers	Non occupés	Total
Dans le périmètre de l'usine	59	21	4	12	12	38	146
Hors du périmètre de l'usine	26	10	1	2	2	17	58
Total	85	31	5	14	14	55	204

Logements périmètre usine/équipements



Logements hors périmètre usine/équipements



Source : EDP (Données au 15/09/2016)

### 2.7.3.1. Les logements occupés

Plus d'un 1/3 des logements occupés sont parisiens. Les autres sont regroupés à Joinville le Pont (12), Choisy le Roi (11), Villeron (11), Ivry sur Seine (6), Montigny sur Loing (6), Saint-Cloud (5). 42 logements sont dispersés dans différentes communes.

Les 121 logements occupés avec astreintes correspondent à :

- 85 conventions avec astreinte de niveau 1 dont près de la moitié à Paris<sup>30</sup>. 18 de ces logements (dont 14 sont à Paris) sont avec prises à bail.
- 31 conventions avec astreinte de niveau 2.
- 5 conventions avec astreinte de niveau 3.

Les 28 logements occupés sans astreinte se répartissent en 14 logements occupés par des salariés d'Eau de Paris et 14 occupés par des tiers dans les logements hors Paris<sup>31</sup>.

Les logements en astreinte 1 et 2 sont mis à disposition gratuitement pour les personnels. Pour les logements en astreinte 3, les salariés doivent s'acquitter d'un loyer mensuel forfaitaire [.....]. *Le membre de phrase qui précède a été occulté conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

Le montant du loyer pour les logements sans contrepartie d'astreinte est calculé, depuis la création de la Régie en 2010, sur la base de l'estimation fournie par France Domaine. Seuls deux locataires bénéficient d'un tarif social.

Quel que soit le niveau d'astreinte, l'occupant est tenu de régler ses charges. Le locataire paie directement les factures si les abonnements sont établis à son nom. Si les logements

<sup>30</sup> 14 dans le 20ème, 6 dans le 13ème, 5 dans le 18ème, 4 dans le 11ème, 3 dans le 15ème, 3 dans le 16ème, 1 dans le 2ème, 1 dans le 8ème, 1 dans le 10ème et 1 dans le 17ème.

<sup>31</sup> 7 à Villeron, 3 à Provins, 2 à Cailly sur Eure, 1 à Sens et 1 à Thorigny.

sont situés dans l'enceinte d'une installation Eau de Paris, les charges sont refacturées au locataire, par semestre, à terme échu.

#### 2.7.3.2. Les logements non occupés

Les logements libres d'occupation sont classifiés par Eau de Paris en différentes catégories, *libre*, *libre insalubre*, *libre pour cession*, *libre pour travaux*, *en cours de changement de destination*.

- Les logements dits *libres* sans explication sont au nombre de 35.
- Deux logements *libres pour travaux* (depuis décembre 2014 et novembre 2015) nécessitent de gros travaux. La démolition/reconstruction avait été envisagée mais il a été finalement décidé d'effectuer des travaux de rénovation en 2017.
- Il est prévu de démolir deux logements *libres insalubres* à Cailly sur Eure et à Sens.
- Onze logements sont *libres pour cession*.
- Cinq logements *en cours de changement de destination* doivent être transformés en bureaux ou en locaux sociaux.

Après remise en état, les logements *libres* ont vocation à être réaffectés à des salariés d'Eau de Paris dans le cadre de l'astreinte.

Eau de Paris ne peut pas aliéner ni vendre les biens dont il est doté ou qui sont mis à sa disposition. Eau de Paris a le rôle du propriétaire sur les biens qui lui sont remis en dotation : lorsqu'un bien n'est plus utile au service public de l'eau, le Conseil d'Administration de la régie délibère pour le désaffecter. Une délibération est également prise par le Conseil de Paris. Le bien est alors remis à la ville qui en assure la cession ou procède à une nouvelle affectation. Les biens mis à disposition sont considérés comme soumis à une convention d'occupation du domaine public précaire et révocable. Lorsqu'un bien n'est plus utile au service public de l'eau, un procès-verbal de remise à la ville est établi par Eau de Paris et la ville de Paris.

Eau de Paris a en charge la gestion intercalaire entre la délibération décidant que le bien n'est plus utile au service public de l'eau et sa cession par la ville de Paris<sup>32</sup>.

Pour les logements non occupés, Eau de Paris indique que la décision de les rendre ou de les louer à des salariés sera prise à l'issue de la négociation sur les astreintes qui devrait s'engager dans les prochains mois.

**Recommandation 17 :** Réaliser un état des lieux précis et remettre à la ville de Paris les logements sans utilité pour Eau de Paris.

#### 2.7.3.3. Les travaux sur les logements

Les travaux concernant les logements ont presque triplé sur les trois dernières années. Cependant, malgré cet effort un nombre important de logements reste inoccupé.

<sup>32</sup> Ce régime et la procédure de remise à la ville sont décrits à l'annexe 1 du contrat d'objectifs.

Tableau 34 : Travaux réalisés sur les logements Eau de Paris

En euros	2013	2014	2015
<b>Total</b>	<b>205 671</b>	<b>274 612</b>	<b>598 033</b>
dont :			
<i>Plomberie, chauffage, sanitaires, ventilation</i>	<i>132 679</i>	<i>118 543</i>	<i>176 212</i>
<i>Peinture, revêtement sols</i>	<i>47 600</i>	<i>60 154</i>	<i>132 202</i>
<i>Toiture, ravalement, isolation, démolition, maçonnerie</i>	<i>1 290</i>	<i>6 638</i>	<i>73 271</i>
<i>Portes, fenêtres, volets</i>	<i>13 346</i>	<i>45 362</i>	<i>43 635</i>

Source : Eau de Paris, travaux par logement 2013, 2014, 2015

Les locaux inoccupés n'ont pas fait l'objet de travaux particuliers. Seuls des travaux de sécurité sont réalisés s'ils sont jugés nécessaires.

### 3. LES PERSPECTIVES

#### 3.1. Le contexte métropolitain

Depuis le 1er janvier 2016 les établissements publics territoriaux (EPT) qui composent la Métropole du Grand Paris détiennent la compétence « eau ». La substitution des compétences des communes aux EPT doit s'opérer d'ici au 31 décembre 2017. Pour la ville de Paris ce transfert ne pose pas de problème particulier puisqu'elle constitue l'établissement public territorial n° 1 de la métropole. La métropole n'a pas, en tant que telle, vocation à assumer la compétence eau.

En Ile de France, la production est assurée pour l'essentiel par le syndicat des eaux d'Ile de France (SEDIF), à près de 40 %, Eau de Paris, régie municipale parisienne pour plus de 30 % et le groupe La Lyonnaise des Eaux pour environ 20 %. A eux trois, ils couvrent 90 % des besoins franciliens.

La distribution est de la responsabilité des collectivités qui, soit l'assurent en régie comme à Paris depuis 2010, soit la délèguent à des entreprises privées. Véolia environnement et La Lyonnaise des Eaux se partagent l'essentiel de ce marché.

L'organisation du service public d'eau potable à l'échelle de l'agglomération parisienne est répartie entre de nombreuses structures. Les syndicats d'alimentation en eau potable sont très nombreux sur le territoire de la Métropole, 17 y sont dénombrés et 21 autres y sont situés partiellement. Les principaux acteurs sont la régie Eau de Paris, le Syndicat des eaux d'Île-de-France (SEDIF) et le Syndicat des eaux de la presque-île de Gennevilliers. Des interconnexions existent entre leurs réseaux afin de se prémunir contre d'éventuels dysfonctionnements pouvant affecter la production et la distribution de l'eau. Ces points de communication entre les réseaux peuvent être activés en cas d'incident ou en cas d'indisponibilité planifiée d'une installation de production ou de distribution. Quatorze conventions d'échanges règlent les relations entre les opérateurs d'eau. Elles définissent les modalités financières et techniques d'utilisation de ces interconnexions.

