

INSPECTION GENERALE

Exemplaire n°

RAPPORT
AUDIT DU TRAIN DE VIE D'EAU DE PARIS
- Décembre 2013 -
N° 12.23

Rapporteurs :

[.....], Inspecteur général

[.....], Chargé de mission

SOMMAIRE

NOTE DE SYNTHÈSE	2
INTRODUCTION	4
1. DESCRIPTIF DE LA SOCIÉTÉ.....	5
1.1. Les missions techniques et sécuritaires	5
1.2. Le patrimoine technique.....	5
1.3. Une réforme structurelle aboutie	6
1.4. Les objectifs de performance	8
2. ORGANISATION ET PROCÉDURES DE CONTRÔLE	13
2.1. L'organisation	13
2.2. Les procédures	18
3. PRINCIPAUX INDICATEURS DU TRAIN DE VIE	21
3.1. Le contexte financier et l'évolution de l'activité.....	21
3.2. L'évolution des principales charges de structure	26
3.3. Le personnel.....	27
3.4. La rémunération des dirigeants et principaux cadres	34
3.5. Les autres frais liés au personnel pouvant constituer des éléments de train de vie.	36
3.6. L'infrastructure de travail.....	40
3.7. L'outil administratif et technique.....	46
3.8. Les dépenses de communication	48
3.9. Les mesures en faveur du développement durable	53
LISTE DES RECOMMANDATIONS	56
PROCÉDURE CONTRADICTOIRE	57
LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET FIGURES	64
LISTE DES ANNEXES	66

NOTE DE SYNTHÈSE

La régie « Eau de Paris » (EDP), pour devenir la société actuelle, structurée et en phase de stabilisation sociale, a connu de profondes mutations : doublement du nombre de salariés ; intégration de personnels de quatre origines différentes (SAGEP, deux distributeurs, laboratoire du CRECEP) ; intégration de nouveaux métiers (distribution et facturation) ; passage du statut d'économie mixte à celui d'établissement public (avec les contraintes de marché qui y sont associées) ; nouvelle organisation interne ; création d'un lien vers les usagers et protection de la ressource naturelle, alors que traditionnellement le monde de l'eau est tourné sur l'expertise technologique.

La fusion de quatre entités préexistantes en une seule aura pris trois ans. Elle s'est accompagnée d'une harmonisation des statuts, des salaires des quatre entités au prix d'une difficile concertation.

Eau de Paris s'est trouvée et se trouve sans cesse confrontée à de nouveaux enjeux :

Un enjeu de communication interne dans un contexte social délicat, afin de créer un sentiment d'appartenance et une culture de l'eau.

Un enjeu immobilier : le projet immobilier vise à réduire le nombre de sites parisiens et à centraliser les activités dans un siège social de haute performance énergétique.

Un enjeu de service public et de continuité du service vis-à-vis du grand public, service public de l'eau écologique, de qualité, performant, innovant et de proximité.

Un enjeu de communication externe : faire connaître au grand public l'existence d'un service « invisible » pour lui, et consolider dans la durée la confiance sur la qualité de l'eau. D'où l'option d'une stratégie de communication événementielle à forte présence sur le terrain (une centaine d'opérations annuelles grand public).

Un enjeu technique et technologique : Eau de Paris doit assurer (et rassurer) sur la qualité de son eau, la régularité des analyses, la performance de ses équipements, sa maîtrise des fuites, son respect de l'environnement, sa politique de protection de la ressource, sa capacité de gestion des situations de crise, le respect des nouvelles normes (OMS).

Un enjeu stratégique : plus grande entreprise publique d'eau de France, Eau de Paris est désormais directement responsable de la qualité du service de l'eau potable à Paris.

Un enjeu dans l'optique du Grand Paris, car en concurrence directe avec le SEDIF (délégation de service public à Veolia) qui gère l'eau de l'autre côté du périphérique.

Un enjeu environnemental : la protection de la ressource naturelle est une thématique clé : la Directive cadre sur l'eau et le Grenelle de l'environnement l'intègre comme une composante majeure du bon état écologique de l'eau à l'horizon 2015 et donne pour objectifs aux agences de l'eau de mobiliser des financements sur cette problématique.

Un enjeu économique de marché : placée dans un univers marchand à forts enjeux économique et écologique (l'eau de boisson), Eau de Paris doit être compétitive.

Un enjeu socio-économique : le prix de l'eau est un thème fort de politique publique dans un contexte difficile. La remunicipalisation du service de l'eau de Paris est fondée sur la maîtrise du coût du service de l'eau. Or, la pression sur le prix de l'eau va être d'autant plus forte que la crise économique a réaffirmé l'idée de la maîtrise des dépenses, y compris publiques, et que l'accès social (pour les plus défavorisés) à l'eau potable est une préoccupation. L'augmentation du prix de l'eau apparaît difficilement évitable dans l'avenir, car la diminution des consommations d'eau potable observée depuis 25 ans engendre une baisse des recettes, et donc de la redevance qui équilibre le budget. A cette évolution s'ajoute celle liée à l'emploi de technologies innovantes, et à la protection de la ressource naturelle en amont de la chaîne du service public.

Un enjeu institutionnel : la remunicipalisation du service d'eau propose un nouveau modèle de gestion de l'eau potable aux autres collectivités locales.

Le présent rapport sur le train de vie d'Eau de Paris constate que, dans un tel contexte, notamment de fusion structurelle lourde à mener en peu de temps pour l'établissement, son résultat d'exploitation ne s'est pas dégradé, les dépenses de notes de frais, de restauration réception, les frais de déplacement, les dépenses afférentes aux véhicules apparaissent relativement modérées par rapport aux niveaux constatés lors d'audit dans d'autres entités.

Toutefois, la baisse régulière du chiffre d'affaires et l'accroissement des charges constituent un facteur de risques pour l'EPIC.

Une réflexion stratégique dite « Horizon 2025 » est engagée et doit déboucher sur une révision du contrat d'objectif 2015-2020, du plan d'équipement et du plan d'investissement.

Dans le cadre de l'audit du train de vie de l'établissement, les rapporteurs font les recommandations suivantes :

- Envisager une vision plus globale des accords d'interconnexion avec d'autres départements et une analyse anticipée de certains événements (pollution de la Seine), permettant ainsi de réaliser des économies de gestion et de capitaliser les capacités de production.
- Renforcer le contrôle de gestion en améliorant les outils de mesure sur le terrain (coûts unitaires, sécurisation et spécialisation du travail), puis en le plaçant auprès de la direction générale, et en mettant en place un réseau de correspondants, chargés notamment de vérifier la fiabilité des données fournies au plan local.
- Limiter la progression des charges de personnel (+ 9 % en deux ans ; prévisions de + 3 % en 2013 et +4,2 % en 2014) dans un contexte budgétaire contraint et facteur de risques dans les prochaines années (accroissement des charges et emprunt envisagé à partir de 2015).
- Poursuivre le processus de réduction du niveau encore trop important des frais de réception et restauration.
- Limiter le nombre de véhicules utilitaires et des véhicules légers, en fonction des besoins réels du service.
- Pour tenir compte de la nouvelle configuration du réseau, mettre en conformité le document de procédure interne sur les astreintes avec les textes nationaux prévoyant seulement deux niveaux d'astreinte (Décret n°2012-752 du 9 mai 2012 portant réforme du régime de concessions de logement ; Arrêté du 22 janvier 2013), redimensionner les niveaux d'astreinte (nécessité absolue de service : pas de redevance ; utilité de service : 50 % de la valeur locative ; autres cas : 80 % de la valeur locative), réduire le nombre d'agents bénéficiaires, vérifier si le parc de logements reste adapté et envisager la restitution des logements inutilisés.
- Contenir les dépenses de communication. Le rapport d'activité devrait être simplifié et moins coûteux.
- Réexaminer le mode de gestion du Pavillon de l'Eau, afin d'en accroître le rayonnement, mais aussi d'en améliorer la gestion financière.

INTRODUCTION

Par lettre de mission en date du 16 juillet 2012 (Annexe 1), le Maire de Paris a demandé à l'Inspection générale de poursuivre l'étude menée depuis plusieurs années sur le train de vie des SEM.

Celle-ci inclut l'examen des frais de structure, frais de siège, rémunérations, dépenses de représentation et plus généralement de l'ensemble des ressources confiées ou accordées par les actionnaires aux dirigeants, jetons de présence, dépenses de communication... Cette nouvelle mission porte sur cinq organismes qui n'avaient pas encore été audités précédemment.

La présente monographie porte sur une régie municipale, « Eau de Paris », issue de la fusion de quatre entités, dont l'une d'entre elles était à l'origine une société d'économie mixte chargée d'assurer la production de l'eau potable à Paris, la SAGEP (Société Anonyme de Gestion des Eaux de Paris)¹.

Le présent audit intervient au moment où la régie, après avoir réalisé en 2010 la fusion juridique et structurelle des quatre entités précitées, est en cours de réorganisation (notamment de son siège social) et dans une phase d'harmonisation sur le plan statutaire qui devrait être finalisée, notamment sur le plan de son amortissement financier, à l'horizon 2015.

¹ La SAGEP a fait l'objet d'un audit complet de l'Inspection générale de la Ville de Paris en 2003, sans lien avec l'audit actuel sur l'examen du train de vie des SEM.

1. DESCRIPTIF DE LA SOCIETE

Eau de Paris a pour objet de gérer le service public industriel et commercial de l'eau à Paris. La Ville de Paris, organisatrice du service public de l'eau, définit la politique de l'eau et en fixe les objectifs. Elle contrôle l'activité de son opérateur qui produit et transporte l'eau potable jusqu'aux réservoirs parisiens et assure sa distribution jusqu'à l'utilisateur. Eau de Paris est également garante de la qualité et de la pression de cette eau. Elle assure la facturation de ce service en relation directe avec les abonnés et les usagers.

On compte trois millions d'utilisateurs quotidiens dont 2,2 millions de résidents parisiens et 94 000 abonnés. Près de 99 % des compteurs sont télé-relevés. L'alimentation en eau est diversifiée : 49 % proviennent des eaux souterraines, 51 % des eaux de surface, soit plus de 200 millions de m³ produits.

1.1. Les missions techniques et sécuritaires

Ses dix missions sont : la protection à long terme des masses d'eau souterraine et superficielle disponibles, leur préservation et leur restauration ; la production de l'eau potable (prélèvement dans les ressources superficielles ou souterraines, traitement adapté aux objectifs de qualité) ; le transport de l'eau potable jusqu'aux réservoirs de stockage par un réseau d'aqueducs et de conduites ; la distribution de l'eau potable aux abonnés et usagers et l'exploitation du réseau de distribution et de ses équipements annexes ; la surveillance de la qualité de l'eau depuis le point de captage jusqu'au robinet du consommateur et les traitements complémentaires nécessaires au maintien de la qualité ; la gestion des abonnés et l'information des usagers du service de l'eau ; l'expertise et la recherche en matière d'eau, grâce à son laboratoire d'analyses² ; la sécurité de l'approvisionnement en eau et le maintien de la satisfaction des besoins prioritaires ; la production, le transport et la distribution de l'eau non potable et, notamment, en liaison avec les services et usagers, le soutien au contrôle et à la réutilisation des eaux pluviales.

1.2. Le patrimoine technique

Le schéma d'alimentation en Annexe 3 situe géographiquement le patrimoine technique et les points de captage des eaux. Ce patrimoine technique est estimé à environ un milliard d'euros.

Lors de la procédure contradictoire, Eau de Paris a souhaité préciser : « Cette estimation aujourd'hui ne s'appuie ni sur des données comptables précises, ni sur une démarche de valorisation rigoureuse. Rappelons que la quasi-totalité de ce patrimoine technique concerne des biens ayant été mis en concession (pour la partie production et transport entre 1987 et 2009) ou en affermage (pour la partie réseau de distribution entre 1985 et 2010). La valorisation partielle des biens dans les comptes de la Ville de Paris ainsi que les règles comptables propres aux contrats de concession ou d'affermage ont conduit à une évaluation nécessairement approximative de ce patrimoine dans les comptes d'Eau de

² Eau de Paris assure une surveillance en continu de la qualité de l'eau et effectue des analyses sur des prélèvements au niveau de la ressource, de la production, et de la distribution de l'eau. La recherche fondamentale et appliquée en hydrologie est menée en concertation avec des partenaires nationaux et internationaux. Un million de mesures sont effectuées par an par le laboratoire d'analyses et de recherche accrédité COFRAC

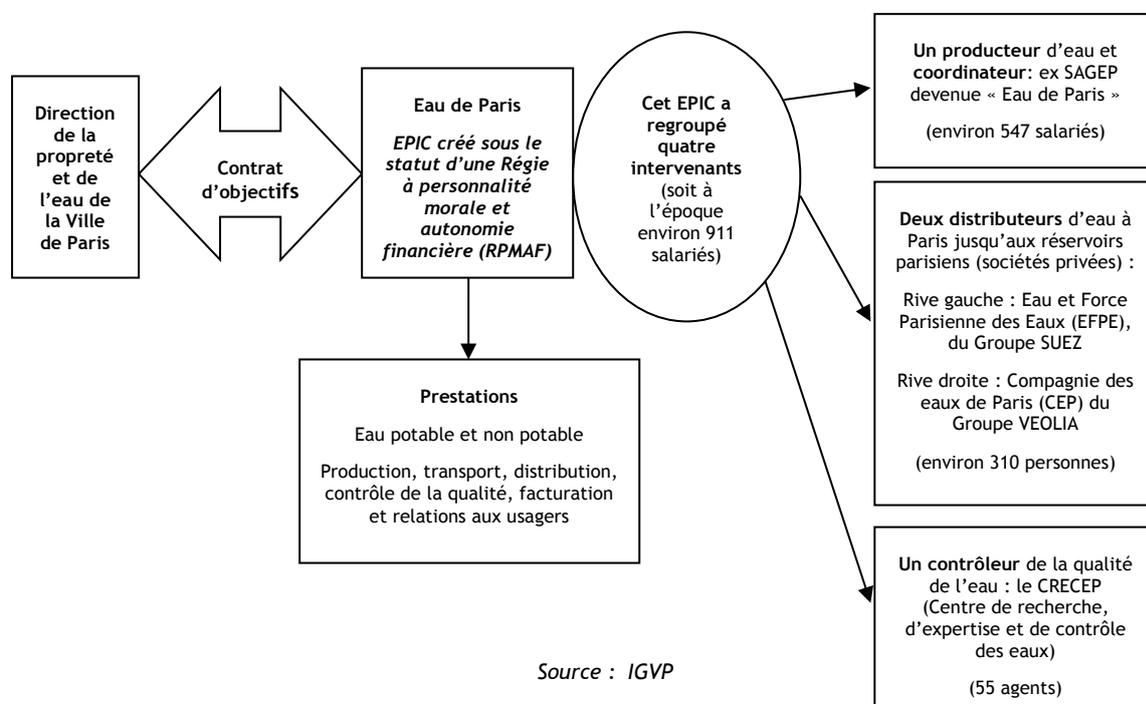
Paris. Toutefois, au 31/12/2012, selon le compte de gestion produit par l'Agence Comptable d'Eau de Paris la valeur de l'actif immobilisé était la suivante : (1) Actif brut : 1,57 milliard d'euros ; (2) Amortissements et dépréciations : 1,17 milliard d'euros ; (3) Actif net : (1) - (2), soit : 0,4 milliard d'euros ».

1.3. Une réforme structurelle aboutie

Une réforme majeure structurelle est intervenue depuis 2008, en vue d'offrir à tous les usagers, le meilleur service au meilleur coût. En 2010 « Eau de Paris » devient l'opérateur municipal du service public de l'eau dans la capitale, en assurant également la distribution des deux réseaux : eau potable et eau non potable.

Le schéma explicatif ci-après illustre cette réforme de fusion atypique, désormais achevée sur le plan structurel, juridique, statutaire et sur le plan de l'assimilation des personnels.

Figure 1 : Schéma explicatif de la création du service public de l'eau à Paris, assuré par un opérateur public unique « Eau de Paris », coordonnant et gérant un service public industriel et commercial

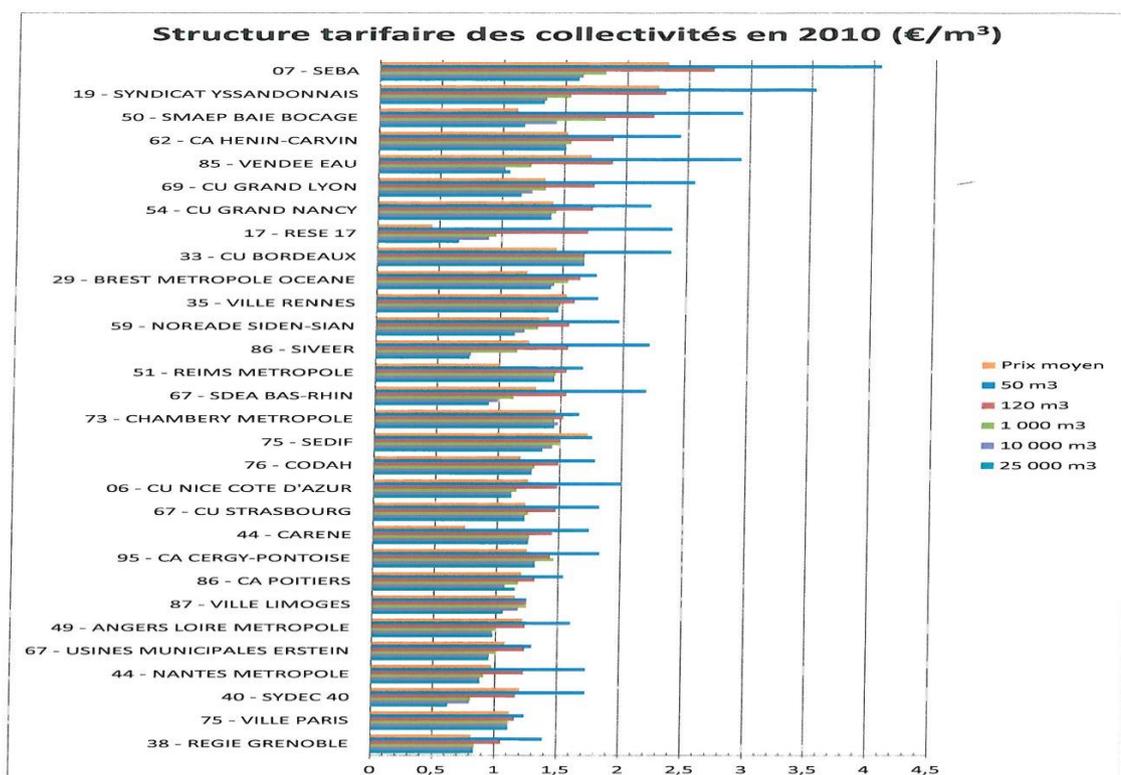


Juridiquement, l'exécutif a choisi le statut de régie à autonomie financière et à personnalité morale, qui permet d'avoir au sein d'un établissement public industriel et commercial (EPIC), avec une même convention collective, à la fois des agents de la Ville et certains des salariés relevant du droit privé et souhaitant basculer des sociétés distributrices à l'EPIC. Pour le passage de relais entre les sociétés privées et l'EPIC, un audit social et sur les systèmes d'information a été réalisé.

En 2010, s'effectue le processus de fusion de l'ensemble des activités et effectifs des quatre entités qui lui préexistaient, d'apprentissage des règles d'un établissement public, de mise en place d'une nouvelle organisation, de nouveaux outils et de nouveaux processus, de transfert du patrimoine préexistant : SAGEP, CPE, EFPE, CRECEP (régie municipale). En reprenant en partie les activités du CRECEP ou Centre de Recherche, d'Expertise et de Contrôle des Eaux de Paris, Eau de Paris s'est dotée d'un outil performant en termes d'analyses et de recherche dans le domaine de l'eau potable.

L'objectif de la remunicipalisation du service public de l'eau à Paris est de redonner à la collectivité publique la maîtrise de son service. Eau de Paris est désormais une régie de la Ville de Paris chargée de produire, de transporter et de distribuer 490 000 m³ d'eau consommée chaque jour à Paris. L'étude comparative menée en 2010 par la Fédération Nationale des Collectivités Concédantes et Régies (voir histogramme ci-après) montre que les tarifs parisiens de l'eau sont moins élevés en moyenne par rapport à d'autres collectivités locales assurant la gestion en régie. Selon l'agence comptable d'Eau de Paris, cette situation demeure en 2011 et 2012.

Graphique 1 : Etude comparative des tarifs de l'eau



Source : FNCCR

En 2011, Eau de Paris élargit son champ d'action en internalisant la gestion clientèle³, jusque-là confiée à un prestataire extérieur. En 2013, EDP a reçu un « Prix de la qualité du meilleur service clients », ce qui semble démontrer l'efficacité de cette internalisation, laquelle peut être une voie d'avenir (notamment en matière de « télé relève » des compteurs d'eau).

³ Ont été internalisées les activités liées à la relation avec les abonnés et les usagers. Eau de Paris a créé son centre multi-contacts, recruté et formé les téléconseillers chargés de l'accueil téléphonique, du traitement des demandes et des réclamations.

1.4. Les objectifs de performance

1.4.1. Le contrat d'objectif

Un **contrat d'objectif** engage Eau de Paris vis-à-vis de la Ville de Paris à garantir aux Parisiens, en toutes circonstances, une eau de qualité au meilleur coût. Eau de Paris, opérateur public de l'eau dans la capitale signe avec la Ville de Paris, un contrat fixant les objectifs à atteindre, ainsi que les indicateurs de performance permettant d'évaluer la qualité du service rendu aux Parisiens⁴.

Les missions exercées par Eau de Paris sont déclinées en **dix objectifs principaux** : garantir un approvisionnement en eau en toutes circonstances ; placer l'utilisateur au cœur du service de l'eau ; assurer une gestion rigoureuse et transparente ; garantir l'accès à l'eau à tous ; assurer la performance du réseau et des installations ; maintenir un haut niveau d'entretien et de valorisation du patrimoine ; développer une vision prospective du système d'alimentation en eau ; offrir un modèle d'entreprise socialement avancée (égalité, diversité, communication, concertation) ; mettre en œuvre un système de management certifié et écologiquement responsable (référentiels ISO) ; accompagner les évolutions du service de l'eau non potable. **Ces objectifs sont eux-mêmes déclinés en une quarantaine d'indicateurs.**

En 2011 et 2012, des modifications au contrat d'objectifs signé dès 2010 avec la municipalité en ont renforcé encore la pertinence. Des objectifs ont ainsi pu être clarifiés en étant assortis systématiquement de cibles et d'indicateurs précisément chiffrés. En 2012, un certain nombre d'indicateurs ont été revus, complétés ou créés permettant d'exposer l'état actuel de l'organisation et des procédures et de juger d'une action. Les modalités d'information de la Ville de Paris prévoient la production de tableaux de bord mensuels remplacés par un échange d'informations dématérialisées en temps réel (projet en cours de finalisation, opérationnel en 2013, après une phase de test), une synthèse trimestrielle, un bilan annuel enrichi d'un rapport de développement soutenable. Les modalités de travail entre la Ville et sa régie sont complétées par la mise en place d'une revue de gestion trimestrielle, suivie d'une réunion durant laquelle la régie présente les comptes rendus d'activité et commente les résultats des indicateurs de performance, en présence des représentants de la Ville de Paris. Il s'agit d'une édition réalisée en interne à partir des données remontées par un groupe de huit contributeurs. Il n'y a pas de coût d'édition, le document étant transmis de façon dématérialisée. Les coûts sont strictement humains, ceux des contributeurs, du pilotage interne à la régie et du suivi par la Ville (STEA/DF/Cabinet de l'Adjointe au Maire).

Le contenu du plan de gestion de crise est défini en cas d'événement majeur perturbant soit l'activité de la régie, soit l'approvisionnement en eau des parisiens. Le principe d'une enquête annuelle de satisfaction à conduire auprès des usagers parisiens a également été introduit⁵. Par ailleurs, les certifications obtenues par Eau de Paris permettent également de mesurer la conformité des procédures aux normes imposées et la sanction de tout dysfonctionnement serait le retrait de ces certifications.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, Eau de Paris a ajouté : « *La certification Qualité (ISO 9001) Sécurité (OHSAS 18001) et Environnement ISO 14001) a été étendue en 2012, depuis le périmètre de la production de l'eau de l'ex SAGEP au périmètre de la*

⁴ Contrat d'objectif adopté le 1^{er} janvier 2010, révisé pour cinq ans par délibération du Conseil de Paris de mars 2012 et du conseil d'administration de la régie d'avril 2012 (retrait et création d'indicateurs).

⁵ Ces dispositions ont été approuvées par le Conseil de Paris des 19 et 20 mars 2012, sous forme d'avenant au contrat.

distribution sur tout Paris, soit à l'ensemble du périmètre de la régie. Eau de Paris est également titulaire des labels « Diversité » et « Egalité ».

1.4.2. Des économies liées à la réforme structurelle

En 25 ans, le rendement du réseau est passé de 74 % en 1985 à 95 % à fin 2009. La reprise en régie permet à Eau de Paris de bénéficier de cette rentabilité intrinsèque des volumes, qui a plus qu'amorti la baisse régulière des consommations constatée depuis également 25 ans.

Lors de la procédure contradictoire, Eau de Paris a relativisé : « Il serait plus juste de noter que l'amélioration du rendement (+21%) a limité sur un plan économique les effets de la baisse de la consommation évaluée à -30% sur la même période ; en effet, la baisse de la production induite par ce meilleur rendement a induit une baisse des coûts variables qui ne représentent que 20% des coûts d'Eau de Paris alors que les recettes d'eau potable constituent près de 85% des recettes d'Eau de Paris (hors redevances collectées et reversées) ; de plus, cette tendance baissière de -2%/an de la consommation se poursuit alors que le rendement du réseau ne pourra s'améliorer que très marginalement ».

Des sources d'économie importantes ont été évaluées par l'EPIC à environ 30 à 35 millions d'euros, expliquées comme suit : sa nouvelle forme juridique (EPIC) l'exonère des taxes professionnelles et de l'impôt sur les sociétés que réglaient au trésor public les deux distributeurs privés, mais aussi Eau de Paris dans son ancienne formation de société d'économie mixte. S'ajoutent la part de dividendes qui revenait aux actionnaires des anciennes sociétés, mais aussi la masse salariale sensiblement réduite des cadres et agents de maîtrises confirmés qui, par des mobilités internes, ont préféré rester chez les distributeurs.

Selon les responsables, il n'est pas possible de quantifier les économies de coûts directs de personnel, compte tenu de l'impossibilité de connaître ce coût avec précision pour les délégataires (en raison des nombreuses mutualisations de moyens) et parce que les périmètres ont évolué entre ce qui est réalisé en propre et en sous-traitance par les délégataires et par Eau de Paris actuellement. S'ajoutent les économies réalisées sur le coût des travaux : les appels d'offres auraient permis de réaliser 10 à 15 % d'économies.

1.4.3. La recherche constante mais difficile d'économies de gestion

Selon son directeur général, l'EPIC fait des efforts de gestion et de rendement importants tout en sachant que la production baisse (de 1 à 2 % par an), et que la capacité de production doit demeurer car il existe une obligation de sécurité : la réponse à la demande doit être assurée quoiqu'il advienne (disjonction électrique, blocage d'une usine, acte de terrorisme, etc...).

- **La recherche d'économies de gestion**

Les frais fixes d'Eau de Paris représentent environ 80 %. Les usines fonctionnent à 50 % de leur capacité de production. Il existe une surcapacité de production (1 million de m³ produits ; 525 000 m³ distribués en moyenne) pour tenir compte des événements fortuits (pollution, ...), toutes ces ressources n'étant pas mobilisables de la même manière d'est en ouest.

Des réductions de coût sont toujours envisageables par la fermeture de certains établissements ou la diminution des moyens techniques (exemple de la fermeture de l'usine d'Ivry). Pour les aqueducs, le coût d'exploitation est moins cher que celui des usines et le coût d'investissement plus lourd (en raison des pollutions agricoles et de l'ancienneté des installations : plus de 100 ans d'âge).

Dans le cadre de la procédure contradictoire, Eau de Paris a toutefois « modulé » cette affirmation « car depuis quelques années, on observe que l'eau souterraine acheminée par les aqueducs doit faire l'objet de traitements qui ont renchéri le coût d'exploitation de l'eau souterraine et l'ont amené à niveau équivalent, voire supérieur à celui des eaux de surface ».

Les aqueducs constituent l'un des axes forts des programmes de travaux. Construits entre 1870 et 1924, ils font l'objet chaque année de réhabilitations, à l'issue de diagnostics portant sur leur état, réalisés par les équipes de l'entreprise (exemples : en 2011, arrêt d'eau de l'aqueduc de la Vanne pendant deux mois pour la réfection des enduits intérieurs sur plusieurs secteurs ; arrêt d'eau de l'usine d'Orly pour remplacer la vanne du poste de relevage d'eau brute, sécurisation des usines de production, etc...).

Eau de Paris participe à des actions nombreuses sur la qualité de l'eau auprès des agriculteurs (utilisation des pesticides). Malgré ces efforts, on note une dégradation depuis 30 ans des sources souterraines. Des accords d'interconnexion avec d'autres départements existent mais il s'agit de conventions de gestion de crise portant sur des mesures de secours d'urgence et non sur la production courante. Il n'existe pas de vision globale.

- **Optimiser le fonctionnement du réseau : Mieux connaître le réseau**

L'unification de toutes les étapes de la filière eau potable, du captage à la distribution, au sein d'Eau de Paris, permet d'améliorer les connaissances sur les flux en tout point de la filière, afin de les piloter de façon optimale et de limiter les fuites et les pertes d'eau. Pour limiter la pression sur la ressource, Eau de Paris a poursuivi son effort dans l'amélioration de la connaissance du réseau à travers la mise en place d'un système d'information géographique (SIG). Baptisé Géo AEP (alimentation en eau potable), il concerne le réseau parisien de distribution et celui du transport. En 2011, les informations ont été stabilisées et complétées par l'ajout, dans la base de données, des appareils hydrauliques implantés sur la voirie de la capitale (bouches d'incendie, branchements pour le lavage de la chaussée...). Parallèlement, Eau de Paris a développé un outil de suivi qui permet de géo-localiser les interventions sur le réseau. L'objectif est également de réduire le nombre de points de production, de réservoirs, de tuyaux pour s'adapter aux besoins, les coûts d'exploitation restant fixes.

- **Le rendement du réseau**

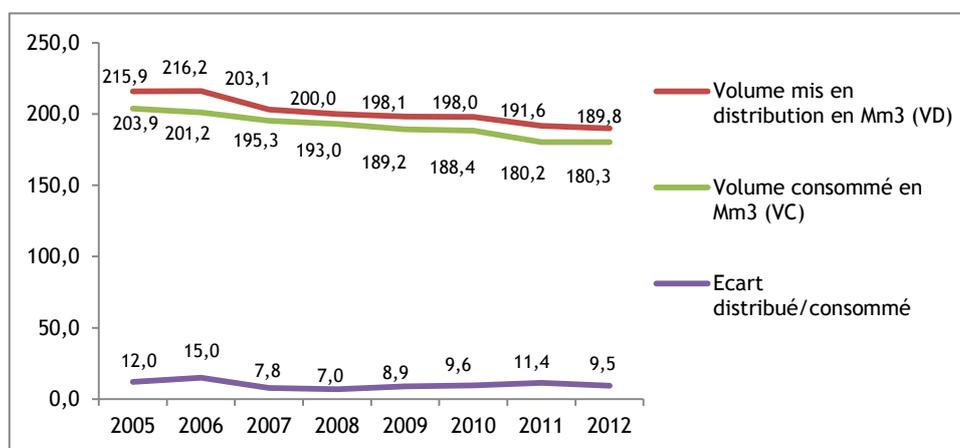
Le rendement se maintient à 95 % d'eau potable consommée et 80 % d'eau non potable consommée (seules quelques consommations, dont les variations peuvent être importantes, restent mal connues, notamment celle des sapeurs-pompiers de Paris). Le calcul du rendement a été amélioré par l'EPIC qui, à l'équation des anciens distributeurs (volumes facturés / volumes distribués, source de décalage d'une année à l'autre) a substitué en 2010 une équation plus proche de la réalité : volumes mesurés / volumes distribués. Le numérateur de ce nouveau ratio, calculé à partir de 100 000 capteurs télé-relevés, a permis de redémarrer une facturation mesurée par relevé instantané, en temps réel, au sein d'un seul et même exercice.

Tableau 1 : Evolution de l'eau potable produite, distribuée et consommée

En millions de m3	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Volume produit en Million de m3 (VP)	216,8	216,6	208,6	200,9	200,0	200,5	196,6	195,3
Volume mis en distribution en Mm3 (VD)	215,9	216,2	203,1	200,0	198,1	198,0	191,6	189,8
Volume consommé en Mm3 (VC)	203,9	201,2	195,3	193,0	189,2	188,4	180,2	180,3
Ecart distribué/consommé	12,0	15,0	7,8	7,0	8,9	9,6	11,4	9,5
% du volume consommé / volume distribué	94%	93%	96%	97%	96%	95%	94%	95%

Source : EDP

Graphique 2 : Représentation tendancielle du tableau précédent sur l'eau potable



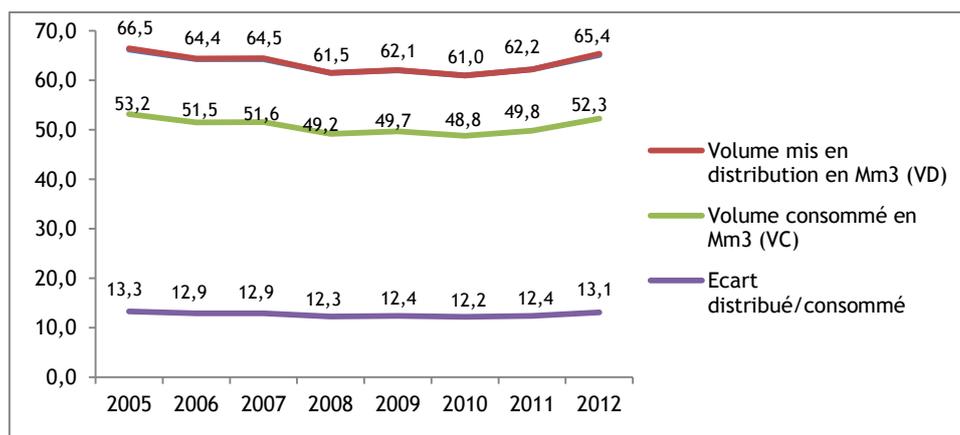
Source : EDP

Tableau 2 : Evolution de l'eau non potable produite, distribuée et consommée

En millions de m3	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Volume produit en Million de m3 (VP)	66,2	64,3	64,3	61,5	62,0	61,0	62,2	65,1
Volume mis en distribution en Mm3 (VD)	66,5	64,4	64,5	61,5	62,1	61,0	62,2	65,4
Volume consommé en Mm3 (VC)	53,2	51,5	51,6	49,2	49,7	48,8	49,8	52,3
Ecart distribué/consommé	13,3	12,9	12,9	12,3	12,4	12,2	12,4	13,1
% du volume consommé / volume distribué	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%

Source : EDP

Graphique 3 : Représentation tendancielle du tableau précédent sur l'eau non potable



Source : EDP

Recommandation 1 : Envisager une vision plus globale des accords d'interconnexion avec d'autres départements et une analyse anticipée de certains événements (pollution de la Seine), permettant ainsi de réaliser des économies de gestion et de capitaliser les capacités de production.

La création de la métropole parisienne devrait ouvrir des perspectives en ce sens.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la Présidente du Conseil d'administration d'Eau de Paris a précisé qu'« Eau de Paris, à la suite des travaux pilotés par le Préfet de Région sur le thème du Grand Paris de l'eau, a engagé une action visant à mutualiser les données et les outils de surveillance de la qualité de la ressource superficielle avec d'autres acteurs des services d'eau en Ile-de-France. C'est une première étape en attente de la définition précise du cadre territorial métropolitain fixé par une future loi. Ce nouveau cadre conditionnera certainement la façon dont pourront se développer des visions plus globales et de possibles mutualisations, notamment de production, au bénéfice des usagers des services d'eau ».

2. ORGANISATION ET PROCEDURES DE CONTROLE

2.1. L'organisation

À la suite de la remunicipalisation, l'entreprise a connu en 2011 des changements organisationnels afin de s'adapter à de nouveaux enjeux : l'évolution des statuts⁶, un Conseil d'administration élargi, une direction générale renouvelée et une restructuration en trois pôles (industriel, usagers et partenaires, fonctions support).

2.1.1. L'évolution des statuts

En 2011, l'entreprise a révisé ses statuts pour ouvrir et renforcer sa gouvernance, recentrer le Conseil d'administration sur les enjeux stratégiques, consolider certaines de ses actions, d'où trois orientations : renforcer le lien avec la Ville de Paris avec la création de trois nouveaux sièges d'administrateurs élus de la collectivité (le nombre de membres passe de 10 à 13 ; donner une voix délibérative aux représentants des associations de défense de l'environnement et des consommateurs, à l'Observatoire parisien de l'eau⁷, déjà membres du Conseil d'administration, à l'image de ce qui est déjà le cas pour les représentants des salariés ; créer une vice-présidence en cas d'incapacité de la présidence.

En 2012, le Conseil est constitué, pour six ans, de treize représentants de la Ville de Paris, deux représentants du personnel, deux représentants associatifs, un représentant de l'Observatoire de l'eau, deux membres à voix consultative en raison de leur compétence.

2.1.2. Le Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit au moins tous les trois mois. A titre indicatif, le Conseil d'administration, présidé depuis le 22 janvier 2009 par Anne Le STRAT, s'est tenu à sept reprises en 2011, et a examiné plus de 170 projets de délibérations. Des réunions de travail ont été organisées avec les administrateurs sur les conséquences économiques de la remunicipalisation et la protection de la ressource.

Le Conseil a approuvé les principes d'une politique associative, lancée par Eau de Paris dans trois domaines : social (en particulier les mesures pour un meilleur accès à l'eau des foyers les plus démunis), environnemental (préserver la ressource et favoriser la biodiversité) et territorial. **Une commission interne** a examiné tous les dossiers remis dans le cadre de l'appel à projets lancé pour le 1^{er} semestre 2012 et trois dossiers présentés par des associations ont été instruits et validés.

2.1.3. Une organisation remodelée en trois pôles

Le passage au statut d'établissement public a conduit Eau de Paris à repenser toute son organisation financière, budgétaire et comptable.

Eau de Paris est organisée autour de trois pôles métiers : industriel, usagers et partenaires et fonctions supports. On note un renforcement des fonctions comptables et

⁶ Statuts de l'EPIC « Eau de Paris », modifiés par délibération du Conseil de Paris des 19 et 20 mars 2012.

⁷ L'Observatoire parisien de l'eau est une instance de démocratie participative, créée par la Ville de Paris, regroupant des représentants des usagers, des élus de la ville, des acteurs institutionnels, des représentants des bailleurs sociaux, etc... En 2011, l'Observatoire de l'eau a été associé aux réflexions sur la baisse du prix de l'eau et sur le devenir du réseau d'eau non potable.

d'achat. Les objectifs de gestion plus rigoureuse ont conduit à la création d'une direction de la performance économique et financière.

Les deux organigrammes des pages suivantes illustrent également un effort de **clarification** et de simplification de l'organisation sur deux années consécutives.

Le premier organigramme permet de faire apparaître les responsables issus de la Ville de Paris (*).

Le second organigramme fait figurer désormais l'agence comptable parallèlement à la direction des finances. Un conseiller est nommé auprès de la direction générale (ancien directeur de la distribution). Le pôle industriel ne compte plus que quatre niveaux au lieu de sept. La direction des relations internationales relève du pôle « Partenaires ».

Figure 2 : Organigramme Eau de Paris (valeur 2012)

Source : Eau de Paris

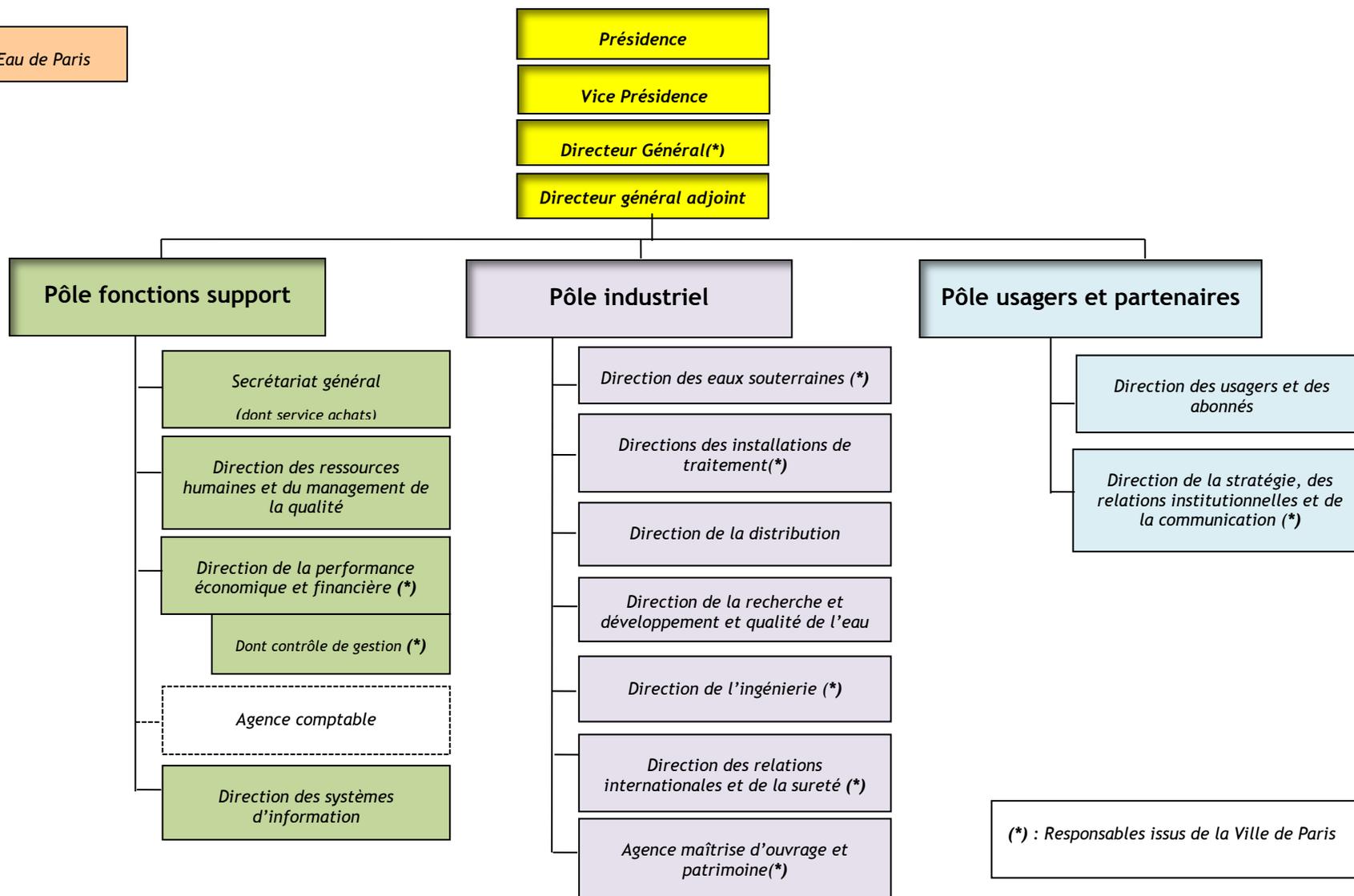
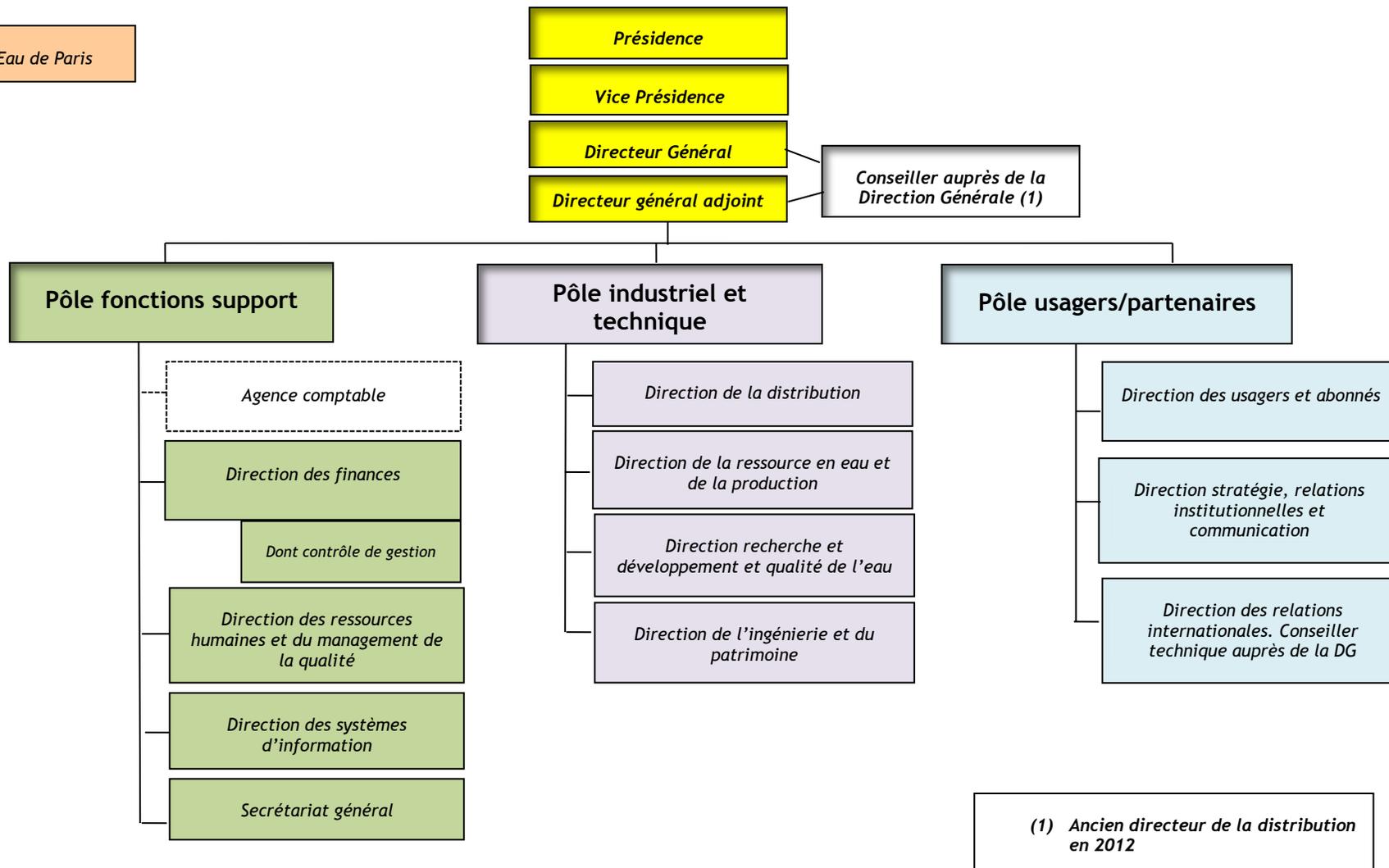


Figure 3 : Organigramme Eau de Paris (valeur 2013)

Source : Eau de Paris



Deux régimes de droit cohabitent au sein de cette organisation : l'EPIC est soumis à la comptabilité publique (instruction comptable M 49), alors que les personnels relèvent du droit privé. Cette dualité est une difficulté pour les agents de l'EPIC, dont la culture d'origine n'est pas celle des finances publiques. L'orientation possible de l'EPIC vers la protection de la ressource en eau en amont posera quelques difficultés par rapport à l'instruction comptable M 49 qui ne prévoit que le traitement de la ressource en aval.