À la suite du renouvellement pour douze ans, en 2010, de la délégation de service public à Véolia par le syndicat des eaux d'Ile-de-France (SEDIF), la communauté d'agglomération Est-Ensemble a souhaité étudier les alternatives à cette situation en matière de production et de distribution d'eau potable de son territoire et s'est rapprochée d'Eau de Paris en vue d'étudier la faisabilité de la fourniture d'eau par l'établissement public. Ces discussions n'avaient pas abouti au moment de la rédaction du présent rapport. Certaines questions techniques, comme le raccordement aux réseaux existants pour qu'Eau de Paris puisse répondre positivement à la demande de fourniture d'eau potable à Est-Ensemble restent à régler. Certaines vérifications sont nécessaires (diamètres de canalisations, pressions, nécessité ou non d'un nouveau réservoir, etc.) afin d'évaluer les travaux d'adaptation et leur coût. Sur le plan juridique, dès lors que la prestation serait limitée à la fourniture d'eau les dispositions de l'article 137 du code des marchés publics s'appliquent. Ainsi le mode d'intervention d'Eau de Paris pourrait-il consister en une simple vente d'eau à Est-Ensemble.

Eau de Paris précise que les réseaux d'Est Ensemble et du SEDIF sont imbriqués. Il serait nécessaire de déconnecter les 300 points d'attache et 1200 branchements sur des canalisations et les 156 points de connexion avec des conduites appartenant au SEDIF. [.....]. *La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*



La ville de Viry-Châtillon qui préside la communauté d'agglomération des Lacs de l'Essonne a, quant à elle, quitté le SEDIF, refusant d'être partie prenante du renouvellement pour douze ans de la délégation de service public à Véolia. Eau de Paris a répondu à un marché lancé pour l'alimentation en eau de Viry-Châtillon. Les conditions de passation de ce marché sont contestées par Eau de Paris dont la proposition n'a pas été retenue. Un recours est actuellement pendant devant le tribunal administratif.

[.....].

*La phrase qui précède a été occultée conformément aux dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs.*

D'autres communes métropolitaines s'interrogent également sur un éventuel partenariat avec Eau de Paris en vue de lui acheter de l'eau, sans pour autant, à ce stade, envisager le raccordement des réseaux.

Aux termes de l'article L5211-61 du code général des collectivités territoriales, en matière de gestion de l'eau ou d'alimentation en eau potable, un établissement public de coopération intercommunal à fiscalité propre ou un établissement public territorial peut transférer toute compétence à un syndicat de communes ou un syndicat mixte sur toute ou partie du territoire ou à plusieurs syndicats situés chacun sur des parties distinctes de son territoire. Les établissements publics territoriaux qui constituent la Métropole peuvent donc choisir de transférer leur compétence eau. Cette possibilité n'offre pas d'intérêt pour la ville de Paris dans la configuration actuelle. La question pourrait se poser si Eau de Paris décidait d'organiser un rapprochement avec des collectivités territoriales au moyen de la création d'un syndicat mixte. Une telle perspective n'a pour lors jamais été évoquée.

La transformation de l'établissement public en société publique locale, nécessiterait que deux personnes publiques deviennent actionnaires de cette société. La ville de Paris pourrait s'associer à d'autres collectivités territoriales ou établissements publics. Cette structure juridique offre la possibilité de s'affranchir des règles de mise en concurrence dès lors qu'elle intervient pour le compte de ses actionnaires dans un domaine relevant de son objet social. Cette possibilité n'offre guère d'intérêt puisque la production, le transport et la distribution d'eau potable ne sont pas soumis au code des marchés publics en application de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 Cette évolution pourrait être utile si une stratégie de regroupement avec d'autres collectivités territoriales se dessinait, ce qui ne semble pas être le cas pour le moment.

La volonté politique, exprimée par la décision de création de la régie, permet à la ville de Paris de jouer pleinement son rôle d'autorité organisatrice du service de l'eau en lui laissant la maîtrise des orientations stratégiques. Il lui revient d'assigner à Eau de Paris une orientation précise pour que l'établissement puisse s'inscrire dans une démarche de prospective de clientèle en concurrence avec les sociétés privées présentes sur le secteur ou qu'il choisisse plutôt des coopérations renforcées avec d'autres acteurs publics.

Dans l'hypothèse d'un développement de la fourniture d'eau à d'autres collectivités, il sera nécessaire de définir avec précision le volume que la régie parisienne peut céder sans mettre en péril l'approvisionnement de la capitale en cas de crise.

Des domaines importants mériteraient d'être portés par la Métropole : protection, sécurité et qualité de la ressource, participation citoyenne, harmonisation du prix de l'eau.... Le positionnement actuel d'Eau de Paris de par son action sur la préservation de la ressource, sur la qualité de service à l'usager ainsi que par la politique sociale de gestion des ressources humaines peut offrir un modèle sur lequel s'appuyer.

La coopération au moyen des interconnexions entre les réseaux est une marge de manœuvre utile pour la Métropole. **Il n'apparaît pas nécessaire de modifier le niveau de compétence pour la gestion de l'eau mais de rechercher une interaction entre les échelles de territoires pour un service d'eau efficace et responsable.**

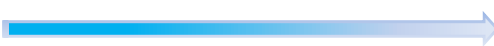
### 3.2. Le contexte économique

Paris, comme nombre de métropoles urbaines, connaît depuis vingt-cinq ans une baisse de près de 30 % de sa consommation d'eau. Cette tendance, satisfaisante au regard de la préservation de la ressource, s'explique par l'évolution du tissu économique parisien vers des activités tertiaires moins consommatrices d'eau, par les efforts des acteurs économiques pour réduire leurs prélèvements et par ceux des ménages pour mieux maîtriser leurs usages domestiques.

La baisse des consommations se poursuit au rythme de 2% par an en moyenne. Cette tendance nécessite une gestion très rigoureuse pour faire face aux défis techniques et économiques à venir.

Dans l'hypothèse de la poursuite d'une baisse de la consommation, se traduisant par un maintien des produits d'exploitation à leur niveau de 2013, et le maintien d'une évolution modérée des charges, la situation économique de la régie se fragiliserait. Une augmentation des charges limitée à + 2 % par an pourrait retarder l'échéance à l'horizon 2024. En revanche une dérive des charges d'exploitation à + 3 % aurait pour conséquence d'accélérer le risque dans les cinq ans à venir.

**Graphique 18 : Projection du résultat dans une perspective de baisse de la consommation d'eau<sup>33</sup>**

en M€	Réalisé			Projection 									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
<b>Produits d'exploitation</b>	230,02	225,54	231,57	Evolution constante des prod d'exploitation					230,00	230,00	230,00	230,00	230,00
<b>Charges d'exploitation</b>	172,69	<b>Hypothèse 1 :</b>		Evolution des charges d'exploitation +3% par an					231,29				
Evolution par rapport à N-1		8%	4%	3%	3%	3%	3%	3%	3%				
<b>Résultat d'exploitation</b>	57,33	39,89	37,87	30,49	24,50	18,34	11,99	5,45	-1,29				
<b>Charges d'exploitation</b>	172,69	<b>Hypothèse 2 :</b>		Evolution des charges d'exploitation +2% par an					218,14	222,50	226,95	231,49	
Evolution par rapport à N-1		8%	4%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	
<b>Résultat d'exploitation</b>	57,33	39,89	37,87	32,43	28,47	24,44	20,33	16,14	11,86	7,50	3,05	-1,49	

Source : IG

Le modèle économique tel qu'il est actuellement se trouve confronté à la baisse tendancielle de la consommation d'eau et à l'évolution à la hausse des charges courantes de la structure. Cette situation se traduira à terme par une dégradation de la santé financière de l'entreprise mettant en cause la viabilité du modèle dans les dix ans à venir. Des pistes sont recherchées par l'opérateur et par la ville qui a confié en décembre 2016 une étude sur le sujet au cabinet d'audit et de conseil Grant Thornton.

<sup>33</sup> L'exercice 2016 est terminé mais le résultat n'a pas encore été arrêté au moment de la rédaction du présent rapport.

Sans connaître l'état d'avancement de cette réflexion, l'Inspection générale relève la contradiction existante entre la volonté de maintenir le prix bas de l'eau potable et celle de préserver une ressource rare. L'eau étant une ressource à préserver son prix devrait être plus élevé.