Au sein du pôle fonctions support, le contrôle de gestion est assuré par la direction de la performance économique et financière, l'objectif étant qu'un ajustement de la programmation soit effectué grâce à l'action du service contrôle de gestion. La direction dirige trois pôles comptables et budgétaires de proximité (« Paris », Joinville », « Montigny »).

Comme pour les établissements universitaires ou la BNC (banque nationale de crédit), une « **agence comptable** » représentant le Ministère des finances est intégrée dans les locaux du siège. Composée d'agents de l'Etat, cette agence comptable⁸ assure (logiciel « Diapason ») la sécurisation des procédures comptables, la tenue des comptes, le recouvrement des recettes, le contrôle de la facturation (y compris pour les mairies et directions de la Ville de Paris) et le paiement des dépenses conformément aux règles de la comptabilité générale publique, tandis que la direction des usagers et des abonnés du pôle « Usagers et partenaires » se charge du lancement des factures. Recrutés par la direction générale et rémunérés par l'EPIC, ces agents de l'Etat restent soumis aux instructions du Ministère des Finances. La règle de la séparation entre ordonnateur et comptable est ainsi respectée. Un service achats dépend du secrétariat général.

Au sein du pôle industriel et technique, on note l'importance des services techniques et, notamment l'existence d'un laboratoire de débitmétrie des liquides, accrédité par le COFRAC, mesurant les quantités d'eau distribuée ; d'un service Mécanique d'Auscultation des Conduits spécialisé dans le diagnostic des ouvrages d'eau et d'assainissement difficiles d'accès et l'entretien et la réparation des aqueducs, d'un laboratoire d'analyses et un Centre d'Etudes et de Recherches. Ce dernier effectue un million de mesures par an (chiffre stable depuis plusieurs années). Ce qui est en jeu est la potabilité de l'eau en aval, car l'eau est un produit alimentaire (l'agence régionale de santé d'Ile de France (ARS) assure la certification de cette potabilité). L'HACCP (« Analyse des risques et maîtrise des points critiques ») doit harmoniser cette évaluation des risques. Un plan d'action sera mis en place et présenté à l'agence régionale de santé.

Au sein du pôle usagers et partenaires, au fil de la fusion et des restructurations internes, s'est mise en place une direction de la stratégie, des relations institutionnelles et de la communication composée d'une vingtaine d'agents d'origines variées, regroupés par métier, mais polyvalents pour la communication externe ou interne, la partie clientèle (facturation) demeurant dans la direction des usagers et partenaires. La direction des usagers gère trois agences d'accueil des abonnés et des usagers réparties dans Paris et une équipe pour la gestion du centre d'appel des usagers et abonnés.

⁸ Dans les effectifs de l'agence comptable, seuls l'agent comptable et une collaboratrice sont des agents détachés de l'Etat. L'agent comptable est un agent en détachement de la direction générale des finances publiques (DGFIP), avec le grade d'administrateur des finances publiques, avec une rémunération fixée par cette dernière, encadrée par son statut et payée par EDP (+ un 13^{ème} mois). Il est personnellement et pécuniairement responsable devant le juge des comptes de l'utilisation des fonds à hauteur des infractions (cautionnement et assurance spécifique). Il prête un serment solennel devant la Chambre régionale des comptes.

2.2. Les procédures

- **Sur le plan financier et comptable**, le passage au statut d'établissement public a conduit Eau de Paris à refondre les méthodes de travail et à mieux prendre en compte les règles de comptabilité publique et de marchés publics pour lui permettre d'assurer ses missions dans le respect des normes. En 2011, une refonte de l'organisation de la chaîne de la dépense a permis d'optimiser, notamment, les délais de paiement, insatisfaisants en 2010 ; la réalisation d'un tableau de bord de la régie permet de mesurer et de piloter la réalisation des objectifs assignés à Eau de Paris.

En mettant fin à la délégation de la gestion de l'eau, Eau de Paris a dû reprendre une activité nouvelle : la facturation. La régie a repris le relevé des compteurs et la facturation de ses abonnés au rythme de quatre factures par an basées, pour l'essentiel, sur des index télé-relevés. Les ventes d'Eau de Paris constituant 87 % des recettes de la régie, les conditions de recouvrement constituent pour elle un enjeu essentiel. Eau de Paris s'est dotée des moyens nécessaires pour recouvrer dans les délais fixés par le nouveau règlement de la distribution. Une première relance est effectuée à trente jours, une seconde à quarante jours. Les taux de recouvrement sont satisfaisants (99 % depuis 2010) et s'inscrivent dans les objectifs fixés par la Ville de Paris.

Des procédures de contrôle de gestion ont été mises en place. Une comptabilité analytique est opérationnelle en 2013, très développée et gérée par la responsable du contrôle de gestion de la direction des finances (avec un collaborateur) : coûts par centres de responsabilité, analyse par activité (eau potable par filière et eau non potable), étapes d'exécution (captage, transport d'eau, distribution, relations clientèles...), coûts par projet (y compris logements) et grands projets, coûts par site (exemples : logement par logement ; pavillon de l'eau), charges de personnel (coût réel par agent). Le service gère également l'élaboration des tarifs, le « benchmarking » (FNCCR), les indicateurs liés au contrat d'objectif (en binôme avec la direction de la stratégie et de la communication), des analyses économiques, le contrôle interne (un seul audit jusqu'ici sur les procédures de facturation ayant permis la restructuration du service financier).

Sont fournis au comité exécutif un rapport d'activité mensuel (tableaux de bord : volume distribué, nombre de fuites, chiffre d'affaires,...), une revue trimestrielle de suivi du contrat d'objectif (indicateurs), et un bilan annuel. **Toutefois, elle ne dispose d'aucun réseau de contrôleurs de gestion (ce sont les chargés d'affaires qui rentrent les données sans validation par un contrôleur de terrain). L'information demeure diluée (une centaine d'applications).**

Recommandation 2 : Renforcer le contrôle de gestion en améliorant les outils de mesure sur le terrain (coûts unitaires, sécurisation et spécialisation du travail), puis en le plaçant auprès de la direction générale, et en mettant en place un réseau de correspondants, chargés notamment de vérifier la fiabilité des données fournies au plan local.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la direction d'Eau de Paris a indiqué que *« les procédures de contrôle de gestion ont été mises en place sous différentes formes adaptées aux différentes phases de la mise en place de la régie. Elles peuvent désormais s'appuyer depuis le 1^{er} janvier 2013 sur un nouvel outil informatique de gestion beaucoup mieux adapté au cadre public que par le passé. Il est complété par un outil de comptabilité analytique. Ses données ont pu être calées en 2013. La poursuite de leur fiabilisation et leur bonne exploitation par les directions opérationnelles font bien partie des plans d'actions en cours ».*

Il existe un guide des achats édité en 2010. Ce guide - nécessaire dans l'ancienne organisation - n'a pas été mis à jour depuis la mise en place d'un nouvel organigramme créant un service de l'ingénierie et du patrimoine et un service des achats (au secrétariat général). Un comité des achats apparaît opérationnel, structuré et compétent pour recenser les besoins, assurer les mises en concurrence dans le respect du code des marchés publics. Le service précité est doté de trois pôles de proximité (mêmes sites que ceux de la direction financière). Compte tenu de cette centralisation, la mise à jour du guide d'achat est ressentie par les responsables comme moins nécessaire, des notes internes assurant la mise à jour et fixant les seuils, notamment pour les petits achats.

Il existe une procédure particulière d'engagement des dépenses pour l'entretien et l'acquisition du patrimoine. Pour l'entretien courant (section exploitation), le budget est évalué annuellement avant le vote du budget. Pour les grands projets (section investissement), chaque projet est présenté à la direction générale lors des comités des investissements pour valider l'opportunité et l'inscription budgétaire sur un site en affectation par dépense directe, ou sur un site en location par négociation avec le propriétaire. Les dépenses liées à l'entretien du patrimoine sont contrôlées de la même manière que pour l'engagement.

Un « manuel de méthodes pour les notes de frais » précise les modalités d'établissement et de remboursement des frais de mission, de déplacement et de réception (restauration). Elaboré par la direction de la performance économique, approuvé par délibération du conseil d'administration, visé par les principaux responsables, ce document de quinze pages et de plusieurs annexes est diffusé à tous les agents. Il rappelle, sur la base des délégations de signature définies conformément aux décisions en vigueur, les procédures à respecter (barèmes, circuits de signature, répartition des responsabilités entre l'agent, la direction opérationnelle, le responsable des ressources humaines locale (RRH), le service comptable ordonnateur, l'agent comptable...). Il fournit les pièces justificatives (ordre de mission, demandes de remboursement, d'avance sur frais de mission,...).

Un « manuel des méthodes pour la maîtrise du parc automobile » est applicable à l'ensemble des agents : la règle générale est l'utilisation des transports en commun (sauf transport de matériel ou urgence). Il n'existe pas de véhicule de fonction mais des véhicules de service gérés en « pool », réservés à un usage exclusivement professionnel, sauf en cas d'astreinte, de circonstances exceptionnelles ou d'autorisation expresse du responsable du service. Les responsabilités sont précisées. Une carte accréditive attachée à chaque véhicule permet la fourniture de carburant et fait l'objet d'une facturation détaillée susceptible d'être contrôlée et de générer des remboursements par l'agent. Une procédure a été fixée en 2011 permettant la prise en charge des contraventions pour raison de service uniquement.

- **Sur le plan de la communication**, la direction de la stratégie, des relations institutionnelles et de la communication (DSRIC) élabore des instruments de prospective et de mesure de l'efficacité de ses actions de communication : « feuille de route » fixant les enjeux de communication, bilans des campagnes de communication par des organismes extérieurs, bilan et perspectives en interne, indicateurs de gestion et de satisfaction pour le Pavillon de l'eau.

De son côté, la direction des usagers et partenaires mène une enquête semestrielle de satisfaction de ses usagers. Les résultats 2012 montrent un haut niveau de confiance, 80 % des résidents consommant l'eau du robinet comme eau de boisson. Ils révèlent également un haut niveau de satisfaction, 92 % des personnes interrogées se déclarant satisfaites ou très satisfaites du service de l'eau et 86 % des parisiens exprimant leur satisfaction à propos de la qualité de l'eau du robinet.

Enfin, la DSRIC⁹ a en charge la mise en œuvre du contrat d'objectifs et du retour d'information vers la Ville de Paris, de la gestion du Conseil d'administration, de la définition et de l'animation ou de l'accompagnement de politiques d'entreprises (politiques associative, de développement durable, territoriale...) et de la réalisation d'études prospectives (elle réalise des prestations pour le Conseil d'administration, ou la Direction générale, ou une direction ou un service ou la Ville de Paris).

- **Sur le plan organisationnel**, un ensemble de délégations de pouvoir précises, strictes et hiérarchisées sont mises à jour annuellement pour les procédures administratives et financières : le directeur général détient la signature et, dans le respect des statuts et des délibérations du conseil d'administration, consent des délégations « pyramidales » au DGA, aux directeurs et aux responsables d'unités techniques. Il peut s'agir de délégations permanentes ou en cas d'absence. Ces délégations autorisent la signature de tous actes et documents administratifs, tout engagement ou tout mandatement de dépenses et de recettes. Un organigramme général nominatif, joint à la délégation, précise les domaines de chaque délégataire, suivi des « modèles » de signature ou de paraphes des délégataires. En fonction de chaque délégataire, les marchés et les commandes font l'objet de seuils à respecter impérativement.
- **Sur le plan de la gestion des logements qu'Eau de Paris gère pour son propre compte**, l'Annexe 4 présente un extrait du document spécifique interne de procédure intitulé « Procédure de gestion des logements Eau de Paris ». Elle concerne notamment les agents travaillant sur des sites parisiens. La procédure d'astreintes pour les personnels est la suivante : les niveaux 1 et 2 (respectivement assimilables à la nécessité absolue de service et à l'utilité de service de la fonction publique) justifient un logement de service de stricte proximité à titre gratuit. Le niveau 3 (absence de besoin immédiat) oblige au paiement d'une redevance mensuelle symbolique (150 €/mois). Certains agents se logeant eux-mêmes bénéficient d'un remboursement sur leur salaire.

L'Annexe 4 fournit également la liste des logements mis à disposition sur Paris (69 logements sur un total de 216), avec indication des agents Eau de Paris concernés et de leur niveau d'astreinte. Concernant ces logements de service, le terme "location à des agents d'Eau de Paris est impropre car il s'agit d'une mise à disposition à titre précaire et révoquant. Il n'y a donc pas de durée de location. Le montant du loyer correspond à une redevance d'occupation modulée selon les niveaux d'astreinte.

- **Sur le plan de la gestion des personnels**, une méthode de fixation et d'augmentation de salaires est utilisée par la DRH pour les dirigeants, cadres, personnels (voir infra personnels).

⁹ Rappel : Un « contrat de service » interne a été passé entre le service des affaires juridiques et chacune des directions d'Eau de Paris, dont la DSRIC.

3. PRINCIPAUX INDICATEURS DU TRAIN DE VIE

3.1. Le contexte financier et l'évolution de l'activité

La situation financière de l'EPIC est saine. On rappellera que la régie est soumise à l'instruction comptable M49 qui impose à tous les services d'eau et d'assainissement un véritable plan de comptabilité modernisé, inspiré du plan comptable de 1982 en y incluant les amortissements. Désormais, un service industriel et commercial doit s'équilibrer en dépenses et en recettes grâce à la redevance payée par les usagers et si le prix de l'eau s'accroît, la redevance doit compenser cette augmentation.

3.1.1. Un compte de résultat largement positif

Le résultat d'exploitation, plus représentatif de l'activité enregistrée est en diminution de 8 % en 2011. Concomitamment, le résultat net diminue seulement de 1 %. En 2012, la diminution est respectivement plus importante (-35 % et -16 %). Le résultat financier est négatif en 2010 (-1,647 M€), même s'il s'améliore en 2011 (-1,37 M€), puis en 2012 (-1,059 M€). Même si les recettes reculent et que les charges progressent, le résultat reste élevé, garantissant un haut niveau d'investissement.

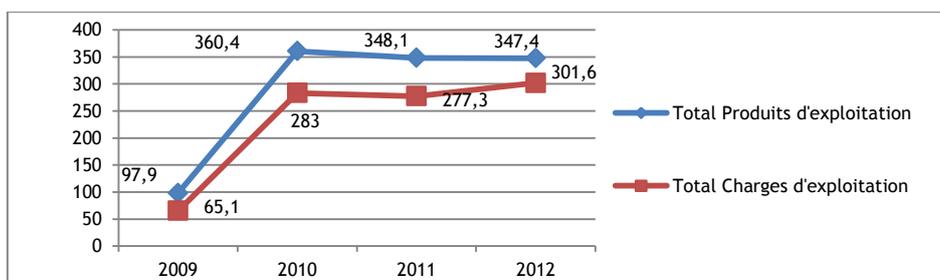
Le compte 2009 ne reflétant que huit mois d'exercice est à relativiser. Le compte 2010 exprime pour la première fois l'activité de la régie en année pleine et sur l'ensemble de ses activités, y compris la distribution intégrée au 1^{er} janvier 2010. Le résultat exceptionnel correspond à des produits issus d'opérations d'ordre (régularisations) en 2011 et de remboursement de l'Agence de l'Eau en 2012 (trop versé). Il contribue à absorber le résultat financier négatif, et à favoriser un résultat net de l'exercice 2011 largement positif, bien qu'en diminution par rapport à 2010. Il en est de même pour l'exercice 2012.

Tableau 3 : Formation du résultat

en €	2009 (8 mois)	2010	2011	2012	Var°09/10	Var°10/11	Var°11/12
Total Produits d'exploitation	97 890 966	360 426 369	348 154 926	347 379 345	268 %	-3 %	-0,2 %
Total Charges d'exploitation	65 150 793	283 055 231	277 286 938	301 599 985	334 %	-2 %	9 %
Résultat d'exploitation	32 740 173	77 371 138	70 867 988	45 779 359	136 %	-8 %	-35 %
Résultat financier	-129 068	-1 647 775	-1 367 053	-1 059 804	1177 %	-17 %	-22 %
Résultat exceptionnel	206	270 506	5 666 097	18 106 009	131131 %	1995 %	220 %
Résultat net	32 611 310	75 993 869	75 167 031	62 825 564	133 %	-1 %	-16 %

Source : EDP

Graphique 4 : Evolution des charges et produits d'exploitation



Source : EDP

Les produits d'exploitation 2010 sont en progression de 268 % par rapport à ceux de 2009, en raison notamment de la fusion et de l'absorption de la distribution et de ses recettes dans l'EPIC. Puis, en 2011, on note une baisse de 3 % liée à la diminution de la consommation d'eau (-1 % par an en moyenne) et à la baisse du prix de l'eau potable (-8 %, soit 0,9627 € au 1^{er} juillet 2011 pour un m³ d'eau, contre 1,0464 € en 2010). En 2012, les produits sont stables. Les charges d'exploitation sont en augmentation en 2010 de 334 % par rapport à 2009. On note que cette augmentation des charges est due à l'accroissement des charges de personnel en raison des changements internes, des recrutements et de l'harmonisation des salaires, à l'augmentation de la charge d'investissement liée aux obligations environnementales et de protection de la ressource. En 2011, on note une légère contraction des charges d'exploitation et en 2012 une progression sensible (+9 %) due essentiellement à la régularisation de charges restant à payer au titre de l'exercice précédent.

Lors de la procédure contradictoire, Eau de Paris a souhaité « expliquer » les écarts concernant l'exercice 2012 : « Sur cet exercice, le résultat exceptionnel atteint 18,1 M€ pour 5,7 M€ en 2011, alors que le résultat d'exploitation se réduit de 70,8 M€ à 45,8 M€. Cette évolution est due pour l'essentiel à des écritures dites d'ordre, passées en section d'exploitation en dépenses et recettes sur le chapitre 043. L'Instruction comptable M49 qui s'applique à Eau de Paris oblige en effet, lorsque des comptes de charge présentent un solde créditeur, de passer une écriture de charge équilibrant le solde du compte et compensée par un produit exceptionnel (en comptabilité privée, cette disposition ne s'applique pas). De fait, en 2012, des écritures importantes de 22,5 M€ ont été passées à ce titre :

- En charges :

21 556 830,93 € sur des comptes 60 à 63 relevant des charges d'exploitation ;

972 320,62 € sur des comptes 67 relevant des charges exceptionnelles.

- En produits :

972 320,62 € sur des comptes 70 relevant de produits d'exploitation ;

21 556 830,93 € sur des comptes 77 relevant des produits exceptionnels.

Si, au final, les écritures sont équilibrées ente les produits et les charges, donc sans incidence sur le résultat global d'Eau de Paris, elles ne le sont pas au niveau des résultats intermédiaires. Leur neutralisation conduit à modifier ainsi pour 2012 le tableau de formation du résultat :

en €	Rapport inspection	Correction	Montant réel
Produits d'exploitation	347 379 345	-972 321	346 407 024
Charges d'exploitation	301 599 985	-21 556 830	280 043 155
Résultat d'exploitation	45 779 360	20 584 509	66 363 869
Résultat financier	-1 059 804	0	-1 059 804
Résultat exceptionnel	18 106 009	-20 584 509	-2 478 500
Résultat net	62 825 565	0	62 825 565

Le rapport note bien toutefois que la progression des charges d'exploitation entre 2011 et 2012 (+9%) est due essentiellement à la régularisation de charges à payer venant de l'exercice précédent ».

Les analyses comparatives menées en 2010 et 2011 avec d'autres collectivités par la Fédération Nationale des Collectivités Concédantes et Régies (FNCCR) permettent de constater qu'Eau de Paris se situe parmi les meilleures régies en termes de ratios de gestion économique et financière (tarifs, charges, maîtrise des impayés, dette, capacité d'autofinancement par l'épargne nette, etc...), et de ratios techniques (rendement du réseau de distribution, surveillance et réparation du réseau, eau non distribuée et non facturée, qualité de l'eau, taux de réclamation, etc...), tout en relativisant, car Eau de Paris a sa spécificité (densité de population, réseaux très concentrés et visitables).

Pour l'eau non potable, les investissements sont réalisés par les aménageurs lors de leur intervention dans les ZAC en sous-sol (exemple Batignolles). Eau de Paris consacre 2 à 3 M€ par an pour ces investissements en eau non potable.

Pour l'ensemble des actifs d'eau de Paris, les dotations aux amortissements sont faibles (7,3 M€ en 2011 ; 15 M€ en 2012) car le patrimoine est ancien et amorti.

3.1.2. Un excédent de fonctionnement en érosion

En 2011, un excédent de la section de fonctionnement, identique à celui enregistré l'année précédente a permis en partie de résorber le report du déficit d'investissement et de limiter le recours à l'emprunt. Cet excédent garantit une situation saine et une gestion sur le long terme du patrimoine technique. Toutefois, cette situation s'érode sous l'effet de la baisse des volumes d'eau vendus, de l'augmentation de certaines charges, de la réalisation de travaux et de la diminution des aides accordées par l'Agence de l'eau Seine Normandie. En 2012, le même constat demeure : l'autofinancement assure pleinement les investissements et évite pour l'heure d'augmenter la redevance et/ou de recourir à l'emprunt. Mais, dans l'avenir, la question du recours à l'emprunt risque de se poser.

3.1.3. L'existence d'un schéma d'investissement

Afin de garantir un niveau de qualité dans la production et la distribution, Eau de Paris doit maintenir un haut niveau d'entretien et de valorisation du patrimoine naturel et industriel de l'eau. Celui-ci couvre l'ensemble des ouvrages permettant de produire, stocker et distribuer la ressource. Pour cela, l'entreprise a élaboré un **schéma directeur des investissements** pour les quinze prochaines années.

Cet outil de planification fixe les grandes orientations et les actions prioritaires pour la période 2012-2026. Il intègre une forte dimension stratégique et de développement durable. Il a fait l'objet d'un premier programme quinquennal de travaux pour la période 2012-2016. Au total, 70 M€ de travaux par an sont prévus sur l'ensemble du patrimoine du service public de l'eau, notamment les ouvrages historiques, âgés, pour certains, de plus de cent ans (le conseil d'administration vote même en 2011 un volume de travaux de 80 M€ en incluant le secteur de l'eau non potable et les dépenses aux tiers).

Les dépenses d'investissement (d'autofinancement) engagées au cours de l'année 2011 ont atteint un total de 49 M€, avec un taux d'engagement de 74 % et un taux de règlement de 53 %. Cette difficulté à mobiliser des capitaux s'explique par des retards de procédures en interne dans les marchés, les services ayant dû s'adapter aux procédures des marchés publics. Les investissements financés en 2011 ont concerné pour ce montant total de **49 M€** : le réseau de distribution et les réservoirs (17,4 M€), les captages et les aqueducs (9,1 M€), la rénovation et la modernisation des usines (4,7 M€), les investissements liés à la création de l'EPIC (5,2 M€), la protection et l'amélioration de la qualité de l'eau (5,8 M€), les autres bâtiments, terrains et équipements généraux (3,5 M€), les investissements liés à la sécurité environnement (1,2 M€), les déviations de canalisation pour le tramway T3 (1,9 M€), ainsi que des études (0,17 M€).

Lors de la procédure contradictoire, Eau de Paris a fait observer : « *Le rapport s'attache au seul exercice 2011 (49 M€), année où des difficultés de maîtrise des procédures ont entraîné des retards alors qu'en 2012, le montant de ces dépenses s'est élevé à 76 M€. La mise en perspective des deux exercices 2011 et 2012 aurait donné un éclairage plus juste pour des dépenses à caractère essentiellement pluriannuel* ».

3.1.4. Un faible endettement et une forte trésorerie

L'examen du bilan montre que l'entreprise est dans une situation financière saine et peu endettée. En 2012, l'actif immobilisé s'accroît de 63 %. Au passif, les capitaux propres augmentent de 63 % entre 2011 et 2012. Les subventions d'investissement s'accroissent de 173 % et le ratio d'indépendance financière montre qu'en 2012, les capitaux propres couvrent les dettes à plus de 200 %. Le fonds de roulement est positif en 2011 (98,74 M€) et 2012 (101,25 M€). La trésorerie nette est positive, preuve d'une gestion correcte même si elle diminue de 34 % entre 2011 (209,52 M€) et 2012 (138,40 M€). Les dettes diminuent de 26,7 % dans le même temps (notamment rattrapage de paiement des fournisseurs). Le ratio de solvabilité montre que l'organisme peut faire face à ses dettes à court terme, avec son actif, voire ses actifs les plus liquides. L'organisme présente donc des garanties suffisantes. L'encours de la dette correspond, pour 28 %, à un emprunt auprès de l'Agence de l'eau Seine-Normandie et, pour 72 %, à des emprunts bancaires pour des travaux de déviation de réseaux, nécessaires à la réalisation du tramway sur les boulevards des Maréchaux. Autre signe du faible endettement : l'excédent brut d'exploitation permet de rembourser le capital de la dette en moins d'un an (0,82), alors que le contrat d'objectifs prévoyait une durée de cinq ans.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, Eau de Paris a précisé également qu'en 2012 « *les comptes d'Eau de Paris ont intégré l'ensemble des actifs de la Ville de Paris, ce qui explique la progression des actifs, des capitaux propres et des subventions* ».

3.1.5. Une diminution de l'activité et du chiffre d'affaires

Avec la fusion des activités de production et de distribution, le chiffre d'affaires est passé de 96 M€ en 2009 (sur 8 mois) à 356 M€ en 2010. Ce triplement du chiffre d'affaires a son reflet en section d'investissement, les dépenses passant de 27 M€ à 69 M€.

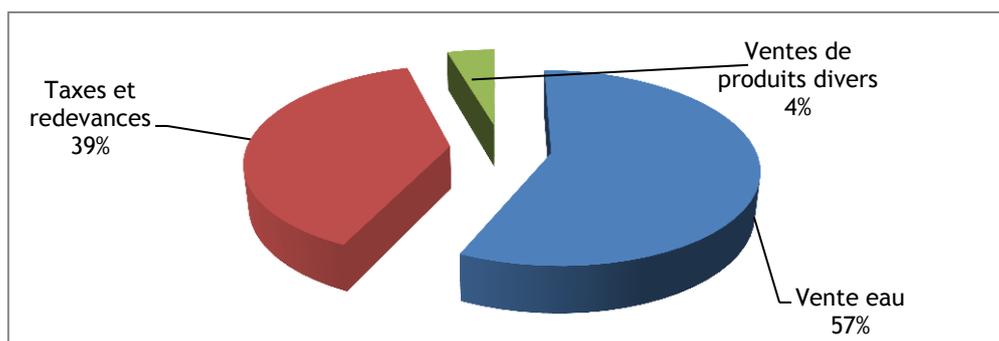
En 2011 et 2012, les recettes se sont respectivement élevées à 343 M€ et 336 M€, ce qui représente une baisse de 3 % et 2 %. Ce recul s'explique par la diminution de la consommation d'eau et par le blocage, puis la baisse en 2011 du prix de vente de l'eau potable. En 2011, 57 % du chiffre d'affaires était constitué par la vente d'eau potable et non potable (total de 195,3 M€, dont 10,2 M€ pour l'eau non potable), 39 % par les taxes et redevances (132,9 M€), 4 % par les ventes de produits divers (15,4 M€).

Tableau 4 : Evolution du chiffre d'affaires

en €	2009 (8 mois)	2010	2011	2012	Var° 09/10	Var° 10/11	Var° 11/12
C. d'affaires HT Ventes de biens et services	96 251 490	356 009 986	343 663 007	336 360 300	270 %	-3 %	-2 %

Source : EDP

Graphique 5 : Répartition du chiffre d'affaires en 2011



Source : EDP

Dans les prochaines années, « l'effet ciseaux » entre une diminution du chiffre d'affaires et un accroissement des charges devrait s'accroître et être un facteur de risques pour l'EPIC. Ainsi, l'année 2015 pourrait être marquée par la nécessité de contracter un emprunt.

D'ores et déjà, l'EPIC cherche des mesures de « compensation » à l'apparition de la dette, telles que la maîtrise des charges, une plus grande qualité comptable, une optimisation des services.

Une réflexion dite « Horizon 2025 » est actuellement menée et a fait l'objet d'un séminaire interne réunissant 110 cadres de l'EPIC afin de proposer des pistes stratégiques.

Plusieurs scénarios sont désormais envisagés pour l'EPIC : un modèle d'extension territoriale, un modèle industriel de nouvelle génération, un modèle d'ingénierie publique.

3.2. L'évolution des principales charges de structure

Les charges de fonctionnement courant (hors amortissements) sont les suivantes :

Tableau 5 : Evolution des charges de fonctionnement

en €	2009 (8 mois)	2010	2011	2012	Var° 09/10	Var° 10/11	Var° 11/12
Personnel							
Salaires-primes-charges	25 467 045	60 695 076	63 447 094	66 206 924	138 %	5 %	4 %
Intérim (personnel extérieur)	271 375	1 351 704	1 151 230	255 455	398 %	-15 %	-78 %
Principales charges de fonctionnement courant de la structure administrative							
Missions et déplacements, réceptions	182 895	481 321	482 879	466 885	163 %	0 %	-3 %
Etudes et recherches	448	1 326 922	1 689 465	440 239		27 %	-74 %
Honoraires	3 145 743	4 003 369	785 485	888 624	27 %	-80 %	13 %
Affranchissements	68 064	199 654	174 346	384 356	193 %	-13 %	120 %
Communication	54 519	36 000	6 376	3 675	-34 %	-82 %	-42 %
Télécommunication	413 074	997 708	1 285 606	1 320 310	142 %	29 %	3 %
<i>Pour information impôts et taxes</i>	638 729	2 383 272	2 538 329	2 369 563	273 %	7 %	-7 %
Total des principales charges de fonctionnement courant	4 503 472	9 428 247	6 962 485	4 553 342	109 %	-26 %	-35 %
Total des charges de fonctionnement	30 241 892	71 475 027	71 560 809	71 015 721	136 %	0 %	-1 %

Source : EDP

Les dépenses de réception fluctuent fortement en 2010 en fonction des évènements marquants liés à l'activité de la société, se stabilisent en 2011, puis diminuent en 2012. Les impôts et taxes représentent une part non négligeable des charges de fonctionnement courant et sont composés de la taxe foncière sur le patrimoine. L'EPIC n'est pas assujéti à la taxe sur les salaires, à la taxe professionnelle et à l'impôt sur les sociétés payés par l'ex SAGEP. Les études et recherches s'accroissent de manière importante en 2010 et 2011¹⁰, puis connaissent une baisse significative en 2012.

Les charges de personnel (salaires, primes, charges, intérim) représentent une part importante des principales charges de fonctionnement isolées dans le tableau précédent (en 2011 : 63,5 M€ + 1,15 M€ / 71,56 M€, soit 90 % et en 2012 : 66,2 M€ + 0,26 M€ / 71 M€, soit 94 %).

Elles progressent fortement en 2010, en 2011 et en 2012, en raison de plusieurs facteurs (Source : DRH/EDP) : poursuite des repositionnements catégoriels et réorganisations (+0,57 %), accroissement des compléments catégoriels pour le rééquilibrage entre catégories cadres, agents de maîtrise et ouvriers (+1,25 %), progression de l'effectif (+1,35 %), augmentation de la prime différentielle d'intéressement (+1,35 %), harmonisation des retraites complémentaires (+0,91 %) et des régimes de mutuelle (+0,59 %).

¹⁰ Rappel : A été intégré à l'EPIC le CRECEP (Centre de Recherche, d'Expertise et de Contrôle des Eaux de Paris)

Tableau 6 : Evolution globale des charges de personnel

en €	2009 (8 mois)	2010	2011	2012	Var° 09/10	Var° 10/11	Var° 11/12
Total salaires, primes, charges et congés payés	25 467 045	60 695 076	63 447 094	66 206 924	138 %	5 %	4 %
Total salaires, primes, charges, +congés payés, +intérimis)	25 738 419	62 046 780	64 598 324	66 462 379	141 %	4 %	3 %

Source : EDP

En 2013, les coûts salariaux continueront de progresser pour des raisons sociales (fins de carrière, internalisation de travaux pour raison de qualité, embauches, suite des mises en cohérence des positionnements individuels, intéressement, harmonisation des retraites supplémentaires). Le plafond d'emploi sera compris entre 932 et 937 emplois pour un budget prévisionnel d'environ 73 M€.

En 2014, les coûts salariaux devraient encore progresser pour les mêmes raisons de réorganisation et d'harmonisation sociale (notamment harmonisation des parties variables des salaires et des régimes indemnitaires : modulation des différents niveaux de primes pour travaux sales et dangereux entre ouvriers, techniques et encadrement). Cette harmonisation implique un provisionnement de 500 000 €, soit environ 1 % de la masse salariale. En 2014, la progression de la masse salariale devrait être de l'ordre de 4,2 % (dont 2 % pour l'aspect « GVT » et 2,2 % répartis entre l'harmonisation des primes, et l'harmonisation des retraites).

De 2015 à 2020, d'après la DRH, les actions sociales pour la constitution de l'établissement devraient prendre fin, d'où une stabilisation de l'évolution des coûts.

Toutefois, en raison de la pyramide des âges¹¹, ce sont presque 200 salariés qui devraient partir en retraite dans les dix ans, dont certains exercent des compétences dites « uniques » (production, technique et maintenance sont les savoirs les plus touchés par ces départs). L'utilisation, à l'occasion de ces départs, de « comptes épargne temps » non plafonnés - pouvant atteindre une année - risque d'amplifier le coût de ces départs en « bloquant » des emplois libérables.

Recommandation 3 : Limiter la progression des charges de personnel (+ 9 % en deux ans ; prévisions de + 3 % en 2013 et + 4,2 % en 2014) dans un contexte budgétaire contraint et facteur de risques dans les prochaines années (accroissement des charges et emprunt envisagé à partir de 2015).

3.3. Le personnel

3.3.1. Les effectifs

Au 31 décembre 2012, l'effectif total (agents détachés ou en contrat à durée indéterminée, déterminée ou d'insertion professionnelle) s'élève à 997 personnes, 972,31 équivalent temps plein. Si l'accroissement (lié à la fusion) a été important entre 2009 et 2012 (+55 %), un tassement de cette augmentation apparaît en 2012 (+3 % de personnes physiques et d'ETP).

¹¹ En 2012, 174 agents ont plus de 60 ans, soit 19 % de l'effectif ; en 2017, 290 agents auront plus de 60 ans, soit 32 % de l'effectif.

Tableau 7 : Evolution des personnels

en nombre de salariés au 31/12	Personnes physiques				ETP (équivalents temps plein)		Variation 2009/2012 pers physiques	Variation ETP 2011/2012
	2009	2010	2011	2012	2011	2012		
Personnel de direction	5	5	15	14	15	14	180 %	-7 %
Personnel statut CADRE	150	192	219	235	215,86	229,86	57 %	6 %
Personnel statut MAITRISE	282	448	454	483	443,2	472,18	71 %	7 %
Autres personnels (OE + alternance + CIFRE + intérim + stagiaire)	207	244	277	265	268,67	256,27	28 %	-5 %
Total	644	889	965	997	942,73	972,31	55 %	3 %

Source : EDP

L'effectif a crû fortement en 2010 et 2011, tant pour les cadres que pour les techniciens agents de maîtrise, moins pour les ouvriers/employés (OE). En 2011, le personnel de direction passe de 5 à 15, en raison de la création de nouvelles directions, notamment techniques. Eau de Paris est une entreprise industrielle dont l'essentiel de l'activité de production, de maintenance et de travaux est exercée par des techniciens et ingénieurs. Elle comprend de ce fait, un fort encadrement intermédiaire.

En 2012, la part des cadres atteint 24 % de l'effectif (22 % en 2010), et celle des agents de maîtrise 48 % (50 % en 2010). La proportion des ouvriers/employés représente 27 %.

En 2012, les effectifs restent en dessous du plafond d'emploi de 937 équivalents temps plein (ETP), hors contrats intérimaires et temps partiel.

Un besoin en cadres supplémentaires est toujours possible si l'EPIC se dirige vers le principe d'une protection de la ressource en amont. Mais, pour l'heure, le nombre de cadres est stabilisé sur le plan numérique, aucun mouvement d'ampleur n'étant véritablement prévu dans les années futures (hormis la recherche d'une meilleure qualité d'encadrement).

3.3.2. Le taux de rotation du personnel

Le taux de rotation du personnel apparaît très élevé en 2010, en liaison avec la fusion, puis il décroît en 2011 et 2012. Dans l'avenir, ne devrait apparaître qu'une soixantaine de recrutements environ par an.

Selon la DRH, ce taux de rotation est peu équitablement réparti : les agents les plus anciens restent, tandis que les éléments les plus récents ont tendance à repartir au vu de conditions de travail qu'ils jugent difficiles, notamment les cadres des services techniques et des services support. Cette volatilité montre que la structure en cours de réorganisation se cherche encore un équilibre en termes d'encadrement.

Tableau 8 : Evolution du taux de rotation du personnel

en nombre de salariés	Personnes physiques				ETP (équivalents temps plein)	
	2009	2010	2011	2012	2011	2012
Embauches de l'année	132	368	193	162	192,5	159,58
Sorties de l'année	63	123	117	130	117	130
Salariés en début d'année	572	873	895	974	872,76	949,83
Taux de rotation	34,09 %	56,24 %	34,64 %	29,98 %	35,46 %	30,49 %

Source : EDP

Le recrutement se fait par l'intermédiaire d'un cabinet de recrutement extérieur. Il y a rarement de licenciements et peu de litiges prud'homaux (mis à part des contentieux globaux concernant des élections syndicales). Huit contentieux sont en cours en 2013 :

Tableau 9 : Contentieux en cours

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

3.3.3. Répartition du personnel par type de contrat

En 2012, l'effectif des personnels de droit privé en CDI représente 75 % des effectifs contre 17 % pour les agents permanents détachés de la Ville de Paris ou d'autres administrations (751 privés et 171 détachés mis à disposition par la Ville de Paris et d'autres collectivités).

La répartition du personnel par type de contrat est la suivante :

Tableau 10 : Répartition du personnel par type de contrat

en nombre de salariés au 31/12	Personnes physiques				ETP (équivalents temps plein)		Variation 2009/2012 pers physiques	Variation ETP 2011/2012
	2009	2010	2011	2012	2011	2012		
CDI droit privé	435	687	731	751	711,53	730,78	73 %	3 %
CDD	16	7	13	21	13	19,73	31 %	52 %
Personnel de droit public	174	172	176	171	173,2	167,8	-2 %	-3 %
Intérimaires	7	16	7	7	7	7	0 %	0 %
Autres Alternance + CIFRE + stagiaire	12	7	38	47	38	47	292 %	24 %
Total	644	889	965	997	942,73	972,31	55 %	3 %

Source : EDP

Des données plus détaillées ont été fournies pour l'exercice 2011 : les 176 agents détachés se répartissent en 40 cadres, 82 agents de maîtrise et 54 ouvriers.

Le contrat d'objectifs imposant un modèle d'entreprise socialement avancée, la grande majorité des emplois est durable. En 2011, Eau de Paris compte 1,3 % de CDD par rapport à l'effectif total (contre 1 % en 2010).

En 2011, 82 salariés ont été intégrés en CDI et 31 personnes ont fait l'objet d'un CDD (contre 30 en 2010). Il s'agit de surcroît d'activité, de congés d'été ou de remplacement de salariées en congé de maternité. La catégorie « autres » concerne 38 personnes embauchées en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage.

Tous exercices confondus, la tendance est au recrutement de personnels de droit privé par mise en concurrence publiée en interne et en externe, ce recrutement étant strictement fondé sur le critère de la compétence (source : DRH/EDP).

La DRH a précisé que les demandes d'intégration des agents de la Ville de Paris ne sont pas privilégiées par cette politique de recrutement fondée à la fois sur la diversité et l'égalité professionnelle entre secteur privé et secteur public. Les agents de droit public qui intègrent Eau de Paris n'obtiennent aucun avantage particulier et sont affectés sur la base de leur rémunération indiciaire initiale à la Ville de Paris, dans le cadre de la grille propre à Eau de Paris dite de « Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences » (GPMC). Ils bénéficient d'un abondement sur le « PERCO » (Plan d'Epargne Retraite Collectif),

produit permettant à tous les salariés de se constituer une épargne complémentaire. Ils peuvent également bénéficier d'un complément annuel Eau de Paris, variable en fonction d'une évaluation discrétionnaire de leur expérience professionnelle (poly-compétence ou spécialisation). Les personnels détachés auraient même parfois le sentiment -très subjectif- d'être moins bien traités que les salariés émanant du privé. Mais, alors même qu'aucun détachement d'agents n'est par principe définitif, on constate qu'environ 90 % d'entre eux sont présents depuis 1987 (date de création de la SAGEP).

3.3.4. Données par salarié

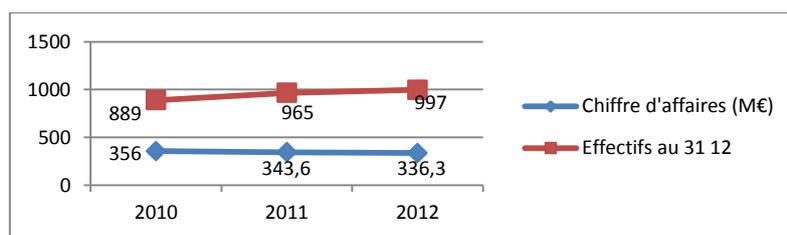
Le ratio des frais de personnel par salarié diminue de 3 % entre 2010 et 2012, mais durant la même période, le chiffre d'affaires par salarié régresse de 16 %.

Tableau 11 : Frais de personnel et chiffre d'affaires par salarié

	2010	2011	2012	Var° 2010/2012	Var° 2011/2012
Effectifs au 31 12	889	965	997	12%	3%
Frais de personnel (salaires, primes, charges)	60 695 076	63 447 094	66 206 924	9%	4%
Frais de personnel par salarié	68 273	65 748	66 406	-3%	1%
Chiffre d'affaires	356 009 986	343 663 007	336 360 300	-6%	-2%
Chiffre d'affaires par salarié	400 461	356 127	337 372	-16%	-5%

Source : EDP

Graphique 6 : Evolution du chiffre d'affaires et de l'effectif



Source : EDP

Comme indiqué supra, la croissance des effectifs en 2010 correspond à la reprise par l'opérateur unique du service de l'eau (Eau de Paris) des effectifs chargés des analyses et de la recherche (ex CRECEP) et des activités de distribution internalisées au 1^{er} janvier 2010 (ex VEOLIA, ex SUEZ et recrutements externes). L'internalisation des activités s'est poursuivie en 2011 (internalisation du centre de relations clients et fin des marchés de services transitoires avec les anciens délégataires).

La régie a poursuivi la mise en adéquation de ses effectifs avec ses missions en stabilisant des postes internes en 2012 pour prendre le relais de prestations de service de sous-traitants ou de prestataires et pourvoir de façon définitive des postes assurés en intérim ou de façon temporaire pendant le temps nécessaire pour procéder aux recrutements nécessaires.

Lors de la procédure contradictoire, Eau de Paris a pu compléter : « à partir des rémunérations brutes par catégories d'agents, telles que publiées dans les rapports sociaux de l'entreprise entre 2009 et 2012, l'évolution salariale peut être représentée dans le tableau suivant :

Salaires annuels bruts (€)	2009	2010	2011	2012
Cadres	66 210	66 689	67 319	64 100
Agents de maîtrise (TAM)	37 373	37 988	39 769	40 595
Ouvriers (OE)	23 325	25 579	29 117	28 525

3.3.5. Participation et intéressement

Il n'y a plus de participation attribuée depuis la création de l'établissement public au 1^{er} mai 2009 car le statut ne le permet pas. La dernière participation a été versée en 2009 au titre de l'année 2008. Aucune participation n'a été versée en 2009 au titre des quatre premiers mois de l'année 2009 de la SEM car il n'y avait pas eu de bénéfice dégagé pour cette période.

Pour l'intéressement, suite à la fusion, le nombre de bénéficiaires passe à 911 en 2010 et le montant annuel reporté s'accroît de 182 % (1,13 M€). Cette tendance se stabilise en 2011 (968 bénéficiaires ; 1,16 M€) puis en 2012 (1012 bénéficiaires ; 0,96 M€).