L'augmentation du prix de l'eau permettrait d'accroître les produits d'exploitation et offrirait une marge de manœuvre élargie à l'établissement.

Une tarification adaptée aux conditions sociales des usagers devrait permettre de respecter le droit à l'eau, conformément à la loi Brottes<sup>34</sup>. L'important reste de ne pas aggraver les difficultés des plus démunis.

La régie fait valoir qu'elle ne peut appliquer une tarification sociale directe parce que son parc est constitué en très grande majorité d'habitats collectifs, sans compteurs individuels. C'est pourquoi elle expérimente dans le cadre de la loi Brottes une « allocation sociale préventive » pour aider les foyers démunis à payer leur facture d'eau.

Dans le débat d'orientation budgétaire 2017, Eau de Paris affiche sa détermination à maîtriser les dépenses d'exploitation. C'est en effet une condition nécessaire pour conserver des ratios financiers satisfaisants et pérenniser le modèle économique choisi.

---

<sup>34</sup> Loi n° 2013-312 du 15 avril 2013 visant à préparer la transition vers un système énergétique sobre et portant diverses dispositions sur la tarification de l'eau et sur les éoliennes.

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

- Recommandation 1** : Veiller à formaliser un suivi des risques naturels (inondation, canicule, sécheresse) et pandémiques.....9
- Recommandation 2** : Consolider le modèle économique de la régie en définissant une politique de tarification de l'eau en rapport avec le coût industriel de sa production. . 13
- Recommandation 3** : Eau de Paris devra rendre fonctionnels les outils de gestion en cours de formalisation afin de disposer des tableaux de bord utiles pour affiner son pilotage..... 20
- Recommandation 4** : La mise à jour des fiches de fonction tarde à être finalisée, il conviendrait qu'Eau de Paris la parachève en 2017. .... 23
- Recommandation 5** : Rédiger des contrats pour les personnels détachés qui n'en sont pas pourvus au fur et à mesure des renouvellements de détachement..... 24
- Recommandation 6** : Établir des fiches de poste pour tous les nouveaux recrutements.24
- Recommandation 7** : Réévaluer les effectifs centraux pour les adapter aux besoins réels de l'établissement et procéder au redéploiement des personnels en surnombre. .... 26
- Recommandation 8** : Harmoniser le régime de remboursement des salariés en astreinte. .... 35
- Recommandation 9** : Poursuivre les efforts entrepris dans l'organisation du travail pour limiter le recours aux heures supplémentaires. .... 35
- Recommandation 10** : Veiller à la pertinence des objectifs et des indicateurs à retenir pour évaluer la progression de l'activité et mesurer les performances de l'établissement dans le prochain contrat d'objectifs ..... 38
- Recommandation 11** : Il convient de procéder aux harmonisations et mises à jour des barèmes et de veiller à l'actualisation régulière du manuel méthode sur les notes de frais. .... 40
- Recommandation 12** : Poursuivre les efforts de maîtrise des charges d'exploitation ... 41
- Recommandation 13** : Poursuivre les efforts entrepris pour diminuer le coût du remboursement des indemnités kilométriques ..... 43
- Recommandation 14** : Définir rapidement une stratégie d'utilisation ou de reconversion du Pavillon de l'eau. .... 50
- Recommandation 15** : Centraliser la gestion informatisée des logements gérés par Eau de Paris. .... 51
- Recommandation 16** : Mettre à jour la procédure d'attribution des logements ..... 52
- Recommandation 17** : Réaliser un état des lieux précis et remettre à la ville de Paris les logements sans utilité pour Eau de Paris. .... 54

## LISTE THÉMATIQUE DES RECOMMANDATIONS

**Pilotage**

N°	RECOMMANDATION	Entité responsable	Échéance
3	Eau de Paris devra rendre fonctionnels les outils de gestion en cours de formalisation afin de disposer des tableaux de bord utiles pour affiner son pilotage.	Direction générale Eau de Paris	2017
10	Veiller à la pertinence des objectifs et des indicateurs à retenir pour évaluer la progression de l'activité et mesurer les performances de l'établissement dans le prochain contrat d'objectifs.	Direction générale Eau de Paris Ville de paris (DFA)	2017
11	Il convient de procéder aux harmonisations et mises à jour des barèmes et de veiller à l'actualisation régulière du manuel méthode sur les notes de frais.	Direction générale Eau de Paris	2017

**Sécurité**

N°	RECOMMANDATION	Entité responsable	Échéance
1	Veiller à formaliser un suivi des risques naturels (inondation, canicule, sécheresse) et pandémiques.	Direction générale Eau de Paris	2017

**Pavillon de l'eau**

N°	RECOMMANDATION	Entité responsable	Échéance
14	Définir rapidement une stratégie d'utilisation ou de reconversion du Pavillon de l'eau.	Direction générale Eau de Paris ville de Paris (DFA)	2017

**Finances**

N°	RECOMMANDATION	Entité responsable	Échéance
2	Définir une politique de tarification de l'eau en rapport avec le coût industriel de sa production afin de ne pas fragiliser le modèle économique de la régie.	Direction générale Eau de Paris ville de Paris (DFA)	2017
12	Poursuivre les efforts de maîtrise des charges d'exploitation.	Direction générale Eau de Paris	2017
13	Poursuivre les efforts entrepris pour diminuer le coût du remboursement des indemnités kilométriques.	Direction générale Eau de Paris	2017

**Ressources humaines**

N°	RECOMMANDATION	Entité responsable	Échéance
4	La mise à jour des fiches de fonction tarde à être finalisée, il conviendrait qu'Eau de Paris la parachève en 2017.	Direction générale Eau de Paris	2017
5	Rédiger des contrats pour les personnels détachés qui n'en sont pas pourvus au fur et à mesure des renouvellements de détachement.	Direction générale Eau de Paris	2020
6	Établir des fiches de poste pour tous les nouveaux recrutements.	Direction générale Eau de Paris	2017
7	Réévaluer les effectifs centraux pour les adapter aux besoins réels de l'établissement et procéder au redéploiement des personnels en surnombre.	Direction générale Eau de Paris	2017
8	Harmoniser le régime de remboursement des salariés en astreinte.	Direction générale Eau de Paris	2017
9	Poursuivre les efforts entrepris dans l'organisation du travail pour limiter le recours aux heures supplémentaires.	Direction générale Eau de Paris	2017

**Gestion des logements**

N°	RECOMMANDATION	Entité responsable	Échéance
15	Centraliser la gestion informatisée des logements gérés par Eau de Paris.	Direction générale Eau de Paris	2017
16	Mettre à jour la procédure d'attribution des logements.	Direction générale Eau de Paris	2017
17	Réaliser un état des lieux précis et remettre à la ville de Paris les logements sans utilité pour Eau de Paris.	Direction générale Eau de Paris	2017

## TABLE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS

Tableau 1 : Évolution du taux de rendement .....	8
Tableau 2 : Évolution du résultat d'exploitation de 2013 à 2015 .....	11
Tableau 3 : Détail du chiffre d'affaires de 2013 à 2015.....	12
Graphique 1 : Répartition du chiffre d'affaires 2015 .....	12
Tableau 4 : Évolution des ventes d'eau potable et non potable hors taxes et redevances .....	13
Tableau 5 : Charges d'exploitation de 2013 à 2015.....	14
Graphique 2 : Répartition des charges d'exploitation 2015 .....	14
Tableau 6 : Évolution de la masse salariale.....	15
Tableau 7 : Évolution des charges de personnel .....	15
Tableau 8 : Coût moyen d'un salarié d'Eau de Paris .....	16
Tableau 9 : Réalisation des dépenses d'équipement .....	16
Tableau 10 : Résultat de la section d'investissement .....	17
Graphique 3 : Répartition par statut et provenance.....	22
Graphique 4 : Évolution des effectifs réels d'Eau de Paris .....	25
Graphique 5 : Effectif des services fonctionnels et opérationnels .....	26
Graphique 6 : Type de contrats.....	27
Graphique 7 : Ancienneté des personnels par statut .....	28
Tableau 11 : Rotation d'équipe de direction depuis 2011 .....	29
Graphique 8 : Entrées-sorties de personnel.....	30
Tableau 12 : Les différents types de contrat d'embauche.....	30
Tableau 13 : Les embauches en contrat à durée indéterminée, par catégorie .....	31
Tableau 14 : Départs par catégorie (hors CDD).....	31
Tableau 15 : Motifs des départs de personnel en 2016 (en nombre) .....	31
Tableau 16 : Les jours d'absence.....	32
Tableau 17 : Les taux d'absentéisme par direction (hors absences maternité/paternité) 32	
Tableau 18 : Nombre de salariés d'astreinte en 2015 .....	34
Tableau 19 : Coût des astreintes .....	34
Tableau 20 : Heures supplémentaires.....	35
Tableau 21 : Nombre de salariés formés par catégorie .....	36
Graphique 9 : Répartition par domaine du nombre de jours de formation.....	36
Tableau 22 : Rémunérations annuelles du COMEX (2016) .....	37
Tableau 23 : Extrait du poste « Autres achats et charges externes » .....	39
Tableau 24 : Notes de frais de l'ensemble de l'EPIC .....	40



Graphique 10 : Détail 2015 dirigeants et principaux cadres.....	41
Tableau 25 : Dépenses relatives aux véhicules de société (y compris véhicules techniques) .....	41
Tableau 26 : Indemnités kilométriques de 2013 à 2015 .....	42
Graphique 11 : Détail du poste réceptions pour 2015 .....	43
Tableau 27 : Evolution des dépenses de réception .....	43
Tableau 28 : Dépenses de téléphonie 2015 .....	44
Tableau 29 : Sites administratifs parisiens d’Eau de Paris.....	45
Tableau 30 : Locaux restitués entre 2013 et 2016 .....	45
Graphique 12 : Coûts des locaux administratifs .....	46
Graphique 13 : Répartition des honoraires en 2015.....	47
Tableau 31 : Dépenses de communication de 2013 à 2015 .....	47
Graphique 14 : Répartition des dépenses de communication en 2015 .....	48
Photographie 1 : Les 4 expositions organisées au Pavillon de l’eau en 2015 : .....	48
Graphique 15 : Évolution et répartition des visiteurs du Pavillon .....	49
Tableau 32 : Évolution du résultat net du Pavillon de l’eau de 2010 à 2015.....	49
Graphique 16 : Évolution du résultat net du Pavillon de l’eau depuis la création de l’EPIC .....	49
Graphique 17 : L’utilisation des logements par Eau de Paris.....	52
Tableau 33 : Logements dans le périmètre de l’usine et des équipements ou en dehors	53
Tableau 34 : Travaux réalisés sur les logements Eau de Paris.....	55
Graphique 18 : Projection du résultat dans une perspective de baisse de la consommation d’eau .....	58

## PROCÉDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire a été transmis à [.....], Directeur général et au Directeur des finances et des achats le 24 février 2017.

La réponse au rapport provisoire de [.....] a été adressée par courrier le 24 mars 2017 et celle de la Direction des finances et des achats le 27 mars 2017.



INSPECTION GENERALE  
DE LA VILLE DE PARIS

Paris, le 24 MARS 2017

37 MARS 2017

N° 62

Le Directeur Général

Affaire suivie par :  
La Direction des Ressources Humaines et  
des Finances

Inspection Générale de la Ville de Paris

Directrice Générale  
7,9 Rue Agrippa d'Aubigné  
75004 Paris

Madame la Directrice générale,

J'ai pris connaissance du rapport provisoire que vous avez bien voulu me transmettre le 24 février dernier relatif à l'audit sur la gestion et le train de vie de la Régie Eau de Paris. Ce rapport formule un ensemble de recommandations qui me semblent correspondre aux orientations de gestion et de maîtrise des coûts prises par la Régie.

Les constats présentés dans ce document appellent de la part d'Eau de Paris quelques observations. Vous trouverez en pièce jointe le détail des remarques et précisions que la Régie souhaite apporter.

Je vous prie d'agréer, Madame la Directrice générale, l'expression de ma considération distinguée.

*Respectueusement*

PJ : note détaillant les observations de la Régie sur le rapport provisoire du 24 février 2017



EAU DE PARIS - Siège : 19, rue Neuve Tolbiac - CS 61373 - 75214 Paris Cedex 13 - www.eaudeparis.fr  
RCS Paris - SIREN 510611056 - TVA INTRACOMMUNAUTAIRE : FR 62 510 611 056  
EAU DE PARIS est certifiée ISO 9001/2008, ISO 14001/2004 et OHSAS 18001/2007 pour l'ensemble de ses activités liées à la production, au transport, et à la distribution de l'eau potable. EAU DE PARIS a reçu le label Egalité au titre de son engagement en faveur de l'égalité femmes-hommes ainsi que le label d'entité.





Audit sur l'activité, la gestion et le train de vie de la Régie pour la période de 2012 à 2016

Remarques de la Régie sur le rapport provisoire du 24 février 2017 (en bleu dans le texte ci-dessous)

#### Pages 7 et 8 : la distribution

Le rapport indique : « Une autre caractéristique particulière du réseau d'eau potable de Paris tient au fait que la plupart des conduites sont situées en égout (82,5 %) ou en galerie (6,5 %) ; elles sont donc d'un accès facile pour l'entretien et la maintenance du réseau diminuant ainsi le coût relatif de ces opérations. »

Si le réseau confié à Eau de Paris est dit « visitable », il faut néanmoins en nuancer la supposée facilité d'accès au regard de plusieurs facteurs :

- les caractéristiques mêmes des égouts et galeries, dont la multiplicité des usages au fil des décennies rend parfois l'accès délicat (encombrement des galeries, usage pour l'assainissement) ;
- l'évolution rapide des normes d'hygiène et de sécurité qui a considérablement renchéri les conditions de travail en égout et en galerie et limité la capacité de surveillance du réseau par les moyens traditionnels. A titre d'exemple, il faut désormais 4 à 5 agents pour effectuer une visite annuelle là où 2 suffisaient il y a deux décennies.

Ces conditions d'accès génèrent des coûts importants auxquels il faut ajouter des surcoûts liés à d'autres spécificités du réseau parisien (forte urbanisation, 20% du réseau à un diamètre > 300 mm versus 10% pour le SEDIF, amiante...).

Le rapport indique par ailleurs : « De 1985 à 2009 seuls 47 km de canalisations avaient été renouvelés sur un linéaire total de 1 688 km. Au regard de l'état du réseau et de la baisse de la consommation, la ville de Paris a engagé une réflexion sur l'avenir de son réseau d'eau non potable.... »

Si le taux de renouvellement du réseau d'eau non potable s'établit en moyenne à 0,16% entre 1985 et 2009 (taux à comparer au taux de 0,8% nécessaire au maintien de l'âge moyen du réseau), le plan de financement élaboré après la convention de consensus pérennisant le réseau d'Eau non potable en 2012 ne permet guère d'envisager un renouvellement supérieur à celui de la période 1985 - 2009 sur le réseau de distribution une fois réalisés les travaux jugés prioritaires sur les conduites de transport.

La régie s'est rapprochée de la Direction de la Propreté et de l'Eau de la Ville pour établir un programme d'actions sur le réseau ENP en prévision de la prochaine mandature, avec l'objectif partagé de proposer des modalités de maintien du réseau en bonne condition de service avec des méthodologies et techniques optimisées.

#### Page 9 : l'approvisionnement et la préservation de la ressource

Le rapport indique : « L'approvisionnement en eau de Paris et ses conséquences sur la gestion de la ressource nécessitent une entente entre la capitale et les territoires de captage. Indispensables à l'approvisionnement en eau potable de Paris, ces prélèvements, qui s'ajoutent à d'autres usages domestiques, agricoles ou industriels, contribuent à l'épuisement des nappes dont le niveau baisse du fait du manque de précipitations qui résulte des évolutions climatiques »

Page 1 sur 11

Eau de Paris nuance cette analyse.