Les critères d'attribution sont les suivants : 50 % de part fixe liée au temps de présence et 50 % de part modulée par le salaire moyen des catégories socio-professionnelles constaté dans le bilan social de l'année écoulée.

L'intéressement n'a pas eu un effet inflationniste majeur sur la masse salariale, dans la mesure où il est bloqué et a même tendance à régresser, car il est calculé sur l'excédent brut d'exploitation lui-même en diminution.

Une prime différentielle d'intéressement - calculée sur la base du résultat d'exploitation - a permis de redresser les écarts entre les salariés, compte tenu des situations antérieures de chaque groupe fusionné, tout en compensant la dégradation du résultat d'exploitation. En juin 2013, un nouvel accord d'intéressement est intervenu dans des conditions similaires au précédent, mais globalisant cette prime différentielle.

3.3.6. Une politique sociale volontariste de l'entreprise dans un climat social relativement tendu

3.3.6.1. Une politique d'harmonisation active

Eau de Paris est soumis à la Convention collective nationale des entreprises des services d'eau et d'assainissement du 12-04-2000, qui est étendue par arrêté du 28-12-2000.

Mais, suite à la fusion des activités de production et de distribution de l'eau dans la capitale, réunir les salariés issus de quatre entreprises différentes au sein d'une nouvelle entité et construire une équipe centrée sur le service aux usagers, ont été des enjeux humains et managériaux importants nécessitant un dialogue social, le développement de la communication interne, l'implication de tous les salariés¹².

La fusion des équipes issues de la société d'économie mixte qui assurait la production et le transport depuis plusieurs décennies, des ex-entreprises distributrices, la CEP et l'EFPE, respectivement filiales de Veolia et de Suez, ainsi que du laboratoire de la Ville, le CRECEP, a conduit la régie à mettre en œuvre une démarche d'harmonisation sociale dès sa création.

Dès 2009, des négociations sont ouvertes avec les institutions représentatives des différentes entités et elles se traduisent par la signature et la mise en œuvre d'importants protocoles d'harmonisation¹³.

¹² Rappel du fondement juridique : La société a dû se conformer aux dispositions législatives en vigueur (article L 1224-1 du Code du Travail) qui contraignent le nouvel employeur, en cas de cession d'activité et de transfert du personnel affecté à une autre activité, à continuer de faire bénéficier ces salariés des droits et usages de l'ancienne structure.

¹³ Un accord de méthode et un accord d'harmonisation ont été signés en 2009 : Accord de méthode sur les modalités de la préparation de l'harmonisation sociale dans l'EPIC par les salariés issus de EDP, EFPE et CEP. Protocole d'étape sur les points acquis dans le cadre de la négociation du futur accord de substitution visant à l'harmonisation sociale.

L'objectif est d'éviter les écarts entre salariés de l'établissement public du fait de leur origine professionnelle, tant en termes de positionnement au sein de la grille précitée de « Gestion Prévisionnelle des Métiers et des Compétences », qu'en termes de rémunération, d'astreintes, d'ARTT (Aménagement et réduction du temps de travail), de mutuelle, de prévoyance, de congés, etc.

En 2010, elles sont complétées par un accord sur l'exercice du droit syndical, un accord d'intéressement, ainsi qu'un deuxième protocole d'harmonisation portant sur l'ancienneté et les congés payés et spéciaux. La grille GPMC a été actualisée en 2010 pour créer de nouveaux métiers liés à la distribution et aux laboratoires.

En 2011, de nouveaux accords de substitution et d'harmonisation consolident l'essentiel de l'édifice social : salaires, classifications, prévoyance-maladie, retraite, astreinte, insalubrité.

Eau de Paris a poursuivi les négociations en faveur d'une harmonisation des régimes antérieurement pratiqués dans les quatre structures. Dans un contexte de tension entre les organisations syndicales et la direction, malgré un mouvement social conduit à l'initiative de cinq organisations syndicales représentatives, un accord a été signé.

Chaque agent continue de se voir appliquer la grille de transposition destinée à lui garantir la justesse de sa qualification et de sa classification d'entrée. De nombreuses actions de communication interne accompagnent les équipes dans ce changement. Un « pack accueil » comprenant notamment le nouveau livret d'accueil est remis aux nouveaux salariés, arrivés le 1^{er} janvier, lors d'un petit-déjeuner organisé sur tous les sites d'Eau de Paris, notamment les nouveaux sites parisiens accueillant les métiers de la distribution et de la relation aux usagers et aux abonnés.

Bien que les personnels de l'EPIC relèvent de la convention collective nationale des entreprises des services d'eau et d'assainissement (du 12 avril 2000, remise à jour en 2008 et récemment), qui contraint à un minimum salarial, Eau de Paris situe toutes ses rémunérations sans exception au-dessus du plancher recommandé.

L'amplitude des rémunérations (rapport entre la moyenne des rémunérations de l'ensemble des cadres et la moyenne des rémunérations de l'ensemble des ouvriers et employés) a poursuivi la tendance observée, passant de 2,61 en 2010 à 2,31 en 2011.

En 2011, en application des accords sociaux conclus dans le cadre de l'harmonisation sociale, les salariés ont perçu un 13^{ème} mois, une prime exceptionnelle de 565 euros au titre de la contribution à la mise en œuvre de l'opérateur unique (les équipes ayant été fortement sollicitées tout au long de l'année).

3.3.6.2. Un processus d'harmonisation qui se poursuit

En 2012 et 2013, le processus d'harmonisation des statuts, des métiers et des rémunérations n'est pas tout à fait terminé tant sur le plan des statuts que sur le plan humain.

Le personnel de l'EPIC travaille dans des conditions assez dures dans les services techniques et les services support.

On sait également que les agents des anciens distributeurs privés avaient les rémunérations les plus fortes, notamment les techniciens agents de maîtrise (TAM) intervenant dans les égouts parisiens.

Les agents nouvellement recrutés ont été positionnés sur la base des rémunérations les plus basses (issues de la « SAGEP ») et intégrés dans le cadre de la grille de compensation « GPMC » qui permet une mise en cohérence des positions individuelles (en tenant compte des primes de sujétion liées à l'évolution du travail).

Les agents les plus récents ainsi que les anciens agents de la SAGEP souhaitent que leurs rémunérations soient alignées sur celles des distributeurs.

3.3.6.3. Les avantages consentis au titre du comité d'entreprise

Comité d'entreprise : Eau de Paris, conformément à la réglementation, a un comité d'entreprise et un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) qui sont réunis mensuellement.

Les avantages au personnel n'appellent pas de remarques particulières : chèques-vacances, selon barème ; arbre de Noël, via AGOSPAP ; chèque cadeau ; cinéma ; chèque culture ; colis gourmand ; chèque vacances adultes depuis 2011 ; plus 20 € par enfant.

Les rapporteurs observent que les avantages octroyés ne sont pas liés aux niveaux de salaires et sont unitairement d'un montant faible.

La dépense annuelle s'est élevée à **660 906 € en 2011** (2012 non encore communiqué par le comité d'entreprise), soit 660 € environ par salarié, ce qui, comparée à la situation d'autres sociétés de la Ville, apparaît comme étant modéré.

La société propose également à ses salariés :

- La prise en charge par l'employeur des titres restaurants, soit 5,04 € par titre restaurant (sur 8,4 €), soit un coût annuel pour l'employeur de **721 082 € en 2011, 789 994 € en 2012.**
- La prise en charge de 100 % des frais de transport en commun pour un coût de **508 063,55 € en 2011 et 609 419,79 € en 2012.**
- Une mutuelle d'entreprise : pour améliorer l'accès aux soins et aux avantages médico-sociaux, suite à des négociations avec les syndicats, la participation de l'employeur à la mutuelle a été portée de 48 à 60 %. ce qui représente pour Eau de Paris un coût important : **589 563 € en 2011, 676 156 € en 2012** (environ 60 € par mois et par agent). Dans le cadre de l'harmonisation sociale, trois régimes de mutuelle/prévoyance pratiqués antérieurement dans les structures ont été fusionnés, redéfinissant les prestations en matière de prise en charge des frais de santé et de garantie pour les salariés et leurs ayants droits au titre de la prévoyance, en cas d'incapacité, d'invalidité, de dépendance et de décès. En réalité, on peut dire que la situation des agents ouvriers les plus exposés a été étendue à tous les agents dans le cadre des accords d'harmonisation. En 2012, dans le cadre des négociations syndicales, la part supportée par l'employeur a été à nouveau relevée, à 66 %.
- **Un plan de retraite collective (PERCO)**

Ont été négociés plusieurs accords (salariés de droit privé et fonctionnaires détachés) sur la mise en place d'un Plan de Retraite Collective avec un plan d'abondement de l'épargne salariale consacrée à la retraite. Tous les salariés, dès lors qu'ils ont trois mois d'ancienneté, peuvent se constituer une épargne complémentaire et verser sur le PERCO des sommes issues de versements volontaires, de l'intéressement, de jours transférés du compte épargne temps, de l'abondement de la société.

La règle d'abondement s'applique selon les catégories des salariés : agent détaché de la Ville de Paris de catégorie « ouvrier » (abondement de 300 % des sommes investies dans la limite de 396 € en année pleine) ; agent détaché de la Ville de Paris de catégorie « techniciens » (300 % ; limite de 576 € par an) ; agent détaché de la Ville de Paris de la catégorie « cadre » (200 % ; limite de 2 400 € par an) ; salarié de droit privé (abondement nul car bénéficiaires d'un dispositif de retraite supplémentaire).

Tableau 12 : Abondement du PERCO par l'EPIC

En €	2010	2011	2012
Abondement EDP	102 720	141790	142 495

Source : EDP

En 2012, pour tous les salariés, le PERCO a atteint : 2 594 104,79 €.

- **Un compte épargne temps** : La société dispose d'un « compte épargne temps » non plafonné, fondé sur un accord du 17 juin 1999 (hérité de la SAGEP) sur l'aménagement du temps de travail, pour accompagner la réduction du temps de travail.

Le Compte Epargne Temps (CET) non plafonné, permet aux salariés qui peuvent prétendre à partir à la retraite, dans un délai d'au plus cinq ans, de bénéficier d'un départ anticipé. Le droit à l'ouverture du CET est subordonné à une ancienneté du salarié dans l'entreprise d'au moins deux ans.

Le CET peut faire l'objet de différents apports, en nature uniquement, provenant du salarié ou de la société (abondement) : jours de RTT pouvant être intégralement portés au CET ; maximum de dix jours de congés payés par année ; astreintes (jours de repos accordés au titre de la compensation des astreintes).

Le CET est destiné à être utilisé pour bénéficier d'une retraite par anticipation ou congé de fin de carrière. Il est alors abondé par la société, au moment du dépôt du dossier de retraite, à hauteur de 50 % des jours déjà portés, dans la limite maximum de 23 jours, sous réserve d'un délai de prévenance de six mois. Le CET n'est pas une obligation, il est ouvert à l'initiative du salarié qui bénéficiera, lors de son départ à la retraite, d'un départ anticipé du nombre de jours inscrits à son compte.

En cas de départ de l'entreprise, s'assimilant à une rupture du contrat de travail, le compte de l'intéressé n'est pas abondé: départ volontaire, licenciement. En cas de retour à la Ville de Paris, le salarié perçoit une indemnité compensatrice d'un montant correspondant aux droits acquis dans le cadre du compte épargne temps à la date de la rupture.

Le délai de prévenance est fixé à six mois pour permettre à la société de gérer dans les meilleures conditions les départs en retraite. Les sommes versées au salarié sont calculées sur la base du salaire perçu par l'intéressé au moment de son départ. Le nombre de jours capitalisés est donc multiplié par le taux du salaire journalier calculé sur la base du salaire au moment du départ.

3.4. La rémunération des dirigeants et principaux cadres

3.4.1. Présidence et conseil d'administration

Le Conseil d'administration est présidé par Mme Anne Le STRAT, Adjointe au Maire de Paris, chargée de l'eau, de l'assainissement et de la gestion des canaux.

Conformément à l'article 8-2 des statuts, la Présidente d'Eau de Paris et le vice-président ne perçoivent aucune rémunération au titre de cette fonction.

La présidence et la vice-présidence ne bénéficient d'aucun véhicule de fonction. Il n'en existe pas à Eau de Paris (l'ensemble du parc de véhicules de service est utilisé en pool par les agents salariés dans l'exercice de leurs fonctions). Depuis 2011, la présidence ne bénéficie plus d'aucune prise en charge de notes de frais sur justificatifs (voir supra tableau notes de frais).

3.4.2. Rémunération des membres du conseil d'administration

Conformément à ses statuts, l'EPIC ne verse pas de jetons de présence. Ni les administrateurs ni les délégués de la Ville de Paris ne bénéficient de remboursement de frais.

3.4.3. Cadres dirigeants et principaux cadres

La rémunération du directeur général est fixée et approuvée par le conseil d'administration de l'EPIC. Le contrat d'embauche est connu du Cabinet du Maire de Paris (arrêté de détachement). Il n'existe pas de comité des rémunérations dans la société. La méthode d'évaluation des rémunérations est assurée par la DRH¹⁴.

Eau de Paris est une régie publique atypique, ce qui ne permet pas de comparaison très fiable avec d'autres opérateurs. Dans le but de permettre une évaluation des rémunérations des cadres d'Eau de Paris en 2012, une analyse comparative a été menée, tenant compte d'une étude du magazine Challenges sur le salaire des cadres 2013 pour les salariés du privé et de l'enquête annuelle 2012-2013 publiée par le site « guide des salaires.com ».

Un tableau comparatif, joint en Annexe 5, fait apparaître que les salaires des cadres de la société (total de 1,26 M€ en 2012) se situent dans la fourchette des rémunérations de postes équivalents dans le secteur privé.

Tableau 13 : Poids des salaires des dirigeants dans la masse salariale

<i>en €</i>	2011	2012
Salaires et avantages des dix salariés les mieux rémunérés	1 352 178	1 258 862
Masse salariale	63 447 094	66 206 924
Poids des salariés les mieux rémunérés	2 %	2 %
Poids dans l'effectif	1 %	1 %

Source : EDP

Les dix salariés les mieux rémunérés qui composent 1 % de l'effectif, représentent 2 % de la masse salariale, indiquant un niveau relatif modéré des salaires des cadres dirigeants¹⁵.

L'Annexe 4 précitée (tableau 2) illustre également que l'évolution des salaires des directeurs généraux et des directeurs entre 2005 et 2012 a été relativement homogène et modérée, à fonctions similaires, au fur et à mesure des transformations structurelles.

Il n'existe pas de clauses particulières aux contrats de travail de certains cadres ou dirigeants (régime d'assurance spécifique en cas de rupture du contrat de travail, régimes de supplément de retraite ou cotisations à des caisses mutuelles non comprises dans les accords d'entreprise ou la convention collective).

¹⁴ La DRH se fonde sur le « guide des salaires.com » 2012/2013, fixant la moyenne par grade et par secteur, avec un maximum en fonction du chiffre d'affaires ou du nombre d'agents gérés. Est appliquée une pondération par rapport au secteur privé, EDP ayant moins de services financiers, une "clientèle captive" et des objectifs plus stables. L'entretien d'embauche évalue le métier du candidat (poly-compétences, ou spécialisation). Un consultant extérieur donne son avis sur le calcul obtenu.

¹⁵ Les directeurs techniques, ou directeurs d'usine de traitement des eaux d'EDP peuvent avoir parfois des salaires conséquents, d'où des difficultés éventuelles de reconversion.

Il n'existe pas d'anciens dirigeants ou cadres de la SEM liés actuellement avec la société ou ses filiales par des contrats de prestations de services soit directement soit par l'intermédiaire d'entité juridique dont ils ont le contrôle ou au sein de laquelle ils exercent une fonction de cadre dirigeant ou de mandataire social.

3.5. Les autres frais liés au personnel pouvant constituer des éléments de train de vie

Les notes de frais, les dépenses de restauration, missions et réceptions, les déplacements ainsi que les frais de véhicules et de téléphonie ont été examinés ci-après pour les dirigeants et cadres.

3.5.1. Notes de frais, restauration et réceptions, déplacements

Chaque direction opérationnelle dispose d'une inscription budgétaire pour ses notes de frais. En tant qu'ordonnateur, c'est la direction des finances qui contrôle ces notes de frais.

Les notes de frais font d'autant plus l'objet d'un suivi budgétaire précis par direction que la responsabilité de la directrice des finances peut être mise en cause. Entre 2011 et 2012, l'évolution des notes de frais tend à baisser pour les dix principaux cadres comme pour la société dans son ensemble et se détaille comme suit :

Tableau 14 : Evolution des notes de frais des dix personnes les mieux rémunérées

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Tableau 15 : Evolution des notes de frais total général de l'EPIC

en €	2009	2010	2011	2012
Total général	43 355,40	71 376,10	67 090,03	36 437,59

Source : EDP

Ces dépenses incluent uniquement les remboursements sur notes de frais, car il n'existe pas de carte bleue de société.

La différence entre les totaux des deux tableaux précédents concerne les autres personnels toutes catégories confondues. Ces notes de frais sont versées dans le cadre des ordres de missions permanents ou temporaires à l'intérieur de la résidence administrative entre les sites éloignés et le siège, pour se rendre aux réunions et instances institutionnelles, syndicales etc.

Sont également comptabilisés les frais liés aux astreintes, les déplacements en dehors de la résidence administrative (soit dans le cadre de l'action internationale, soit pour participer à des événements extérieurs, comme la semaine mondiale de l'eau), les déplacements nécessités par les fonctions des agents relevant du service comme de l'ingénierie.

3.5.1.1. Frais de restauration et réception

Le détail de ces frais pour les dix personnes les mieux rémunérées n'a pu être fourni. Lors des entretiens, la société a signalé par mail du 30 août 2013 que : « les informations contenues dans l'outil comptable précédent sont difficilement exploitables. Il s'agit

principalement de données comptables qui comportent peu d'informations sur les personnels. La société a donc essayé de faire au mieux avec ces données. A la différence d'autres établissements, les notes de frais ne sont pas gérées par la DRH mais par la DF. Eau de Paris dispose depuis le 1^{er} janvier 2013 d'un nouvel outil intitulé « SIRH ». Le module " gestion des notes de frais" n'est pas intégré à cet outil ».

Le tableau suivant se limite donc à l'ensemble des frais de réception -restauration, c'est-à-dire collective comme individuelle. Le caractère collectif concerne des événements organisés par la direction générale comme les vœux, séminaires, ateliers de travail. Le caractère individuel couvre les frais de restauration dus lors des actions de formations, ou autres occasions visées dans la note de service en vigueur.

Tableau 16 : Evolution des frais de restauration et réception de l'EPIC

en €	2009 (8 mois)	2010	2011	2012	2013 (31/10)
Total général société	66 430,85	218 206,88	294 036,26	209 396,50	170 000

Source : EDP

Les variations sont liées principalement à un exercice 2009 portant sur huit mois, puis à une augmentation d'effectifs.

Pour la société dans son ensemble, ces frais se révèlent d'un niveau élevé par rapport à d'autres sociétés de la Ville ayant fait l'objet du même audit, mais sont en baisse en 2012 et 2013.

On constate au 31/10/2013, sur un budget ouvert de 258 000 €, environ 170 000 € de crédits utilisés, soit : 12 000 € pour des remboursements de frais aux agents, 21 000 € passés via les régies d'avances des différentes directions, 21 000 € se rapportant aux achats alimentaires (thé, café, sucre), 116 000 € concernant des prestations de traiteur (cocktails, buffets, petits déjeuners sur les différents sites d'EDP).

Le budget qu'il est prévu d'inscrire au BP 2014 est de 267 000 €.

Auparavant, la gestion des notes de frais était éclatée en correspondance avec les services RH de proximité. Depuis cette année, les notes de frais sont gérées en central par la direction des finances ce qui permet d'avoir une vue d'ensemble pour cette gestion, et d'harmoniser les pratiques. La direction des finances envisage pour 2014 d'apporter un nouvel éclairage sur ces notes de frais, en précisant quels sont les personnels ayant des frais de restauration dans le cadre de leur "résidence administrative" (secteur géographique d'activité) et à l'extérieur de leur résidence mais toujours dans le cadre de leur fonction ; quels sont les personnels ayant des frais dans le cadre de leurs déplacements à des colloques ou à des formations.

Recommandation 4 : Poursuivre le processus de réduction du niveau encore trop important des frais de restauration et réception.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la direction d'Eau de Paris a indiqué que « les frais de restauration et de réception plus particulièrement cités sont correctement maîtrisés et en réduction nette. Les montants exposés globalisent des dépenses individuelles d'un montant limité et des dépenses collectives engagées par les directions de la régie lors des épisodes de constitution de la régie pour des séminaires internes, des actions de formation et d'harmonisation des cultures des équipes venant d'origines diverses. Ces dépenses collectives, nécessaires à la bonne mise en œuvre de la Régie, ne peuvent être considérées à proprement parler comme des frais de restauration et de réception ».

3.5.1.2. Déplacements

Les déplacements (compte administratif 62 25) comportent essentiellement deux volets: le plus important, celui des déplacements à Paris et dans les 12 départements concernés par les interventions de l'EPIC, et la coopération internationale qui contraint à des échanges de coopération technique avec des pays étrangers (Vietnam, Tunisie, etc...)¹⁶.

En 2012, les frais de déplacement des dix personnes les mieux rémunérées sont modérées. On note l'absence de frais de taxis.

Dans les projets en cours, il est proposé d'établir des ordres de mission permanents du fait des fonctions exercées. Cette décision sera prise annuellement avec mention de la liste nominative des agents habilités à se déplacer.

Tableau 17 : Frais de déplacement des principaux dirigeants et cadres en 2012

[.....]

Le tableau qui précède a été occulté conformément aux dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à l'accès aux documents administratifs.

Les frais de déplacement de l'établissement sont relativement contenus jusqu'en 2011 puis augmentent fortement en 2012, en liaison avec un retard de paiements sur les frais de déplacement entre 2011 et 2012. Ces frais semblent justifiés compte tenu des multiples activités de la société dans Paris et dans les autres départements précités.

Tableau 18 : Frais de déplacement pour l'ensemble de l'EPIC

en €	2009	2010	2011	2012
Total déplacements	51 659,76	101 948,35	81 126,11	171 734,72

Source : EDP

¹⁶ La décision de créer un grand service public de l'eau a conduit à participer à la promotion des régies publiques, en France comme en Europe. C'est ainsi qu'Eau de Paris participe activement à l'association Aqua Publica Europea depuis sa fondation, en 2009, qui a pour vocation de rassembler les opérateurs publics des services d'eau et d'assainissement européens (huit pays), dans le but de développer la gestion publique de l'eau, et de représenter les entreprises publiques de l'eau auprès des instances européennes.

3.5.2. Véhicules

Les dirigeants et principaux cadres de l'EPIC ne disposent pas de véhicule de fonction. D'une façon générale, il n'existe pas de véhicules de fonction au sein d'Eau de Paris.