Les eaux souterraines prélevées par Eau de Paris sont pour la plupart issues d'émergences naturelles (sources) se déversant dans des rivières s'écoulant en aval. Il n'y a donc pas d'influence de ces captages sur la nappe sollicitée. Par ailleurs, afin de préserver les débits nécessaires au maintien du bon état écologique des cours d'eau, notamment en période d'étiage, Eau de Paris assure depuis 2007 une vigilance renforcée en suivant quotidiennement le débit des rivières impactées et en adaptant ses prélèvements en conséquence. Ainsi, en période de sécheresse, l'alimentation en eau du réseau parisien s'adapte à la disponibilité de la ressource au niveau des sources, sans attendre l'arrêté préfectoral encadrant les usages de l'eau en période de sécheresse. Les services de l'Etat chargés de la police de l'eau effectuent par ailleurs un contrôle strict de l'ensemble des prélèvements effectués sur la ressource, pour en garantir la pérennité à court, moyen ou long terme.

Au demeurant, Eau de Paris mène plus globalement une politique ambitieuse de protection de la ressource :

[http://www.eaudeparis.fr/uploads/tx\\_edpevents/Brochure\\_strategie\\_protection\\_ressource.pdf](http://www.eaudeparis.fr/uploads/tx_edpevents/Brochure_strategie_protection_ressource.pdf)

Les résultats sont encourageants :

- 10 000 ha ont été engagés dans des mesures agro-environnementales, dont 2 000 ha en bio et 1 000 ha en herbe ;
- 240 ha ont été acquis en propriété avec mise en place de baux environnementaux ;
- Diminution visible des détections de pesticides.

Une nouvelle stratégie de protection de la ressource a été adoptée sur la période 2016-2020, avec :

- un budget de 4,4M€ en investissement et 5M€ en exploitation,

- trois cibles :

- Augmentation de 67% des surfaces cultivées en bio,
- Augmentation de 60% des cultures durables,
- Acquisition de 200ha supplémentaires avec baux ruraux environnementaux.

- cinq orientations :

- Développer les connaissances pour mieux agir demain,
- Contribuer à une gestion économe de la ressource,
- Agir pour la préservation de la qualité des rivières et des eaux souterraines,
- Innover pour accompagner le changement des pratiques agricoles protégeant durablement la qualité de l'eau,
- Favoriser la mobilisation et la coopération sur les territoires.

S'agissant en particulier de la nappe du Champigny, citée dans le rapport, Eau de Paris précise que la régie ne prélève pas dans la « zone de répartition des eaux » (c'est-à-dire la zone de tension quantitative de la nappe), et ne contribue donc pas à la raréfaction de cette nappe. Par ailleurs, sur l'aire d'alimentation de captage de la Voulzie, Eau de Paris accompagne les agriculteurs vers des pratiques durables : jusqu'à 40% de surface sont ainsi contractualisées dans des mesures agro-environnementales pour réduire l'usage des pesticides (de -40 à -50%). Ces actions sont inscrites dans la démarche globale de l'association Aqual'brie, dont Eau de Paris est un membre actif.



L'inspection générale émet la **Recommandation 1** : Veiller à formaliser un suivi des risques naturels (inondation, canicule, sécheresse) et pandémiques

Eau de Paris a d'ores et déjà formalisé un suivi des risques naturels et pandémiques. Aux côtés du Secrétariat Général de la Zone de Défense pour les sites de Paris, de la Ville de Paris, et de la Direction Régionale Interdépartementale de l'Environnement et de l'Energie (DRIEE), Eau de Paris participe aux différentes actions portant sur la maîtrise des risques climatiques : inondation, canicule, sécheresse.

Les actions se traduisent par des livrables tels que :

- le Plan de sécurité Opérateur, élaboré par Eau de Paris, qui définit des points d'importance vitale (PIV), faisant l'objet de plans particuliers de protection discutés avec la préfecture de police
- Le Plan de prévention contre les Inondations (PPCI) : La version 2 du Plan de Protection contre les Inondations d'Eau de Paris est en cours de finalisation.
- Les aléas pandémiques : un PCA spécialisé a été élaboré par Eau de Paris en 2009.
- La cartographie des vulnérabilités du réseau en fonction des scénarios du plan Orsec, est en cours d'élaboration.

Le Plan de continuité d'Activité d'Eau de Paris intégrera une cartographie de ces risques. Il est en cours de rédaction et devrait être terminé pour mi-2018.

#### Pages 11 et 12 : les produits d'exploitation

Le tableau 3 « détail du chiffre d'affaire de 2013 à 2015 » comporte des erreurs de chiffres pour les montants des redevances pollution et modernisation des réseaux.

Tableau corrigé ci-dessous :

En euros	2013	2014	2015
Ventes d'eau	276 206 185	271 646 711	269 793 624
Prestation de services	58 202 304	57 826 467	57 377 442
Travaux pour compte de tiers	9 043 138	9 869 908	6 116 634
Activités annexes	3 180 716	2 921 511	2 636 413
Ventes produits résiduels, marchandises	141 565	178 689	122 181
<b>Chiffre d'affaires <sup>4</sup></b>	<b>346 773 908</b>	<b>342 443 286</b>	<b>336 046 294</b>
Redevance pollution	68 919 488	68 255 777	68 720 592
Redevance modernisation des réseaux	51 594 781	50 824 484	50 060 617
<b>Chiffre d'affaires net (hors redevances)</b>	<b>226 259 639</b>	<b>223 363 025</b>	<b>217 265 085</b>

Précision à apporter sur les montants de la vente d'eau (1<sup>ère</sup> ligne du tableau ci-dessus) : le chiffre des ventes d'eau intègre la part communale, la redevance prélèvement AESN et la redevance pollution).

Le rapport indique page 12 « La composante eau potable du prix de l'eau est restée stable depuis la création d'Eau de Paris. »

Cette affirmation est erronée, la composante eau potable du prix de l'eau a baissé de 4,6% depuis la création d'Eau de Paris, passant de 1,0464 € à 0,9983 € par m<sup>3</sup> de 2010 à 2016.

**Recommandation 2 :** *Consolider le modèle économique de la régie en définissant une politique de tarification de l'eau en rapport avec le coût industriel de sa production.*

La Ville a lancé une étude fin 2016 sur la trajectoire financière de la Régie visant à analyser le modèle économique existant d'Eau de Paris, à dresser des scénarii d'évolution, et à objectiver les leviers dont dispose l'entreprise publique afin de garantir sa stabilité économique pour les 5 années à venir.

Page 13 : les charges d'exploitation

Le rapport indique que « les charges d'exploitation augmentent de +8 % en 2014 par rapport à 2013 (+ 13 M€) et de +4 % en 2015 par rapport à 2014 (+8 M€). Sur la période, la hausse est de 21 millions d'euros, soit + 12 %, mais l'évolution par poste n'est pas homogène ».

L'inspection relève à juste titre que les charges ont augmenté de 21 millions entre 2013 et 2015. Toutefois, la Régie souhaite préciser que ces dépenses ne sont pas à périmètre constant : à compter de 2014, la Régie a en effet imputé les dépenses relatives aux travaux comptes de tiers en section d'exploitation (7 M€/an en moyenne) alors qu'elle les inscrivait en section d'investissement auparavant. Par ailleurs, les 21 millions recouvrent une provision pour risque amiante de 10 M€. Abstraction faite de ces deux charges, les dépenses n'augmentent que de 4M€ entre 2013 et 2015, soit une hausse de 2,3%.

Page 15 : coût moyen d'un salarié d'Eau de Paris

Le rapport indique : « le coût par agent progresse de 6 % en 2014 par rapport à 2013 et de 2% en 2015 par rapport à 2014. Cette progression de 8 % sur l'ensemble de la période traduit l'augmentation globale des salaires dans l'établissement et la hausse des charges sociales déjà évoquée ».

L'inspection relève à juste titre que l'évolution de la masse salariale entre 2013 et 2015 est due à l'augmentation des cotisations liées aux versements aux organismes de mutuelle et de prévoyance (notamment pour les personnels hérités des précédents délégués titulaires d'un statut particulier dit des « ex CT1 »). Si on fait abstraction de la provision de 2,7 M € faite à ce titre, la progression du coût par agent est ramenée à 4,6% sur 3 ans. La régie souhaite par ailleurs rappeler que, suite à la signature d'accords à l'occasion de sa création, le GVT est important et évalué à 2% par an. La gestion de la masse salariale et des effectifs mise en œuvre par l'entreprise depuis 2 ans a notamment pour objectif de limiter les effets du GVT sur la norme d'évolution de la masse salariale. Un contrôle des effectifs en ETPT particulièrement rigoureux est notamment mis en place.

Pages 17 et 18 : l'organisation

Quelques petites inexactitudes sont à corriger :

Le rapport indique « Depuis sa création, la structuration de l'établissement évolue. Alors qu'en 2012 (cf. précédent rapport IGVP), Eau de Paris était organisé en trois pôles, il n'en compte aujourd'hui plus que deux : « fonctions support » et « industriel et technique », le pôle usagers et partenaires ayant depuis été regroupé avec les fonctions support, au sein du secrétariat général. »

La régie précise que le pôle usagers n'a pas été intégré au secrétariat général mais au sein de la Direction des relations Extérieures et du Développement

Le rapport indique ensuite, toujours page 17, « la Direction des Relations Extérieures et du Développement (DIREP), qui compte 253 agents » : la DIREP compte 66 agents, inversion avec la DIREP qui compte 253 agents.

En conséquence, corriger également page 18, « la Direction de la Ressource en Eau et de la Production (DIREP), dont relèvent 66 agents »,



Compléter page 18 « la Direction de la Ressource en Eau et de la Production (DIREP), dont relèvent 66 agents, comprend deux services Optimisation des activités industrielles et Protection de la Ressource. » et 5 agences territoriales.

Modifier « la Direction de l'ingénierie et du Patrimoine (DIP) avec 95 agents s'articule en deux pôles Système d'information géographique (SIG) et le service immobilier et foncier d'une part et le service programmation et environnement d'autre part »

Par « la Direction de l'ingénierie et du Patrimoine (DIP) avec 95 agents s'articule autour de 2 fonctions, la Maîtrise d'ouvrage transverse qui regroupe le Système d'information géographique (SIG), le service immobilier et foncier et le service programmation et environnement, d'une part, et la fonction Etudes et Travaux qui regroupe 7 pôles métier, d'autre part. »

#### Page 22 : la gouvernance

**Recommandation 4 : La mise à jour des fiches de fonction tarde à être finalisée, il conviendrait qu'Eau de Paris la parachève en 2017.**

La Régie précise que le travail de rédaction des fiches métier est achevé et que sa déclinaison en fiches fonction est en cours. Elle a fait le choix d'associer à cette rédaction un panel de salariés ce qui participe d'un temps de mise au point relativement long.

Le rapport souligne : « le recrutement de deux directeurs adjoints en 2016 n'a pas fait l'objet de fiche de poste, le contrat d'engagement apporte peu de précision sur leur fonction respective. »

La Régie souhaite souligner que le départ de la directrice générale quelques semaines seulement après le recrutement des deux directeurs généraux adjoints n'a pas permis de formaliser une lettre de mission pour chacun. Les deux directeurs généraux adjoints, qui ont assuré l'intérim fonctionnel pendant 6 mois auprès de la secrétaire générale, se partagent aujourd'hui deux portefeuilles complémentaires, qui ont été précisés par \_\_\_\_\_ dès sa prise de fonction : l'un est en charge « de l'exploitation et de l'investissement », le second est en charge « des territoires, des finances et du développement durable ». Ces missions ont fait l'objet d'une rédaction de feuille de route.

**Recommandation 5 : Rédiger des contrats pour les personnels détachés qui n'en sont pas pourvus au fur et à mesure des renouvellements de détachement.**

La Régie rédige systématiquement depuis 2013 des contrats pour les personnels détachés. Toutefois, elle n'envisage pas de le faire pour les personnels qui sont détachés depuis plusieurs années, pour certains depuis la création de la SAGEP (1985). Les personnels détachés ne comprendraient pas que la Régie modifie la règle, à l'occasion de leur renouvellement, ce qui pourrait susciter une crainte inutile sur leur avenir à Eau de Paris. Comme le précise l'inspection générale, un contrat écrit n'est pas requis par le code du travail. En revanche, chaque agent bénéficiera bien à terme d'une fiche de fonction, comme évoqué ci-dessus.

**Recommandation 6 : établir des fiches de poste pour tous les nouveaux recrutements.**

La régie précise que, si les fiches de postes ne sont pas systématiques, chaque recrutement, qu'il concerne un personnel détaché de l'administration ou non, donne lieu à la rédaction d'une annonce qui précise les missions principales et les compétences clés requises.

#### Page 23 : les rémunérations et avantages

Le rapport indique que :

« des primes d'intéressement : cet intéressement n'est pas un salaire au sens de la législation du travail..... ; il est calculé notamment selon des critères liés à la performance individuelle et collective des salariés d'Eau de Paris ..... ».

Le calcul de l'intéressement se fait exclusivement sur des critères collectifs.



« une prime créée en 2014 de « faisant fonction » pouvant représenter de 5 % à 20 % du salaire mensuel de base de la fonction remplie »

La régie précise que la prime de faisant fonction n'est versée qu'en cas d'absence prolongée d'un agent (> 2 mois), et que si le report de charges de travail sur un autre agent est effectif, validé par la hiérarchie et par les services RH. Le déclenchement de la prime de faisant fonction n'est donc en aucun systématique et fait l'objet d'un contrôle étroit.

#### Page 24 : les effectifs

*Recommandation 7 : Réévaluer les effectifs centraux pour les adapter aux besoins réels de l'établissement et procéder au redéploiement des personnels en surnombre.*

La régie a poursuivi les efforts de rationalisation de son organisation à la suite du processus de fusion engagé à sa création. Des centres de services partagés ont notamment été créés notamment pour les fonctions RH et financières. La création de ces CSP conduit à une baisse supérieure des effectifs dans les services opérationnels comparativement aux services centraux puisqu'il y a eu transfert des directions opérationnelles vers les services centraux.

#### Page 28 : Rotation d'équipe de direction depuis 2011

La régie précise que, durant la période visée par l'audit, plusieurs directeurs et directeurs adjoints ont fait valoir leurs droits à la retraite (directeur général adjoint en 2016, directeur de la distribution en 2013, directeur et adjoints de la production et de la protection de la ressource en 2015, 2013 et 2016). Ces changements rapprochés font suite à une longue période de stabilité dans l'encadrement supérieur de la régie et la SAGEP. Le renouvellement des cadres dirigeants n'est par ailleurs pas automatiquement un fait négatif pour l'établissement, qui se nourrit aussi des compétences apportées par les nouveaux entrants.

#### Page 29 : les entrées-sorties des personnels

Le rapport indique « Avec des départs de personnel plus importants que les embauches, Eau de Paris tend vers une diminution globale de ses effectifs. »

La diminution de l'effectif, relevée par l'Inspection Générale, constitue une évolution normale après la création de la régie. En effet, la fusion de 4 structures implique un renforcement temporaire des services support et ces fonctions supports, présentes dans les différents établissements, sont redondantes dans les premières années. La direction générale s'inscrit désormais dans une démarche de rationalisation de ces services support.

#### Page 30 : les embauches

Le rapport indique : « Les embauches de personnels à contrat à durée indéterminée ont diminué de 25,9 % et ne représentent plus qu'environ un quart des recrutements en 2015. En revanche la part des contrats à durée déterminée devient prépondérante pour représenter 43,4% des embauches en 2015. Enfin, les contrats de professionnalisation et d'apprentissage représentent à eux seuls 30,3 % des embauches en 2015. »

La Régie souhaite souligner que cette analyse porte à confusion. Les embauches en CDI sont la règle à Eau de Paris et représentent 100% des recrutements pour remplacer des personnels qui quittent l'entreprise. Les embauches CDD répondent, quant à eux, à des besoins provisoires, principalement pour des remplacements en cas d'absence d'un agent (maladie, maternité) et pour des missions exceptionnelles (surcroît de travail, mission spécifique comme les inventaires physiques...), en parfaite conformité avec les principes du droit du travail et avec la volonté d'Eau de Paris d'être un

employeur responsable. Ces embauches se substituent au recrutement de personnels intérimaires et non au remplacement des personnels qui quittent l'entreprise.