Le parc de véhicules de service et d'engins représente 475 unités, soit :

Tableau 19 : Véhicules de service et engins roulants

Véhicules légers	131
Véhicules utilitaires (fourgonnettes, fourgons et camions)	203
Engins roulants (bennes, tracteurs, engins agricoles,...)	112
Deux roues (vélos, 2 roues motorisés)	29

Source : EDP

Sur ce parc, 326 véhicules font l'objet d'une location longue durée. L'évolution du parc initial de la SAGEP a été impactée par :

- la reprise de 18 véhicules loués par le Crecep, lors du transfert de l'activité d'analyse, au 1^{er} mai 2009 ;
- la reprise de 45 véhicules loués et 5 détenus en propre (dont 23 utilitaires) par EFPE, lors du transfert de l'activité de distribution de la rive gauche au 1^{er} janvier 2010 ;
- la reprise de 72 véhicules loués (dont 31 utilitaires) par CEP lors du transfert de l'activité de distribution de la rive gauche au 1^{er} janvier 2010.

Cette extension du parc de véhicules en 2009 et 2010 explique l'augmentation importante des dépenses afférentes constatée depuis l'exercice 2009.

Tableau 20 : Location de véhicules, essence et indemnités kilométriques (pour l'ensemble de l'EPIC)

en €	2009	2010	2011	2012
Location véhicules	811 903,74	2 282 166,69	1 198 037,29	1 835 178,02
<i>dont véhicules de service</i>	<i>811 903,74</i>	<i>2 282 166,69</i>	<i>1 198 037,29</i>	<i>1 835 178,02</i>
Essence	2 108,14	82 083,86	166 038,72	376 549,28
Remboursement IK				
Entretien et réparation véhicules	72 082,41	370 876,90	189 848,42	277 963,06
Total général	886 094,29	2 735 127,45	1 553 924,43	2 888 635,73

Source : EDP

Si la flotte d'engins techniques apparaît comme étant indispensable et incompressible, les deux autres catégories apparaissent nettement disproportionnées sur le plan numérique par rapport aux besoins réels du service (131 véhicules légers et 203 véhicules utilitaires). Dans le cadre du développement durable, l'EPIC encourage ses agents à utiliser les « Velib » (vélos) et « Autolib ».

Selon la Direction générale, « en parallèle de l'étude d'un plan de déplacement de l'entreprise, et sans attendre les résultats de celui-ci, Eau de Paris s'est engagée à amorcer une réduction du nombre de véhicules. Fin 2013, 18 véhicules seront restitués et non renouvelés sur les 334 véhicules légers et utilitaires que compte la flotte (5,3 % de la flotte). Une trajectoire de réduction significative sera élaborée au début de 2014 pour produire ses effets dès 2015 ».

Recommandation 5 : Limiter le nombre de véhicules utilitaires et des véhicules légers, en fonction des besoins réels du service.

3.5.3. Téléphonie

La téléphonie ne peut plus être considérée comme un élément déterminant du train de vie avec les flottes de téléphones et les forfaits désormais proposés sur le marché. Toutefois, on note que le montant des coûts annuels en téléphonie fixe et mobile a fortement augmenté suite à la création de l'EPIC.

Tableau 21 : Evolution de la téléphonie

en €	2009 (8 mois)	2010	2011	Variation 2009/2010	Variation 2010/2011
Téléphonie Fixe	82 897	295 303	352 978	256 %	20 %
Téléphonie Mobile	29 983	154 984	126 490	417 %	-18 %
Total général société	112 880	450 287	479 468	299 %	6 %

Source : EDP

Les cadres sont équipés de téléphones mobiles. Eau de Paris a passé un marché téléphonie télécom qui a été notifié en janvier 2009 sur cinq lots, pour une durée initiale de deux ans, renouvelés pour deux ans. Pour le renouvellement de ce marché, Eau de Paris a adhéré à un groupement d'achat avec la Ville de Paris pour passer un marché global téléphonie et télécom. Le lot de téléphonie mobile a été attribué à Orange. Dans le cadre de ce marché, Eau de Paris bénéficie de conditions tarifaires en forte baisse pour la téléphonie mobile à compter de décembre 2012.

3.6. L'infrastructure de travail

Les missions de gestion patrimoniale de la structure sont confiées à la direction de l'Ingénierie et du Patrimoine qui assure la gestion des biens immobiliers et fonciers et qui réalise les travaux importants sur les bâtiments de bureaux. La gestion technique des interventions et réparations est assurée par un Service Logistique et Moyens Généraux pour les bâtiments parisiens, par les directions techniques pour les bâtiments situés à l'extérieur de Paris.

3.6.1. Le schéma directeur immobilier

Ce schéma prévoit de réunir les équipes du siège, les équipes des travaux, des usagers et abonnés et les services centraux de direction, de la distribution en un site unique. Il prévoit également de créer trois agences territoriales parisiennes pour une meilleure gestion du territoire, de libérer des sites inutiles et d'offrir de meilleures conditions de travail dans des sites conformes, réunissant les équipes. L'ancien siège social d'Eau de Paris, situé 9, rue Schoelcher, 14^e arrondissement, appartient à la Ville de Paris qui en reprendra possession en 2013.

3.6.1.1. Le nouveau Siège social parisien

Depuis janvier 2013, les entités précitées ont été regroupées dans des locaux au sein d'un seul bâtiment. L'immeuble « MODUL 19 » est un immeuble neuf, situé 9, rue Neuve de Tolbiac dans le 13^e arrondissement, certifié « Très Haute Performance Energétique » (THPE₂₀₀₅). Eau de Paris a confié la gestion multi technique du site à un « *property manager* » ayant pour objectif la mise en place d'une exploitation « Haute qualité environnementale » (HQE).

Grâce à l'utilisation du réseau de chauffage urbain et d'un système performant pour l'alimentation en air froid, le bâtiment présente un bilan carbone favorable en 2012. Ont été prévus les aspects qualitatifs liés aux conditions de travail des agents, l'installation d'un centre relations clients au siège, avec des postes téléphoniques et informatiques pour plus de 40 agents.

Bien que la société ait eu la capacité d'investir et d'emprunter pour acquérir des bureaux et après avoir envisagé l'achat d'un site parisien dans les 12^{ème} ou 13^{ème} arrondissements afin de le rapprocher des administrations parisiennes, le choix s'est porté sur la location de locaux.

Le bail, concédé par un fonds de pension (CIRCAV)¹⁷ est assorti d'une promesse de rachat éventuel. Mais l'EPIC devrait alors recourir à l'emprunt pour y faire face, sa trésorerie étant depuis 2012 limitée par sa politique de régularisation des dettes aux fournisseurs.

Afin de s'inscrire dans un budget impactant le moins possible le plan de financement pour les prochaines années, et pour répondre aux objectifs du service de l'Etat France Domaine, des négociations ont été menées avec le propriétaire dans le cadre d'un bail de neuf ans, avec une franchise de 18 mois (paiement des charges uniquement), le temps d'aménager les « plateaux ».

Le loyer annuel (avec 93 emplacements de stationnement sur un site sécurisé réservé aux véhicules de service) est de 3 981 450 € HT (3,98 M € HT) pour une durée de bail de neuf ans ferme à compter du 1^{er} janvier 2012, soit : un loyer de 490 € HT HC / m² / an pour les surfaces de bureaux (7 388,8 m²) ; un loyer de 260 € HT HC / m² / an pour les surfaces d'archives (743,8 m²).

La franchise de 18 mois ramène à un loyer économique de 400 € HT/HC/m²/an, conforme au loyer des services de l'Etat et dans la fourchette des prix pratiqués dans l'arrondissement : l'étude de « KEOPS » de janvier 2011 fournit pour le 13^{ème} arrondissement un loyer moyen HT/HC/m²/an de : 344 € (bureaux de seconde main) ; 381 € (loyer de première main) ; 435 € (loyer de bureaux prime).

Les coûts d'aménagement du site Modul19 sont d'environ 5 M€ HT, comprenant environ 4 M€ HT pour les travaux et 1 M€ HT pour le mobilier et les missions de prestations intellectuelles associées, soit un ratio de 492 €/m² et 2 380 €/ d'équipement mobilier par poste de travail.

3.6.1.2. Les autres locaux parisiens

Eau de Paris est locataire d'une dizaine de bureaux administratifs, deux d'entre eux faisant encore l'objet d'une convention avec la Ville de Paris en 2011 et 2012 (dont l'ancien siège social dans le 14^{ème}). Le site « Berger », près du parc Monceau reste le plus coûteux, compte tenu des prix pratiqués dans l'arrondissement.

Deux sites étaient conventionnés avec la Ville de Paris au-dessous du prix du marché (rue Schoelcher rendu fin 2012 et le site « Château des rentiers »).

Des travaux d'aménagement ont été également réalisés dans les locaux maintenus.

Seuls sont propriétés de l'EPIC les sites « Wallace » (bureaux et locaux techniques) et « Tombe Issoire » (dans le 14^{ème}).

¹⁷ Bail passé avec la Caisse interprofessionnelle de Prévoyance et d'Assurance Vieillesse (CIRCAV) et l'Institution de Retraite complémentaire de l'Enseignement et de la Création (IRCEC).

3.6.1.3. L'évolution globale à la hausse des surfaces et des loyers

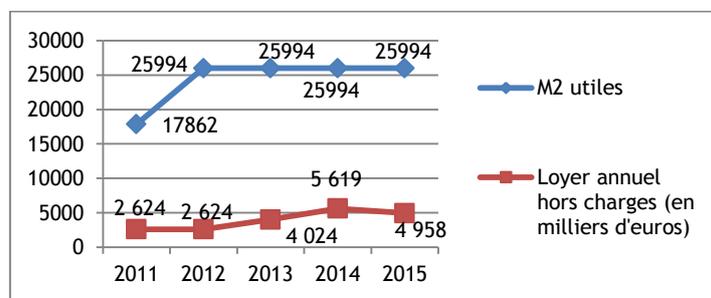
L'examen des tableaux fournis dans le questionnaire de l'IG sur l'évolution des surfaces et des loyers fait apparaître une augmentation des surfaces de 17 860 m² en 2011 à 26 000 m² en 2012. Cette évolution s'accompagne parallèlement d'un accroissement global des loyers (hors charges afférentes aux locaux) : de 2011 à 2015, le total des locations passe de 2,6 M€ à 4 M€, puis à 5,6 M€ en 2014, puis 4,9 M€ en 2015.

Tableau 22 : Evolution de la surface et des loyers

	M ² utiles	Loyer annuel hors charges (en euros)
2011	17862	2 624 000
2012	25994	2 624 000
2013	25994	4 024 000
2014	25994	5 619 000
2015	25994	4 958 000

Source : EDP

Graphique 7 : Représentation graphique de l'évolution des surfaces et du loyer



Source : EDP

3.6.1.4. Le bilan du schéma directeur immobilier sur le plan du code du travail

Le bilan est positif sur le plan de la mise en conformité des locaux. Le patrimoine parisien était non adapté, alors que le patrimoine en dehors de Paris était déclaré adapté aux activités. Les immeubles parisiens récupérés des anciens distributeurs étaient éparses et en mauvais état. Ils ne répondaient pas aux normes d'accessibilité aux handicapés et ne permettaient pas d'obtenir la conformité des vestiaires des personnels (code du travail au regard des activités salissantes réalisées par le personnel). Le Siège récupéré de la SAGEP n'était pas conforme d'un point de vue réglementaire (évacuation incendie, accessibilité aux handicapés).

3.6.1.5. Le bilan financier du schéma directeur immobilier

Le Siège récupéré de la SAGEP ne coûtait rien à EDP, situation non durable, alors que le Siège actuel sera loué au juste prix du marché.

Globalement et sur Paris, l'objectif est de limiter le coût de location et d'entretien, de regrouper les sites et de passer « physiquement » de dix sites à cinq sites parisiens fin 2013 (trois sites en location, un en convention, un dans la dotation), les anciens baux devant disparaître en 2014.

Le tableau financier ci-après, communiqué par Eau de Paris, fait apparaître les points suivants :

- L'EPIC passe d'un total de loyer et charges de **3,7 M€ à 5,8 M€ (ligne 14 du tableau)**, soit un différentiel de 2,1 M€, dont 1,5 M€ correspondant à l'équivalent du loyer qui aurait dû être payé pour la location des locaux de l'ancien Siège rue Schoelcher. Si le site de la rue Schoelcher avait été maintenu, les travaux de mise en conformité auraient coûté environ 6,5 M€ et 1,4 M€ de surcoût pour héberger les agents sur un autre site pendant une année.
- L'impact financier annuel « réel », en tenant compte du loyer reconstitué de l'ancien Siège « Schoelcher », après la réalisation des travaux de mise en conformité et d'aménagement du site (6,57 M€, dont 1,57 M€ établi par la DPA pour la mise en conformité ascenseurs et incendie) est d'environ **+ 1,54 M€ HT / an (différentiel ligne 17 du tableau)**.
- La diminution du nombre de sites et le choix d'un siège THPE avec certification HQE exploitation devraient générer une diminution des coûts liés à la consommation énergétique, une diminution globale des coûts de maintenance (le bilan du marché lancé pour Modul19, bâtiment dit intelligent et HQE exploitation sera à faire après un an d'exploitation du site), une diminution des déplacements inter-sites (optimisation de la flotte de véhicules, diminution des consommations d'essence,...). Pour l'heure, le coût des fluides ne peut faire l'objet que de prévisions. Mais en appliquant un ratio de consommation d'énergie primaire (chauffage, éclairage, informatique), on peut estimer une **baisse de 19 %** (à prix constant de l'énergie). Le coût d'exploitation des immeubles parisiens en 2011 était d'environ **900 000 € HT¹⁸ (ligne 18 du tableau)** on peut prévoir une diminution de ce montant d'environ 20 %, soit **-180 000 € / an. Cette économie ainsi dégagée devrait atténuer le différentiel.**

¹⁸ Frais d'exploitation et maintenance, comprenant contrats de gardiennage, fluides, chauffage CPCU, isolation haute performance, nettoyage sur des superficies similaires mais regroupées, maintenance des ascenseurs....

Tableau 23 : Bilan financier du schéma directeur immobilier

site	2011 - état 0			2012	2013	2014	2015 - état final			
	loyers et charges	surface (m2)	agents				loyers et charges	surface (m2)	agents	
schoelcher	800 000 €	3430	203	800 000 €	200 000 €	0 €	0 €	0	0	incluant 7 personnes DRDQE => Ivry
Modul 19	0 €	0	0	492 000 €	2 492 000 €	4 492 000 €	4 492 000 €	8132	383	
Château des rentiers	180 000 €	1181	17	180 000 €	180 000 €	180 000 €	180 000 €	1181	8 bureaux	marge d'extension
Montrouge	526 000 €	1586	48	526 000 €	526 000 €	526 000 €	0 €	0	0	
Gager gabillot	460 000 €	1401	23	227 500 €	0 €	0 €	0 €	0	0	
Berger	810 000 €	1193	74	810 000 €	810 000 €	810 000 €	810 000 €	1193	52	
Pyrénées	329 000 €	1164	39	329 000 €	329 000 €	329 000 €	329 000 €	1164	56	
La Fayette	438 000 €	844	42	438 000 €	438 000 €	438 000 €	0 €	0	0	
Albert Thomas	126 100 €	423	0	126 100 €	252 200 €	0 €	0 €	0	0	
Wallace	0 €	5920	116				0 €	6300	86	création 380 m2
Tombe Issoire	0 €	570	22				0 €	0	0	
total	3 669 100 €	17 712	584	3 928 600 €	5 227 200 €	6 775 000 €	5 811 000 €	17 970	577	
						<i>différentiel</i>	2 141 900 €		258	

si Schoelcher loyer normal et charges (ascenceurs)	1 400 000 €			1 400 000 €	350 000 €	0				
total	4 269 100 €			4 528 600 €	5 377 200 €	6 775 000 €	5 811 000 €			
						<i>différentiel</i>	1 541 900 €			

cout d'exploitation	900 000 €						720 000 €			
Total	5 169 100 €						6 531 000 €			
						<i>différentiel</i>	1 361 900 €			

Source : EDP Schéma directeur immobilier

3.6.1.6. Une vision analytique clarifiée

Désormais, et pour 2012, la société a pu distinguer, grâce à sa nouvelle comptabilité analytique, les frais de siège (15,3 %) des frais de sites déconcentrés (84,7 %) :

Tableau 24 : Frais de Siège et frais des sites déconcentrés

Libellé des charges	Fixe	Variable	Total général
Proportion des frais des sites locaux	58,29 %	26,37 %	84,66 %
<i>Charges de personnel</i>	28,27 %	2,07 %	30,34 %
<i>Autres charges hors personnel</i>	19,59 %	10,09 %	29,68 %
<i>Redevances contractuelles fourniture eau</i>	0,00 %	14,20 %	14,20 %
<i>Charges d'investissements</i>	7,85 %	0,00 %	7,85 %
<i>Provisions d'exploitation et actifs circulants</i>	0,16 %	0,00 %	0,16 %
<i>Charges financières</i>	0,01 %	0,00 %	0,01 %
<i>Charges exceptionnelles</i>	2,41 %	0,00 %	2,41 %
Proportion des frais de Siège	15,34 %	0,00 %	15,34 %
<i>Charges de personnel</i>	7,62 %	0,00 %	7,62 %
<i>Autres charges hors personnel</i>	6,43 %	0,00 %	6,43 %
<i>Redevances contractuelles fourniture eau</i>	0,00 %	0,00 %	0,00 %
<i>Charges d'investissements</i>	0,45 %	0,00 %	0,45 %
<i>Charges financières</i>	1,10 %	0,00 %	1,10 %
<i>Charges exceptionnelles</i>	-0,27 %	0,00 %	-0,27 %
Total général des charges	73,63 %	26,37 %	100,00 %

Source : EDP (service contrôle de gestion)

3.6.2. Le parc de logements

Il existe un parc d'environ¹⁹ 216 logements, dont quelques 194 appartenant à l'EPIC, en majorité situés hors Paris. Sur ce total, le patrimoine parisien concerne 65 logements (voir supra et Annexe 4) mis à disposition des agents de la société, à titre précaire et révocable, en fonction de leurs astreintes respectives.

Le patrimoine hors Paris appartenant à l'EPIC (maisons de gardien pour les réservoirs, pavillons dans les usines,...) est réparti dans une dizaine de départements et aucune programmation de travaux de modernisation n'est prévue pour l'heure.

Les logements sur Paris et la Petite Couronne sont tous utilisés. Certains logements dans les départements les plus lointains restent vacants et ne sont pas vendables, car situés dans des zones de protection de l'eau potable. L'EPIC assume les travaux essentiels liés à son droit de propriété (clos et couvert).

¹⁹ Chiffre variable selon les années en fonction des résiliations de locations extérieures, notamment à Paris.

Tableau 25 : Patrimoine de logements

Départements		logements	dont appartements	dont pavillons
75	Paris	69	66	3
77	Seine et Marne	51	18	33
78	Yvelines	1		1
89	Yonne	11	3	8
91	Essonne	2		2
92	Hauts de Seine	10	6	4
94	Val de Marne	56	22	34
27	Eure	9		9
28	Eure et Loir	6		6
10	Aube	1		1
Total		216	115	101

Source : EDP

Ce patrimoine est présenté comme un outil important de proximité et de réactivité pour une structure en position stratégique, car facilitant :

- les relations aux parisiens : agence des abonnés et usagers au nouveau siège (Modul 19) et trois agences territoriales de proximité pour la gestion technique du patrimoine.
- la relation aux territoires de la région Ile-de-France, équipes au plus près des sources d'approvisionnement en eau de la capitale et des unités de traitement, permettant une réactivité en cas de dysfonctionnement de l'approvisionnement en eau de la capitale : bâtiments inclus dans les périmètres de protection des sources souterraines ou des eaux de surfaces : Sorques, Provins, Montreuil, Joinville, Orly, L'haÿ-les-Roses, Saint-Cloud.

Recommandation 6 : Pour tenir compte de la nouvelle configuration du réseau, mettre en conformité le document de procédure interne sur les astreintes avec les textes nationaux prévoyant seulement deux niveaux d'astreinte (Décret n°2012-752 du 9 mai 2012 portant réforme du régime de concessions de logement ; Arrêté du 22 janvier 2013), redimensionner les niveaux d'astreinte (nécessité absolue de service : pas de redevance ; utilité de service : 50 % de la valeur locative ; autres cas : 80 % de la valeur locative), réduire le nombre d'agents bénéficiaires, vérifier si le parc de logements reste adapté et envisager la restitution des logements inutilisés.

3.7. L'outil administratif et technique

L'outil de gestion de l'EPIC est globalement récent et approprié à l'activité car construit depuis 2009 à l'occasion de la création de l'établissement dans son rôle d'opérateur unique. On note une forte progression des investissements liée à la réforme structurelle de l'EPIC en 2010, puis une réduction très nette en 2011.

Les principaux systèmes construits sont :

- UNIDIS, système d'information unifié supportant une organisation et des procédures de travail unifiées sur les deux rives pour la relation clientèle et la distribution regroupant : la gestion administrative des abonnés, la gestion des relations avec les usagers et les abonnés, la facturation et le recouvrement, l'agence en ligne, la gestion du parc compteur et du réseau de télérelevé, la gestion des données de consommation, la gestion des interventions techniques sur le réseau de distribution.
- Un SIG (Système d'information Géographique) unifié décrivant 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.

- Le SIRH (Projet Pléiades) et un nouveau système comptable et budgétaire (projet Diapason).
- Les projets de refonte de l'application de gestion du laboratoire d'analyse (LIMS) et de l'intranet durant l'année 2013.

Les infrastructures informatiques de l'EPIC ont été construites à partir de celles de la SAGEP ; Elles ont été largement renouvelées ou modernisées depuis 2009 pour faire face à la croissance des sites exploités, des effectifs et au rôle prépondérant de l'informatique de gestion sur le nouveau périmètre de la distribution : équipement en postes de travail des nouveaux collaborateurs, déploiement d'un annuaire technique centralisé, refonte des infrastructures centrales de stockage de données et virtualisation des serveurs et d'accès distant (serveurs Citrix), sécurisation électrique de la salle informatique centrale rue Schoelcher.

L'emménagement en février 2013 sur le nouveau Siège dans le 13^e arrondissement et le projet de restructuration immobilière sur Paris a été également l'occasion de construire une salle informatique centrale, de déployer une téléphonie en technologie Voix sur IP sur le nouveau siège et de consolider les réseaux intersites.

Les collaborateurs sont équipés soit d'un poste de travail fixe soit d'un ordinateur portable (200 environ). Aucun matériel n'est mis à disposition des collaborateurs à leur domicile. Pour les personnels assurant des astreintes, les frais de téléphonie fixe sont remboursés forfaitairement (269,20 EUR par an) sur justificatifs.

Les services en ligne sont composés de deux sites Web distincts :

- Un site institutionnel donnant des informations sur l'organisation, la qualité et la provenance de l'eau, les éco-gestes, les événements, les marchés publics... principalement à destination des usagers comme des abonnés de l'eau à Paris.
- Une Agence en ligne permettant aux abonnés d'Eau de Paris de gérer leurs contrats, suivre leurs consommations d'eau au quotidien, payer leurs factures d'eau, souscrire à divers services comme les alertes et réaliser certaines démarches en ligne.

Le site a été créé fin 2009 pour être opérationnel pour la remunicipalisation du service de l'eau au 1^{er} janvier 2010. Les coûts ont été en 2010 de 79 600 € pour la refonte et l'évolution et de 4 575 € pour l'hébergement ; en 2011 de 8 640 € pour le développement de nouvelles fonctionnalités, de 4 575 € pour l'hébergement et de 17 550 € pour la tierce maintenance applicative.