Page 31 : l'absentéisme

La régie souhaite rappeler sa triple certification QSE. Cependant, elle prévoit d'engager en 2017 un plan de progrès ambitieux en matière de sécurité et santé au travail, dont un axe important s'articule autour de la constitution d'un réseau d'animateurs prévention coordonnés par deux ingénieurs SST en cours de recrutement lors de l'audit de l'Inspection Générale.

Page 34 : les astreintes

**Recommandation 8 : Harmoniser le régime de remboursement des salariés en astreinte.**  
La direction de la régie a proposé aux organisations syndicales une planification des négociations obligatoires et facultatives pour l'année 2017. Ce calendrier, non définitif à ce jour, prévoit que la négociation visant à harmoniser le régime d'indemnisation de l'astreinte pourra être engagée durant le dernier trimestre 2017.

Page 34 : les heures supplémentaires

**Recommandation 9 : Poursuivre les efforts entrepris dans l'organisation du travail pour limiter le recours aux heures supplémentaires.**  
Eau de Paris précise que l'effort engagé pour limiter le recours aux heures supplémentaires s'est poursuivi en 2016. Le montant alloué aux heures supplémentaires a été ramené à 612 159 € (-12,17%). Cet effort s'est notamment intensifié au cours du dernier trimestre 2016 avec une forte responsabilisation du management intermédiaire.

Page 36 : les rémunérations

**Tableau 22 : Rémunérations annuelles du COMEX (2016)**  
Il ne semble pas opportun de détailler la rémunération des membres du COMEX, dont certains membres ne sont d'ailleurs plus en fonction.

Conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs / code des relations entre le public et l'administration, la Régie demande à ce que ce tableau soit occulté dans le rapport définitif.  
Par ailleurs, la Régie rappelle que ces rémunérations proviennent de l'alignement sur les situations existantes lors de la fusion des différentes sociétés avec la régie. Depuis, les recrutements se font aux conditions du marché.

Page 38 : les objectifs dans la gestion des ressources humaines :

**Recommandation 10 : Veiller à la pertinence des objectifs et des indicateurs à retenir pour évaluer la progression de l'activité et mesurer les performances de l'établissement dans le prochain contrat d'objectifs.**  
La Régie souhaite préciser que même si des objectifs sont atteints, la Régie poursuit ses efforts, quel que soit le domaine, pour améliorer ses performances. En matière de gestion des ressources humaines, l'atteinte des cibles traduit la volonté de l'entreprise de s'inscrire dans un « management responsable » qui porte ses fruits. Le label diversité égalité vient par exemple d'être renouvelé. Eau

de Paris prévoit de suivre plus précisément la santé et la sécurité au travail, à travers un plan d'actions dédié.

Page 51 : la communication

*Recommandation 15 : Définir rapidement une stratégie d'utilisation ou de reconversion du Pavillon de l'eau.*

Eau de Paris nuance cette analyse. L'optique retenue à titre principal s'agissant du Pavillon de l'eau, notamment dans le contrat d'objectifs, est celle d'un centre de coût dont il convient d'équilibrer les dépenses.

Le Pavillon est en réalité un outil important et utile au service des missions confiées à Eau de Paris. Eau de Paris estime que les activités pédagogiques et culturelles du pavillon sont consubstantielles des missions de service public d'eau potable et doivent être financées par les recettes de la facture d'eau, ce qui n'a pas empêché la régie d'en réduire fortement les charges (notamment dépenses liées aux expositions temporaires et frais de personnel).

Les activités accessoires de « location » et de « boutique » dégagent par ailleurs des recettes couvrant une partie des charges correspondantes.

Page 8 sur 11



Le lieu sert fréquemment à l'accueil d'événements internes (pour lesquels il faudrait déboursier des frais de location pour un autre lieu si le pavillon de l'eau n'existait pas, compte tenu de l'absence d'équipement équivalent sur les autres sites d'Eau de Paris).

Comme rappelé par l'inspection, un certain nombre de spécificités de cet outil (la localisation excentrée dans le 16ème, horaires d'ouverture entre 8H-18H en semaine et fermeture le week-end, gratuité de la grande majorité des activités, spécialisation du lieu autour de l'information dans le domaine de l'eau, difficulté à faire cohabiter des activités diverses), conduisent à mener une réflexion sur le positionnement du Pavillon et sur une optimisation de la réalisation des missions de service public qu'il remplit dans le cadre de celles confiées à la Régie.

Pages 57-58 : le contexte Métropolitain

Le rapport indique :

*« Depuis le 1er janvier 2016 les établissements publics territoriaux (EPT) qui composent la Métropole du Grand Paris détiennent la compétence « eau ». La substitution des compétences des communes aux EPT doit s'opérer d'ici au 31 décembre 2017. Pour la ville de Paris ce transfert ne pose pas de problème particulier puisqu'elle constitue l'établissement public territorial n-1 de la métropole. La métropole n'a pas, en tant que telle, vocation à assumer la compétence eau. »*

La Régie souhaite apporter quelques précisions. Sur le périmètre de la métropole du Grand Paris, lorsque la compétence en matière d'eau potable est exercée par des syndicats à la date du 31 décembre 2015, l'établissement public territorial se substitue, jusqu'au 31 décembre 2017, aux communes ou aux établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre au sein des syndicats concernés. À l'issue de cette période, l'établissement public territorial est retiré de plein droit des syndicats concernés et peut choisir d'exercer la compétence en propre ou de transférer la compétence à un syndicat (ou à plusieurs syndicats sur des parties distinctes de son territoire). A noter que Paris n'est pas un établissement public territorial.

*« En Ile de France, la production est assurée pour l'essentiel par trois opérateurs : le syndicat des eaux d'Ile de France (SEDIF), à près de 40 %, Eau de Paris, régie municipale parisienne pour plus de 30 % et le groupe La Lyonnaise des Eaux pour environ 20 %. A eux trois, ces opérateurs couvrent 90 % des besoins franciliens.*

Les autorités organisatrices sont : le SEDIF, la Ville de Paris, le SEPG et le SMG SEVESC et les opérateurs sont : Véolia, Suez et Eau de Paris.

*« Treize conventions d'échanges règlent les relations entre les opérateurs d'eau. Elles définissent les modalités financières et techniques d'utilisation de ces interconnexions. »*

Une rectification proposée : 14 interconnexions (au sens du PRAEP) entre Eau de Paris et les autres opérateurs.

***Au sujet du dossier de la communauté d'agglomération Est-Ensemble, l'Inspection générale indique :** « À la suite du renouvellement pour douze ans, en 2010, de la délégation de service public à Véolia par le syndicat des eaux d'Ile-de-France (SEDIF), la communauté d'agglomération Est-Ensemble a souhaité étudier les alternatives à cette situation en matière de production et de distribution d'eau potable de son territoire et s'est rapprochée d'Eau de Paris en vue d'étudier la faisabilité de la fourniture d'eau par l'établissement public. Sur le plan juridique, dès lors que la prestation serait limitée à la fourniture d'eau les dispositions de l'article 137 du code des marchés publics s'appliquent. Ainsi le mode d'intervention d'Eau de Paris pourrait-il consister en une simple vente d'eau à Est- Ensemble. »*

La Régie souhaite apporter un éclairage complémentaire sur ce dossier.

Est ensemble ne dispose pas d'outils de production de l'eau : il peut décider d'exercer la compétence en propre, mais devra acheter de l'eau « en gros ».  
Par ailleurs, les réseaux d'Est ensemble et du SEDIF sont imbriqués : il serait nécessaire de les déconnecter (300 points d'attache et 1200 branchements sur des feeder et 156 points de connexion avec des conduites appartenant au SEDIF).

Le rapport indique : « La volonté politique, exprimée par la décision de création de la régie, permet à la ville de Paris de jouer pleinement son rôle d'autorité organisatrice du service de l'eau en lui laissant la maîtrise des orientations stratégiques. Il lui revient d'assigner à Eau de Paris une orientation précise pour que l'établissement puisse s'inscrire dans une démarche de prospective de clientèle en concurrence avec les sociétés privées présentes sur le secteur ou qu'il choisisse plutôt des coopérations renforcées avec d'autres acteurs publics. »

Il paraît délicat et peut-être peu opportun de présager de l'organisation retenue dans le nouveau paysage institutionnel à l'issue de la réforme territoriale. Comme mentionné par l'inspection, il s'agit d'un choix des autorités organisatrices.  
Les Assises Métropolitaines de l'eau qui se tiendront fin 2017 devraient apporter des éclairages sur une vision de la gestion durable de l'eau au sein de la Métropole et la place qu'y tiendra la Régie.

Le rapport poursuit : « Des domaines importants mériteraient d'être portés par la Métropole : protection, sécurité et qualité de la ressource, participation citoyenne, harmonisation du prix de l'eau.... Le positionnement actuel d'Eau de Paris de par son action sur la préservation de la ressource, sur la qualité de service à l'utilisateur ainsi que par la politique sociale de gestion des ressources humaines peut offrir un modèle sur lequel s'appuyer. »

Eau de Paris rejoint partiellement cette analyse.

Ces enjeux d'intérêt commun (protection de la ressource, solidarité territoriale, sécurité d'approvisionnement notamment en période de crise, transparence et démocratie environnementale etc.) ont évidemment vocation à être portés à des échelles plus larges (métropole, zone interconnectée ou bassin), avec une coordination des services publics d'eau actuels.  
Pour autant, la Métropole (au sens de l'établissement de la MGP) n'est pas compétente sur ces sujets et aucun transfert n'est envisagé à ce stade.

#### Pages 59 -60: le contexte économique

Le rapport indique : « Sans connaître l'état d'avancement de cette réflexion, l'inspection générale relève la contradiction existante entre la volonté de maintenir le prix bas de l'eau potable et celle de préserver une ressource rare. L'eau étant une ressource à préserver, son prix devrait être plus élevé. »  
La régie souhaite préciser que l'élasticité consommation/prix est faible, l'utilisateur parisien final n'ayant en général pas l'information sur le montant de sa facture d'eau (payée dans les charges en habitat collectif). En d'autres termes, ce n'est pas en augmentant le prix de l'eau que l'on luttera contre le gaspillage. Eau de Paris préfère à ce titre mener des campagnes d'information et de sensibilisation (pavillon, ambassadeurs de l'eau, actions avec les bailleurs etc.). Au demeurant, le prix de l'eau est fixé au « juste coût » pour garantir une eau de qualité, un service performant écologique et innovant tout en assurant une gestion patrimoniale durable.

Le rapport poursuit : « Une tarification adaptée aux conditions sociales des usagers devrait permettre de respecter le droit à l'eau, conformément à la loi Brottes<sup>33</sup> • L'important reste de ne pas aggraver les difficultés des plus démunis. »

La Régie souhaite préciser qu'il n'est pas possible d'organiser une tarification sociale au sens strict du terme à Eau de Paris, dont le parc d'abonnés est constitué en très grande majorité d'habitat collectif (peu de compteurs individuels permettant d'appliquer une tarification sociale à des foyers en précarité hydrique pré-identifiés). Paris expérimente en revanche, dans le cadre de la loi Brottes, une « allocation sociale préventive » pour aider les foyers démunis à payer leur facture d'eau (en sus des aides curatives via le FSL et de l'accompagnement des ambassadeurs de l'eau).



MAIRIE DE PARIS



Direction des Finances et des Achats  
Sous-Direction du Budget

Service de l'expertise sectorielle  
D17-DFA-000194

INSPECTION GENERALE  
DE LA VILLE DE PARIS

28 MARS 2017

N° 57

Paris, le 27 MARS 2017

NOTE à l'attention de :

Inspectrice générale de la Ville de Paris

Objet : Rapport provisoire sur Eau de Paris

Vous avez bien voulu me transmettre le rapport provisoire de l'Inspection générale sur le train de vie d'Eau de Paris en date du 20 janvier 2017. Les recommandations et conclusions qui y figurent recourent en grande partie l'analyse qu'a pu en faire la DFA au titre de son suivi des opérateurs, ainsi que l'étude conduite de décembre 2016 à mars 2017 sur la trajectoire financière d'EDP.

Le rapport souligne la bonne santé financière de l'établissement public.

Anticipant cependant un « effet de ciseaux » à moyen terme, sous l'effet de la baisse progressive des recettes et d'une hausse des dépenses, la recommandation n°2 de l'Inspection générale est de « consolider le modèle économique de la régie en définissant une politique de tarification de l'eau en rapport avec le coût industriel de sa production ».

Cette recommandation rejoint la préoccupation de la DFA qui nous a conduit à lancer l'étude financière précédemment évoquée.

Les leviers d'optimisation identifiés à cette occasion sont les suivants :

- La sécurisation des recettes, grâce notamment à une évolution maîtrisée du prix de l'eau,
- La poursuite de la maîtrise des charges d'exploitation,
- Une priorisation et un pilotage accru des dépenses d'investissement.

Le travail qui s'engagera entre la DFA, la DPE et Eau de Paris suite à cette étude doit ainsi se fixer pour objectif de mettre en œuvre la recommandation de l'Inspection générale sur la consolidation du modèle économique de la régie.

Les autres recommandations portent sur la gestion d'Eau de Paris et n'appellent pas d'observations particulières de la DFA.

Vous trouverez en annexe des remarques plus ponctuelles sur certains passages du rapport.

Directeur des Finances  
et des Achats

info Le 3975  
Paris.fr

Annexe -

p.12 : « la composante eau potable du prix de l'eau est restée stable depuis la création d'Eau de Paris »

Si l'on regarde plus précisément la part « fourniture et distribution d'eau » de la composante eau potable, qui alimente le budget d'EDP, celle-ci a évolué depuis 2009 ; sur les cinq derniers exercices, elle a tout d'abord diminué avant d'augmenter en 2016 et 2017. La part d'Eau de Paris dans le prix TTC varie ainsi entre 31,8 à 33,8% mais l'un des principaux facteurs explicatifs réside dans le fait qu'à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2013, la redevance « soutien d'étiage » versée à l'EPTB, auparavant comprise dans la part eau potable, a été intégrée à la part « organismes publics », faisant baisser d'autant la part d'Eau de Paris.

	Janv 2013	Janv 2014	Janv 2015	Janv 2016	Janv 2017
Prix € HT/M <sup>3</sup>	0,9892	0,9886	0,9884	0,9983	1,0063

p. 59 : « la baisse des consommations se poursuit au rythme de 2% par an en moyenne. »

Ce chiffre, s'il a été utilisé ces dernières années pour les projections financières d'EDP, est à relativiser à la lumière de données plus récentes issues de l'étude E&Y, qui prévoit une baisse désormais estimée à 0,4% /an dans le scénario médian. Dès le DOB 2017, la régie affichait une prévision revue à -1,5% par an jusqu'en 2026. A compter de 2019, le renouvellement des compteurs devrait permettre de réduire drastiquement le sous comptage.

Cette moindre baisse joue nécessairement sur la viabilité du modèle économique et a d'ores et déjà été intégrée dans l'étude menée par Grant Thornton. Toutefois, elle ne desserre pas la contrainte qui existe sur le budget d'Eau de Paris ; celle-ci se doit de respecter les objectifs définis dans le contrat d'objectifs et de performance qui visent à contenir l'évolution des charges d'exploitation à 1%/an et 2%/an en moyenne pour la masse salariale.



## LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 : Comparaison des trois régimes d'astreinte

**Avis :** *La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions de l'article L.312-1 du Code des relations entre le public et l'administration, relatif à la communication des documents administratifs, et de la délibération 2014 IG 1001, celles-ci sont consultables sur place, sur demande écrite à la direction de l'Inspection générale.*