La mise à jour du site est effectuée en interne. Les évolutions lourdes sont sous-traitées à Sopra Group. Il existe un administrateur de réseau dans la société au sein de la Direction des Systèmes d'Information, où le pôle Serveurs/Réseaux/sécurité a la responsabilité de la fourniture et de l'administration de l'ensemble des réseaux de données de l'entreprise.

La société dispose d'un **Intranet**. Ses principales fonctions sont la présentation générale de l'établissement et de ses différentes directions (organigrammes, missions, ...), actualités de l'établissement. L'intranet est un outil ancien et obsolète, développé par la SAGEP, et son fonctionnement n'induit aucun coût de fonctionnement direct. Un projet de refonte complète est en cours de définition pour une mise en ligne début 2014 (Direction de la Stratégie, des relations institutionnelles et de la communication ainsi que des contributeurs dans chaque direction).

3.8. Les dépenses de communication

3.8.1. Le budget communication

Le tableau suivant fait apparaître en 2010 et 2011 un ratio de 0,8 % à 0,9 % de dépenses de communication par rapport au chiffre d'affaire d'Eau de Paris (vente d'eau). En 2012, le ratio est de 1,1 % (*source direction communication/EDP*). Toutefois, le budget apparaît plus élevé que les budgets de communication d'autres sociétés de la Ville ayant fait l'objet du même audit.

Tableau 26 : Evolution du budget communication attribué

en M€	2009	2010	2011	2012	2013	Var° 2010/2011	Var° 2011/2012	Var° 2012/2013
Budget communication attribué	0	1,64	1,72	1,87	1,62	5 %	9 %	-13 %
Chiffre d'affaires HT Ventes de biens et services	96,25	356	343,6	336,36				
Ventes d'eau aux abonnés	73,47	190,3	181	169,7				
Ratio budget communication / CA global		0,46 %	0,50 %	0,56 %				
Ratio budget com° / ventes d'eau aux abonnés		0,86 %	0,95 %	1,1 %				

Source : EDP

Le budget voté de communication est de 1,721 M€ en 2011, 1,876 M€ en 2012, 1,623 M€ en 2013, cette diminution de 13 % en 2013 étant liée à la volonté de suivre la baisse de la consommation d'eau de 3 %, à l'amélioration des mises en concurrence, à une optimisation de la participation aux événements vraiment essentiels pour l'image de la régie.

En 2011, la hausse du budget est due au changement de périmètre du service de communication qui a pris en charge la communication interne, jusqu'alors dépendant du budget des ressources humaines. En 2012, la hausse du budget est due à des actions de communication nouvelles : magazine interne, affichage métro, campagnes événementielles.

Il existe une réelle volonté "d'optimiser" les dépenses de communication (faire mieux et moins cher), signal fort de la direction communication vers la direction générale et les ingénieurs d'Eau de Paris. Toutefois, certaines dépenses d'impression et d'actions de communication dans les médias progressent (+34 % en 2012).

Le tableau suivant concerne uniquement les dépenses de communication « impression », « médias », « actions de communication ».

Tableau 27 : Dépenses de communication : impression, médias et actions de communication

en €	2009	2010	2011	2012	Var° 2009/2010	Var° 2010/2011	Var° 2011/2012
Extrait dépenses de communication	176 499	344 811	429 362	573 929	95 %	25 %	34 %
Dont Impression	138 847	254 631	180 185	159 064	83 %	-29 %	-12 %
Dont Autres médias et actions de communication	37 652	90 180	249 177	414 865	140 %	176 %	66 %

Source : EDP (Direction communication)

L'accroissement de ces dépenses de communication est forte en 2010 (+95 %), puis plus régulière en 2011 et 2012.

De par la structuration de l'habitat à Paris - habitat collectif (110 000 immeubles) - Eau de Paris entretient une relation contractuelle et commerciale directe avec seulement 93 000 abonnés, composés d'entreprises et de collectivités parisiennes, alors même qu'il existe 3 millions de consommateurs journaliers (2,2 millions de Parisiens).

Eau de Paris développe des actions de sensibilisation et de valorisation de l'eau du robinet pour informer les parisiens (une centaine d'évènements par an). La régie se veut un acteur majeur du Plan Climat adopté par le Conseil de Paris en 2007 et met à disposition un lieu d'information et d'évènements dédié à l'eau sur Paris : le Pavillon de l'eau où elle organise des ateliers pédagogiques, des expositions sur la thématique de l'eau (cf infra).

Chaque année, elle marque sa présence sur des événements en mettant en place des stands d'informations, des bars à eaux : Paris plages, Nuit blanche, Technoparade, Solidays, Marche des fiertés, Journées Européennes du Patrimoine, Fête des vendanges. Une campagne d'affichage dans le métro a été entreprise pour trois ans. Eau de Paris crée et distribue des produits permettant de mieux consommer l'eau : machine à eau gazeuse, 80 000 carafes Eau de Paris, diffusées depuis mars 2005, rééditées avec différentes sérigraphies, qui valorise l'eau du robinet, et présentes chez les particuliers, dans les bureaux et les établissements de restauration.

Un rapport d'activité (ou plaquette d'Eau de Paris) est édité à 4 000 exemplaires (1 000 pour les salariés, les reste pour les élus, parisiens ou non) pour un coût total de 64 405 € en 2011. Le coût unitaire de 16,10 € est relativement élevé car il s'agit d'une brochure de 60 à 70 pages en couleur, même si ce coût n'est pas le plus important de ceux constatés dans les sociétés de la Ville ayant fait l'objet du même audit. Son coût est à la baisse en 2012 (-16 %).

Tableau 28 : Evolution du coût de la plaquette de présentation du rapport annuel d'activité

	en €				
	2009	2010	2011	2012	Var° 2011/2012
Tirage : nombre d'exemplaires	200	200	4 000	3 500	-13 %
Impression (inclus dans budget impression ci-dessus)			15 235	8 626	-43 %
Réalisation			49 170	45 500	-7 %
Total	0	0	64 405	54 126	-16 %

Source : EDP

Une plaquette de présentation "institutionnelle" existe également depuis 2012 pour un coût de 33 000 €, distribuée à 5 000 exemplaires (notamment pour le forum mondial de l'eau à Marseille en 2012). Le rapport social est réalisé entièrement en interne par un graphiste. Un journal interne trimestriel (« Sources ») a été créé (réalisé à 50 % en interne avec un coût externe moyen de 12 000 € par trimestre), nettement amélioré depuis l'origine (une enquête de lectorat a pu démontrer son impact positif sur les salariés).

Des « visites intersites » en interne permettent aux nombreux agents volontaires de découvrir le patrimoine et les métiers d'Eau de Paris (quatre visites annuelles).

3.8.2. Le Pavillon de l'Eau

L'importance du montant budgétaire global de communication s'explique notamment par l'existence et la gestion du Pavillon de l'eau (salon d'expositions ouvert en 2007 au 77, Avenue de Versailles 16^{ème}, et rénové pour environ 5 M€), qui appartient à Eau de Paris en régie (transfert du patrimoine de la Ville de Paris).

Seul lieu de contact d'Eau de Paris avec les parisiens, le Pavillon de l'Eau, en tant que support de communication, est censé donner plus de visibilité, de transparence à l'activité

de la société, les enquêtes menées auprès des parisiens montrant leur inquiétude sur la qualité de l'eau au robinet. Il est également un moyen de sensibiliser les jeunes à la protection de la ressource.

3.8.2.1. Les locaux

La superficie utile est de 762 m², dont 225 m² pour l'exposition temporaire, 140 m² pour l'exposition permanente, 140 m² pour l'auditorium (en sous-sol), 100 m² pour l'accueil, 70 m² pour le local cafeteria, 60 m² pour l'espace pédagogique, 30 m² pour la boutique.

Le Pavillon de l'Eau détient un « monopole parisien ». Peu de lieux similaires existent : Le SIAAP propose une « Cité de l'eau » (12 agents à temps plein, pour 10 000 visiteurs par an) ; la « Cité de l'eau » à Lyon a une surface d'environ 300 m² ; un « Pavillon de l'Eau » existe au Portugal.

La salle d'exposition permanente contient le schéma général des eaux de Paris et nécessite une heure de visite. Quatre postes informatiques permettent d'accéder à des sites dédiés à l'eau. En 2015, la modernisation du pavillon devrait permettre l'accès de cette salle à des systèmes et outils numériques plus adaptés que ceux utilisés aujourd'hui.

Les galeries hautes pour les expositions temporaires nécessitent l'intervention de spécialistes en scénographie et une préparation de deux ans minimum. De trois à quatre expositions annuelles (trop coûteuses), on est passé à deux (une l'hiver, une l'été), d'où une économie de 100 000 € par an (le budget est passé de 300 000 à 200 000 €).

Dans le hall d'accueil, la boutique génère un chiffre d'affaires annuel de 35 000 € annuel (38 144 € en 2012). Les recettes concernent essentiellement et par ordre d'importance des carafes « Eau de Paris » (15 044 € en 2012), des machines à gaz (8 928€ en 2012), des livres (7 615 € en 2012).

3.8.2.2. Le budget

Le budget affecté au Pavillon de l'Eau est de l'ordre de 0,6 M€, soit le tiers du budget communication d'Eau de Paris. Pour être complet, il convient d'ajouter le coût du personnel affecté sur place (4 agents ETP) et la quote-part salariale de l'encadrement situé au siège (2 ETP), soit un coût supplémentaire de 0,4 M€.

Les principales charges de fonctionnement concernent les expositions (deux par an : 0,20 M€), les ateliers pédagogiques (0,07 M€), le gardiennage (0,04 M€), la boutique (0,03 M€), et quelques frais de communication (0,03 M€) liés aux vernissages, à l'affichage dans le métro et sur les panneaux Decaux, et aux relations avec la presse.

3.8.2.3. Les expositions

Deux types d'exposition existent : l'une permanente pour les enfants, l'autre temporaire (trois ou quatre fois par an) pour le grand public. **Une exposition permanente** (salle de 140 m²) permet aux visiteurs de savoir d'où vient l'eau qu'ils consomment, comment elle est traitée et l'historique de l'eau à Paris. **Une exposition temporaire principale** (salle de 225 m²) est régulièrement organisée. Sa fréquentation fluctue à la hausse :

Tableau 29 : Evolution de la fréquentation de l'exposition temporaire principale

Expositions	Nombre de visiteurs	Jours ouverts	Nb visiteurs par jour
Une exposition de janvier à avril 2010	14 143	105	134
Une exposition de mai 2010 à janvier 2011	12 952	187	69
Une exposition de février 2011 à avril 2011	4 460	61	73
Une exposition de mai 2011 à octobre 2011	17 195	148	116
Une exposition de novembre 2011 à mai 2012	18 951	166	114
Une exposition de juin 2012 à septembre 2012	9 044	69	131
Une exposition de septembre 2012 à mars 2013	16 784	146	115

Source : EDP

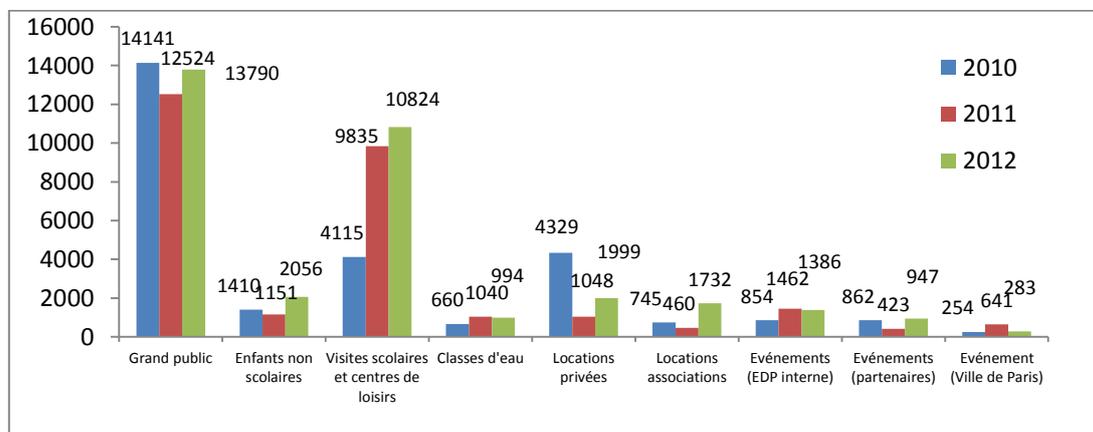
Des expositions artistiques temporaires sont également organisées dans la cafeteria (trois en 2012).

3.8.2.4. La fréquentation globale

La fréquentation globale s'est accrue régulièrement : 27 370 visiteurs en 2010, 28 584 en 2011, 33 927 en 2012, et plus de 40 000 visiteurs prévus en 2013, soit des hausses de 4,5 % en 2011, 18,7 % en 2012 et 15,4 % en 2013. Il s'agit souvent d'une fréquentation de proximité : 15^{ème} et 16^{ème} arrondissements, Hauts de Seine. Le seuil en capacité d'accueil (4 agents) ne permettra pas de dépasser 40 000 visiteurs annuels. Au-delà, le Pavillon devrait changer d'échelle en termes de ressources humaines.

Selon le directeur de la communication, le PEDT (projet éducatif du territoire) ne devrait pas avoir d'impact sur la fréquentation scolaire du Pavillon de l'Eau. L'histogramme suivant illustre l'accroissement de la fréquentation du grand public (+10 %), des enfants non scolaires venus en famille (+78 % / ateliers du samedi et visite guidée du samedi à 15H), une augmentation des visites scolaires et des centres de loisirs grâce au partenariat avec la Direction des affaires scolaires (+10% et doublement en 2011), une hausse des locations privées (+73 %) et aux associations (+276 %), une stabilisation de classes d'eau et des autres activités.

Graphique 8 : Evolution de la fréquentation globale



Source : EDP

3.8.2.5. Les actions pédagogiques

Les classes d'eau (1 000 enfants): Relais de l'Agence de l'eau Seine Normandie qui, depuis 20 ans, finance les « classes d'eau », le Pavillon de l'eau conduit ces programmes éducatifs avec des ateliers pédagogiques. Sont ainsi proposées deux animations dans une seule journée (visite guidée de l'exposition en cours et « ateliers créatifs » sur l'eau divisés en sous-groupes scientifiques, littéraires et artistiques), soit 70 classes par an au maximum animées par des agents EDP ou des associations, sans intervenants professionnels extérieurs, et proposées gratuitement à des écoles maternelles, élémentaires, quelques collèges et lycées.

Les centres de loisirs (7 500 enfants): Un partenariat avec la Direction des affaires scolaires se concrétise par une programmation durant les vacances scolaires et les mercredis.

Les visites guidées gratuites sont organisées pour des groupes scolaires Paris, Ile de France, province ainsi que quelques visites **payantes** pour des entreprises.

Des conférences et animations : l'auditorium compte 122 fauteuils fixes avec vestiaire, et salle de travail attenante pouvant se transformer en salle de réception (cafeteria). Seules des entreprises utilisent cette salle, mais le seuil de rentabilité et d'occupation optimale se heurte à des contraintes : exigences techniques des locataires, difficultés d'accès et de stationnement, cohabitation impossible des classes et des locataires de salles. L'organisation actuelle n'est pas compatible avec une ouverture le dimanche ou en soirée (semaine et samedi), ce qui amène à refuser de nombreuses demandes émanant de personnes privées (pas de mariages ni de baptêmes...) et à privilégier les entreprises. Le chiffre d'affaires est estimé à 60 000 € par an en moyenne. L'utilisation est gratuite pour la Ville de Paris (la salle sert également pour les réunions en interne d'Eau de Paris). En 2012, une douzaine de projets menés par des associations ont été retenus. La mission de service public reste prédominante et s'impose aux entreprises locataires de la salle (visite recommandée).

3.8.2.6. L'avenir du Pavillon

Une étude de positionnement du Pavillon de l'Eau (en cours) doit conférer des orientations nouvelles pour que ce lieu se développe tout en conservant une mission de service public. Ces orientations contraindront à une refonte de l'exposition permanente et à une nouvelle programmation pédagogique et culturelle pour 2015. Cette étude devrait poser les questions de la gestion en régie ou de toute autre forme juridique (concession...), de la gratuité (droit d'entrée minimum). Trois hypothèses sont envisagées : privatiser en privilégiant une conception ludique ; créer une « Cité de l'eau plutôt technique ; renforcer l'attractivité du site pour le public des enfants et accessoirement le public technique.

Recommandation 7 : Contenir les dépenses de communication. Le rapport d'activité devrait être simplifié et moins coûteux.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, cette recommandation a fait l'objet des remarques suivantes de la part d'Eau de Paris : « Depuis 2010, les dépenses de communication sont totalement contenues, puisqu'elles ont diminué à périmètre constant, selon une volonté affirmée de la direction. Elles ont, en outre, été optimisées : l'activité s'est en effet développée tant en communication externe qu'en communication interne, avec une évaluation systématique de l'impact des actions menées : études d'impact, de lectorat, questionnaires de satisfaction, sélectivité des opérations, baromètre usagers trimestriel, etc...) ; le rapprochement de la communication interne et externe a en outre permis une importante mutualisation de moyens, tant humains que budgétaires.

Le rapport d'activité de la régie constitue le principal support de communication externe pour Eau de Paris ; il vise, de façon transparente et pédagogique, à poser les grandes données et les grands enjeux d'un service public par construction « invisible » pour ses 3,5 millions d'usagers quotidiens. Il est, en outre, une source d'inspiration essentielle pour ses nombreuses parties prenantes institutionnelles (rappelons que le périmètre géographique de la régie est très étendu et suscite des contacts avec de très nombreuses collectivités ou institutions). Enfin, ce rapport est volontairement remis à tous les salariés de la régie, dans un contexte sensible en termes de culture d'entreprise en construction. Son coût demeure ainsi très raisonnable pour un opérateur de la taille d'Eau de Paris ».

Recommandation 8 : Réexaminer le mode de gestion du Pavillon de l'Eau, afin d'en accroître le rayonnement, mais aussi d'en améliorer la gestion financière.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, cette recommandation a fait l'objet des remarques suivantes de la part d'Eau de Paris : *« Eau de Paris a justement lancé une étude de positionnement pour définir un projet pédagogique plus clair dans ses objectifs et plus ciblé vis-à-vis de ses publics ; ce travail permettra ainsi de faire évoluer le lieu pour lui donner tout l'ampleur qu'il mérite. Il y a néanmoins lieu de souligner que la fréquentation du lieu a connu une hausse continue et significative depuis 2010. Mieux, le public s'est largement diversifié grâce à un partenariat noué avec la Direction des affaires scolaires de la Ville et les centres de loisirs ; ainsi, contrairement à ce que dit le rapport en page 51, paragraphe 3.8.2.4 sur la fréquentation de proximité des résidents des 15^{ème} et 16^{ème} arrondissements ainsi que des Hauts de Seine, les activités gratuites du Pavillon profitent aux enfants des centres de loisirs du nord et de l'est parisien, en particulier pendant les vacances scolaires ».*

3.9. Les mesures en faveur du développement durable

Dans le cadre de son activité de métier, et dans le cadre du contrat d'objectif qui lie Eau de Paris à la Ville de Paris, les objectifs sont :

En matière d'accès social à l'eau, Eau de Paris contribue au Fonds de Solidarité Logement pour 500 000 € en 2011, montant reconduit en 2012. Eau de Paris a développé un partenariat avec Paris Habitat en 2011, pour l'installation de kits économiseurs d'eau (83,5 K€) et devrait poursuivre cette démarche dans le cadre de la charte des bailleurs sociaux signée en mars 2012. Eau de Paris conduit un partenariat avec l'association des PIMMS, en faveur des populations les plus éloignées de l'information (en 2012 : 40 K€ par an). En 2012, Eau de Paris a mis en œuvre un partenariat avec le groupement des ESAT et la Maison de l'Emploi afin de favoriser les achats responsables, par le recours au secteur protégé et adapté.

En matière de solidarité internationale, Eau de Paris a mis à disposition son personnel dans le cadre de la convention entre la Ville de Paris et Jéricho (2011) et signé deux conventions de coopération technique avec l'office national de l'eau potable du Maroc (2009) et avec l'institut des métiers de la ville d'Hanoï (2009), ces conventions prévoyant la mise à disposition d'experts et pour l'ONEP, l'accueil d'équipes au sein d'Eau de Paris.

En matière de système de management certifié et écologiquement responsable, EDP a maintenu la triple certification selon les référentiels Qualité ISO 9001, Environnement ISO 14 001 et Santé et Sécurité au Travail OHSAS 18 001, soit la production et le transport de l'eau (2009-2011). L'audit de renouvellement conduit en 2012 marque l'extension à la distribution de cette triple certification. Eau de Paris intègre la dimension écologique dans

toutes ses activités techniques, scientifiques ou administratives (démarche respectueuse de l'environnement fondée sur la protection des milieux et de la ressource en eau, la gestion des déchets, les économies d'énergie et l'achat responsable).

Eau de Paris a élaboré un **schéma directeur des investissements** (2011), intégrant la dimension environnementale à travers le développement des énergies renouvelables (notamment installation de panneaux photovoltaïques) et la biodiversité et la protection durable des ressources en eau. Elle a procédé à un bilan des actions, identifié les postes à fort impact ou potentiel environnemental (énergie, air, bruit, transports, déchets, sites et sols pollués, eau, biodiversité) et retenu en matière d'investissement l'énergie, l'eau et la biodiversité.

En matière d'énergie, Eau de Paris a mis en place un calculateur d'analyse du cycle de vie pour l'ensemble de ses activités de production et de distribution d'eau potable. A partir d'un diagnostic énergétique global, une politique de maîtrise énergétique sera mise en place en 2013 permettant de prévoir une gestion diversifiée et performante et de favoriser la sobriété et l'efficacité énergétique et réduire les dépenses énergétiques. Ces actions concourent à la mise en œuvre du Plan Climat de la Ville de Paris. Eau de Paris adhère à l'agence parisienne du climat et a conclu avec cette dernière un partenariat sur trois ans (2012 - budget de 65 K€) afin de lutter contre la précarité énergétique, de favoriser les économies d'eau et la lutte contre les fuites auprès des ménages mais également des commerçants et artisans.

En matière de biodiversité, dans le cadre de la Stratégie Nationale pour la Biodiversité, Eau de Paris a un projet « au fil de l'eau, vers une trame verte et bleue pour Eau de Paris » (soutien financier du Ministère de l'Ecologie).

En 2011, une stratégie d'action de la Ville de Paris et d'Eau de Paris prévoit une protection durable des ressources en eau inscrite dans les territoires (déclaration d'utilité publique des périmètres de protection des sources, animation territoriale, études de définition des aires d'alimentation des captages, développement de l'agriculture biologique, notamment dans le cadre d'achats et d'échanges de terrains menés avec la SAFER), actions menées en favorisant les partenariats territoriaux.

En matière d'impact sur l'environnement des bureaux, Eau de Paris a déménagé en janvier 2013 son siège social, regroupant certaines entités parisiennes dans des locaux situés dans le 13^{ème} arrondissement au sein d'un bâtiment certifié Haute Qualité Environnementale. L'exploitation du bâtiment doit être exemplaire dans les domaines de l'éco-gestion : gestion de l'eau, de l'énergie, des déchets d'activité et maintenance assurant la pérennité des performances, éco-construction (relation du bâtiment avec son environnement, choix des produits, matériaux, impact des chantiers), confort des utilisateurs et protection de la santé à travers la qualité sanitaire de l'air, de l'eau et des espaces. EDP postule en 2013 à la certification HQE Exploitation selon le référentiel spécifique HQE Exploitation, jugeant de l'exemplarité des pratiques au quotidien par l'ensemble des occupants.

En matière de gestion de l'énergie, les équipements prévoient l'extinction de l'éclairage de manière automatique en cas d'inoccupation des locaux ou en fin de journée, la modulation de la température des locaux possible et l'abaissement de la température des locaux en fin de journée. Le matériel informatique est labellisé « Energystar ». Eau de Paris a mis en place une politique d'impression privilégiant l'usage de copieurs multifonctions départementaux au sein des services, remplaçant les imprimantes individuelles. Les postes de travail sont paramétrés pour une impression par défaut en recto-verso, noir et blanc, les copieurs multi fonctions sont réglés pour se mettre en veille après un temps d'inactivité. La nouvelle salle informatique du siège utilise une technique de climatisation efficace, basée sur le principe du couloir froid. Les cartouches d'imprimerie sont gérées avec un ESAT, qui les récupère afin de les recycler (de même pour le matériel informatique). Un marché est couvre la gestion de l'ensemble des déchets

(hormis les déchets de travaux). Les fournisseurs sont invités à utiliser des produits éco-labellisés et des techniques limitant l'impact environnemental (marché entretien des locaux : produits bénéficiant d'un éco-label). Un tri à la source des déchets d'activité et une valorisation des déchets dans des filières dédiées, de préférence locales, sont effectifs sur les sites. L'ensemble des impressions sont réalisées sur papier recyclé. Les salariés sont sensibilisés à ces démarches et une action sera conduite avec l'installation sur le futur siège, permettant aux équipes de s'inscrire dans la démarche HQE.

En matière de modèle d'entreprise socialement avancée, Eau de Paris a été confirmée dans son label diversité (renouvelé en 2012) et a présenté le dossier de renouvellement du label égalité. Elle a redéfini en 2011 sa politique diversité en mettant l'accent sur le recrutement et les achats responsables, avec un enjeu fort sur le handicap, avec un taux de 3,2 % en 2011, inférieur à l'obligation réglementaire de 6 %. Eau de Paris a mené un diagnostic handicap en 2012 pour identifier les freins et leviers à la mise en œuvre d'une politique handicap (maintien dans l'emploi, recrutement ou partenariat avec les entreprises du secteur protégé et adapté), et travaille à l'élaboration d'un plan d'action.

Toutes ces actions font l'objet d'un suivi dans le cadre du tableau de bord mensuel interne et de la revue de gestion trimestrielle avec la Ville de Paris.

LISTE DES RECOMMANDATIONS

- Recommandation 1 :** Envisager une vision plus globale des accords d'interconnexion avec d'autres départements et une analyse anticipée de certains événements (pollution de la Seine), permettant ainsi de réaliser des économies de gestion et de capitaliser les capacités de production. 12
- Recommandation 2 :** Renforcer le contrôle de gestion en améliorant les outils de mesure sur le terrain (coûts unitaires, sécurisation et spécialisation du travail), puis en le plaçant auprès de la direction générale, et en mettant en place un réseau de correspondants, chargés notamment de vérifier la fiabilité des données fournies au plan local. 18
- Recommandation 3 :** Limiter la progression des charges de personnel (+ 9 % en deux ans ; prévisions de + 3 % en 2013 et + 4,2 % en 2014) dans un contexte budgétaire contraint et facteur de risques dans les prochaines années (accroissement des charges et emprunt envisagé à partir de 2015). 27
- Recommandation 4 :** Poursuivre le processus de réduction du niveau encore trop important des frais de restauration et réception. 37
- Recommandation 5 :** Limiter le nombre de véhicules utilitaires et des véhicules légers, en fonction des besoins réels du service. 40
- Recommandation 6 :** Pour tenir compte de la nouvelle configuration du réseau, mettre en conformité le document de procédure interne sur les astreintes avec les textes nationaux prévoyant seulement deux niveaux d'astreinte (Décret n°2012-752 du 9 mai 2012 portant réforme du régime de concessions de logement ; Arrêté du 22 janvier 2013), redimensionner les niveaux d'astreinte (nécessité absolue de service : pas de redevance ; utilité de service : 50 % de la valeur locative ; autres cas : 80 % de la valeur locative), réduire le nombre d'agents bénéficiaires, vérifier si le parc de logements reste adapté et envisager la restitution des logements inutilisés. 46
- Recommandation 7 :** Contenir les dépenses de communication. Le rapport d'activité devrait être simplifié et moins coûteux. 52
- Recommandation 8 :** Réexaminer le mode de gestion du Pavillon de l'Eau, afin d'en accroître le rayonnement, mais aussi d'en améliorer la gestion financière. 53

PROCEDURE CONTRADICTOIRE

Dans le cadre de la procédure contradictoire en vigueur à l'Inspection Générale, le rapport provisoire sur le train de Vie d'Eau de Paris a été transmis le 14 novembre 2013 à Madame Anne Le STRAT, Présidente de la société.

La réponse au rapport provisoire de la Présidente de la société a été adressée par courrier le 16 Décembre 2013.



Paris, le 16 DEC, 2013

La Présidente

Mairie de Paris

Directrice de l'Inspection Générale
17 boulevard Morland
75181 Paris Cedex 04

V/RÉF. : Votre courrier du 14 novembre 2013

Objet : Rapport provisoire de l'audit du train de vie de la Régie Eau de Paris

Madame la Directrice,

Vous avez bien voulu m'adresser le rapport provisoire établi par l'inspection générale sur l'audit du train de vie d'Eau de Paris.

Les constats présentés dans ce document appellent de ma part les observations générales qui suivent.

La période couverte par l'audit, de 2009 à 2012, a été pour la régie Eau de Paris la période de création et de mise ordre de marche de cette entité nouvelle qui a permis la remunicipalisation réussie du service public de l'eau parisien. C'est donc une période de profondes réorganisations de ses équipes et de stabilisation progressive de son périmètre et de son fonctionnement.

Créée début 2009, elle a successivement repris les activités de production de l'eau (ex SAGEP), de contrôle et d'analyses (ex CRECEP) en 2009, puis les activités de distribution de l'eau des ex délégués privés en 2010, et en fin 2011, avec l'achèvement des marchés de services transitoires sur les activités de distribution de l'eau, l'internalisation complète de la relation aux abonnés et usagers. L'année 2012 a vu la mise en œuvre des grandes orientations d'un schéma immobilier visant à réduire le nombre de sites historiques d'implantations pour le bon fonctionnement des nouvelles équipes dans leur nouvelle organisation.

L'analyse comparative des données d'activité d'une année sur l'autre devient alors complexe car elle rend compte de variations importantes qui correspondent aux évolutions successives des paramètres, des activités et des effectifs. L'impact de ces évolutions sur une lecture annuelle des données est encore amplifié par divers décalages dans la gestion, tant des achats que des dépenses qui ne suivent pas des cycles annuels. Achats et dépenses ont pu être stabilisés en 2013, première année de fonctionnement de la régie dans sa configuration cible.

Le rapport transmis formule un ensemble de recommandations. Elles me semblent correspondre aux orientations de maîtrise de ses coûts prises en compte par la régie.



REGIE EAU DE PARIS - Siège - 17, rue de Morland - Paris - LA 41371 - 75181 Paris Cedex 04 - Direction Générale
REGIE EAU DE PARIS - Siège - 17, rue de Morland - Paris - LA 41371 - 75181 Paris Cedex 04 - Direction Générale
REGIE EAU DE PARIS - Siège - 17, rue de Morland - Paris - LA 41371 - 75181 Paris Cedex 04 - Direction Générale
REGIE EAU DE PARIS - Siège - 17, rue de Morland - Paris - LA 41371 - 75181 Paris Cedex 04 - Direction Générale



Certaines ont déjà connu un début de plan d'actions en 2013 et seront poursuivies et amplifiées par la suite.

Ainsi, les frais de restauration et de réception plus particulièrement cités sont correctement maîtrisés et en réduction nette. Les montants exposés globalisent des dépenses individuelles d'un montant limité et des dépenses collectives engagées par les directions de la régie lors des épisodes de constitution de la régie pour des séminaires internes, des actions de formation et d'harmonisation des cultures des équipes venant d'origines diverses. Ces dépenses collectives, nécessaires à la bonne mise en œuvre de la régie, ne peuvent être considérées à proprement parler comme des frais de restauration et de réception.

Les dépenses de communication interne et surtout externe sont en réduction et en rapport avec les objectifs assignés à la régie.

Par ailleurs, les procédures de contrôle de gestion ont été mises en place sous différentes formes adaptées aux différentes phases de la mise en place de la régie. Elles peuvent désormais s'appuyer depuis le 1er janvier 2013 sur un nouvel outil informatique de gestion beaucoup mieux adapté au cadre public que par le passé. Il est complété par un outil de comptabilité analytique. Ses données ont pu être calées en 2013. La poursuite de leur fiabilisation et leur bonne exploitation par les directions opérationnelles font bien partie des plans d'actions en cours.

Sur un plan général, je souligne qu'Eau de Paris, à la suite des travaux pilotés par le Préfet de région (DRIEE) sur le thème du Grand Paris de l'eau, a engagé une action visant à mutualiser les données et les outils de surveillance de la qualité de la ressource superficielle avec d'autres acteurs des services d'eau en Île-de-France. C'est une première étape en attente de la définition précise du cadre territorial métropolitain fixé par une future loi. Ce nouveau cadre conditionnera certainement la façon dont pourront se développer des visions plus globales et de possibles mutualisations, notamment de production, au bénéfice des usagers des services d'eau.

Enfin, vous trouverez ci-jointe une note qui détaille les remarques et observations d'Eau de Paris sur votre projet de rapport, portant essentiellement sur des erreurs factuelles.

Je vous prie de croire, Madame la Directrice, à l'assurance de ma considération la meilleure.

P.J. 1 note



Audit du train de vie d'Eau de Paris

Remarques sur le rapport provisoire du 14 novembre 2013

Valeur du patrimoine géré (page 7)

Le rapport indique (paragraphe 1.2) que le patrimoine technique est évalué à un milliard d'euros. Cette estimation aujourd'hui ne s'appuie ni sur des données comptables précises, ni sur une démarche de valorisation rigoureuse.

Rappelons que la quasi-totalité de ce patrimoine technique concerne des biens ayant été mis en concession (pour la partie production et transport entre 1987 et 2009) ou en affermage pour la partie réseau de distribution entre 1985 et 2010. La valorisation partielle des biens dans les comptes de la Ville de Paris ainsi que les règles comptables propres aux contrats de concession ou d'affermage ont conduit à une évaluation nécessairement approximative de ce patrimoine dans les comptes d'Eau de Paris.

Toutefois, au 31/12/2012, selon le compte de gestion produit par l'Agence Comptable d'Eau de Paris, la valeur de l'actif immobilisé était la suivante :

- (1) Actif brut : 1,57 Milliard d'euros
- (2) Amortissements et dépréciations : 1,17 Milliard d'Euros
- (3) Actif net (1) – (2) = 0,4 Milliard d'euros

Page 8 premier paragraphe : l'affirmation « la distribution est plus rentable et il n'était plus viable qu'elle soit dissociée de la production, source de lourds investissements » est un raccourci peu pertinent.

Page 10 certifications : la certification Qualité (ISO 9001) Sécurité (OHSAS 18001) et Environnement (ISO 14001) a été étendue en 2012, depuis le périmètre de la production de l'eau de l'ex SAGEP au périmètre de la distribution sur tout Paris, soit à l'ensemble du périmètre de la régie, Eau de Paris est également titulaire des labels « Diversité » et « Egalité ».

Page 11 premier paragraphe : il est noté que l'amélioration du rendement du réseau est passée de 74% en 1985 à 95% en 2009 et a plus qu'amorti la baisse de la consommation, Eau de Paris ayant bénéficié de cette rentabilité.

Il serait plus juste de noter que l'amélioration du rendement (+21%) a limité sur un plan économique les effets de la baisse de la consommation évaluée à -30% sur la même période ; en effet la baisse de la production induite par ce meilleur rendement a induit une baisse d'une partie des coûts variables qui ne représentent que 20% des coûts d'Eau de Paris alors que les recettes d'eau potable

constituent près de 85% des recettes d'Eau de Paris (hors redevances collectées et reversées) ; de plus cette tendance baissière de -2%/an de la consommation se poursuit alors que le rendement du réseau ne pourra s'améliorer que très marginalement.

Page 11 sixième paragraphe : il est indiqué que le coût d'exploitation des aqueducs est plus faible que celui des usines et leur coût d'investissement plus lourd. Cette affirmation est à moduler car depuis quelques années, on observe que l'eau souterraine acheminée par les aqueducs doit faire l'objet de traitements qui ont renchéri le coût d'exploitation de l'eau souterraine et l'ont amené à niveau équivalent voire supérieur à celui des eaux de surface.

Page 18 : troisième paragraphe : Dans les effectifs de l'Agence comptable, seuls l'agent comptable et une collaboratrice sont des agents détachés de l'état.

Page 22 formation du résultat : dans les tableaux de formation du résultat, décomposé en résultat d'exploitation, résultat financier et résultat exceptionnel produits, les écarts concernant l'exercice 2012 demandent à être expliqués.

Sur cet exercice, le résultat exceptionnel atteint 18,1 M€ pour 5,7 M€ en 2011 alors que le résultat d'exploitation se réduit de 70,8 M€ à 45,8 M€.

Cette évolution est due pour l'essentiel à des écritures dites d'ordre, passées en section d'exploitation en dépenses et recettes sur le chapitre 043. L'instruction comptable M49 qui s'applique à Eau de Paris oblige en effet, lorsque des comptes de charge présentent un solde créditeur, de passer une écriture de charge équilibrant le solde du compte et compensée par un produit exceptionnel (en comptabilité privée, cette disposition ne s'applique pas) De fait, en 2012 des écritures importantes de 22,5 M€ ont été passées à ce titre.

- *En Charges*
21 556 830,93 € sur des comptes 60 à 63 relevant des charges d'exploitation
972 320,62 € sur des comptes 67 relevant des charges exceptionnelles
- *En Produits*
972 320,62 € sur des comptes 70 relevant de produits d'exploitation
21 556 830,93 € sur des comptes 77 relevant des produits exceptionnels

Si au final, les écritures sont équilibrées entre les produits et les charges, donc sans incidence sur le résultat global d'Eau de Paris, elles ne le sont pas au niveau des résultats intermédiaires. Leur neutralisation conduit à modifier ainsi pour 2012 le tableau de formation du résultat

	rapport inspection	correction	montant réel
produits d'exploitation	347 379 345 €	-972 321 €	346 407 024 €
charges d'exploitation	301 599 985 €	-21 556 830 €	280 043 155 €
résultat d'exploitation	45 779 360 €	20 584 509 €	66 363 869 €
résultat financier	-1 059 804 €		-1 059 804 €
résultat exceptionnel	18 106 009 €	-20 584 509 €	-2 478 500 €
résultat net	62 825 565 €	0 €	62 825 565 €

Le rapport note bien toutefois que la progression des charges d'exploitation entre 2011 et 2012 (+9%) est due essentiellement à la régularisation de charges à payer venant de l'exercice précédent.

Page 23 : troisième paragraphe : la présentation du rapport laisse penser que les dotations aux amortissements (7,3 M€ en 2011 et 15 M€ en 2012) concernent les actifs liés à la production et la distribution d'eau non potable ; en fait ces dotations concernent l'ensemble des actifs d'Eau de Paris.

Page 24 : premier paragraphe : le rapport s'attache au seul exercice 2011 (49 M€), année où des difficultés de maîtrise des procédures ont entraîné des retards alors qu'en 2012 le montant de ces dépenses s'est élevé à 76 M€. La mise en perspective des deux exercices 2011 et 2012 aurait donné un éclairage plus juste pour des dépenses à caractère essentiellement pluri-annuel.

Page 24 deuxième paragraphe : concernant les éléments du bilan, le rapport aurait pu préciser qu'en 2012, les comptes d'Eau de Paris ont intégré l'ensemble des actifs de la Ville de Paris, ce qui explique la progression des actifs, des capitaux propres et des subventions.

Page 25 dernier paragraphe : le conseil d'administration de novembre 2013 a bien débattu des travaux du projet d'entreprise « Horizon 2025 ». Son ordre du jour ne comprenait par contre aucune décision de révision du contrat d'objectif 2015/2020, du plan d'équipement ou du plan d'investissement.

Page 30 données par salarié : à partir des rémunérations brutes par catégories d'agents, telles que publiées dans les rapports sociaux de l'entreprise entre 2009 et 2012, l'évolution salariale peut être représentée dans le tableau suivant.

<i>Salaire annuel brut (€)</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
CADRES	66210	66689	67319	64100
TAM	37373	37988	39769	40595
OE	23325	25579	29117	28525

Page 52 Recommandation 7 :

- "Contenir les dépenses de communication" : depuis 2010, elles le sont totalement puisqu'elles ont diminué à périmètre constant, selon une volonté affirmée de la direction. Elles ont en outre été optimisées : l'activité s'est en effet développée tant en communication externe qu'en communication interne, avec une évaluation systématique de l'impact des actions menées : études d'impact, de lectorat, questionnaires de satisfaction, sélectivité des opérations, baromètre usagers trimestriel, etc...) ; le rapprochement de la communication interne et externe a en outre permis une importante mutualisation de moyens, tant humains que budgétaires.
- "Le rapport d'activité devrait être simplifié et moins coûteux" : le rapport d'activité de la régie constitue le principal support de communication externe pour Eau de Paris ; il vise, de façon transparente et pédagogique, à poser les grandes données et les grands enjeux d'un service public par construction "invisible" pour ses 3,5 millions d'usagers quotidiens. Il est en outre une source d'informations essentielle pour ses nombreuses parties prenantes institutionnelles (rappelons que le périmètre géographique de la régie est très étendu et suscite des contacts avec de très nombreuses collectivités ou institutions). Enfin ce rapport est volontairement remis à tous les salariés de la régie, dans un contexte sensible en terme de culture d'entreprise en construction. Son coût demeure ainsi très raisonnable pour un opérateur de la taille d'Eau de Paris.

Page 52 Recommandation 8 : "Réexaminer le mode de gestion du Pavillon de l'eau afin d'en accroître le rayonnement" : Eau de Paris a justement lancé une étude de positionnement pour définir un projet pédagogique plus clair dans ses objectifs et plus ciblé vis-à-vis de ses publics ; ce travail permettra ainsi de faire évoluer le lieu pour lui donner toute l'ampleur qu'il mérite. Il y a néanmoins lieu de souligner que la fréquentation du lieu a connu une hausse continue et significative depuis 2010. Mieux, le public s'est largement diversifié grâce à un partenariat noué avec la Direction des affaires scolaires de la Ville et les centres de loisirs ; ainsi, contrairement à ce que dit le rapport en page 51, paragraphe 3.8.4 sur la fréquentation de proximité des résidents des 15ème et 16ème arrondissements ainsi que des Hauts de Seine, les activités gratuites du Pavillon profitent aux enfants des centres de loisirs du nord et de l'est parisien, en particulier pendant les vacances scolaires.

LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET FIGURES

Figure 1 : Schéma explicatif de la création du service public de l'eau à Paris, assuré par un opérateur public unique « Eau de Paris », coordonnant et gérant un service public industriel et commercial	6
Graphique 1 : Etude comparative des tarifs de l'eau	7
Tableau 1 : Evolution de l'eau potable produite, distribuée et consommée	11
Graphique 2 : Représentation tendancielle du tableau précédent sur l'eau potable	11
Tableau 2 : Evolution de l'eau non potable produite, distribuée et consommée	11
Graphique 3 : Représentation tendancielle du tableau précédent sur l'eau non potable	12
Figure 2 : Organigramme Eau de Paris (valeur 2012)	15
Figure 3 : Organigramme Eau de Paris (valeur 2013)	16
Tableau 3 : Formation du résultat	21
Graphique 4 : Evolution des charges et produits d'exploitation	21
Tableau 4 : Evolution du chiffre d'affaires	24
Graphique 5 : Répartition du chiffre d'affaires en 2011	25
Tableau 5 : Evolution des charges de fonctionnement	26
Tableau 6 : Evolution globale des charges de personnel	27
Tableau 7 : Evolution des personnels	28
Tableau 8 : Evolution du taux de rotation du personnel	28
Tableau 9 : Contentieux en cours	29
Tableau 10 : Répartition du personnel par type de contrat	29
Tableau 11 : Frais de personnel et chiffre d'affaires par salarié	30
Graphique 6 : Evolution du chiffre d'affaires et de l'effectif	30
Tableau 12 : Abondement du PERCO par l'EPIC	34
Tableau 13 : Poids des salaires des dirigeants dans la masse salariale	35
Tableau 14 : Evolution des notes de frais des dix personnes les mieux rémunérées	36
Tableau 15 : Evolution des notes de frais total général de l'EPIC	36
Tableau 16 : Evolution des frais de restauration et réception de l'EPIC	37
Tableau 17 : Frais de déplacement des principaux dirigeants et cadres en 2012	38
Tableau 18 : Frais de déplacement pour l'ensemble de l'EPIC	38
Tableau 19 : Véhicules de service et engins roulants	39
Tableau 20 : Location de véhicules, essence et indemnités kilométriques (pour l'ensemble de l'EPIC)	39
Tableau 21 : Evolution de la téléphonie	40
Tableau 22 : Evolution de la surface et des loyers	42
Graphique 7 : Représentation graphique de l'évolution des surfaces et du loyer	42
Tableau 23 : Bilan financier du schéma directeur immobilier	44
Tableau 24 : Frais de Siège et frais des sites déconcentrés	45
Tableau 25 : Patrimoine de logements	46

Tableau 26 : Evolution du budget communication attribué.....	48
Tableau 27 : Dépenses de communication : impression, médias et actions de communication	48
Tableau 28 : Evolution du coût de la plaquette de présentation du rapport annuel d'activité .	49
Tableau 29 : Evolution de la fréquentation de l'exposition temporaire principale	51
Graphique 8 : Evolution de la fréquentation globale	51

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 3 : Schéma d'alimentation en eau potable et description du patrimoine technique d'Eau de Paris (hors locaux administratifs et hors Paris)

Annexe 4 : Procédure de gestion des logements Eau de Paris et liste détaillée des logements sur Paris

Annexe 5 : Fourchette et évolution des rémunérations de l'encadrement

Annexe 6 : Questionnaire de l'Inspection générale

Avis : La version publiée de ce rapport ne comprend pas les annexes. Sous réserve des dispositions de la loi du 17 juillet 1978 relative à la communication des documents administratifs, celles-ci sont consultables, sur demande écrite, au service de documentation de l'Inspection générale.