

# EAU POTABLE

## Paris met à flot sa régie municipale

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier, la régie municipale de Paris exerce la responsabilité intégrale du service d'eau potable : de l'exploitation de la ressource à la facturation, en passant par l'acheminement du bien de première nécessité. Elle maîtrise ainsi une chaîne qui fut répartie, pendant vingt-cinq ans, entre trois acteurs (*lire la chronologie p. 9*). Noyau de la régie, qui hérite de son nom : Eau de Paris, ex-société d'économie mixte (SEM) chargée de la production et du transport, intégrée au printemps 2009 avec le laboratoire de contrôle de la qualité de l'eau. Au 1<sup>er</sup> janvier, s'y sont grevées les activités de distribution qu'exerçaient en délégation de service public (DSP) une filiale de Suez pour la rive gauche et une de Veolia pour la rive droite. « Un découpage atypique, où la répartition territoriale évitait la concurrence », observe

- Jusqu'en 1984, la capitale avait géré en régie directe l'eau potable.
- Après une parenthèse de vingt-cinq ans de DSP, la collectivité reprend en main l'ensemble du service.

Loïc Mahévas, directeur général de l'association de conseil aux collectivités, Service Public 2000. A noter que les distributeurs ont longtemps été actionnaires de la SEM, qui avait pour mission de les contrôler.

**Opérateur unique.** La remunicipalisation a été annoncée à l'automne 2007 par Bertrand Delanoë, candidat à sa succession à la mairie de Paris. Un choix politique, que justifie la position particulière de la ville, estime Catherine Estoup, directrice du pôle eau de Service Public 2000 : « Paris est la seule collectivité à dis-

poser d'un laboratoire agréé de cette taille [*une soixantaine de salariés, NDLR*] et d'une école d'ingénieurs. Avec près d'un millier de salariés, Eau de Paris a la taille critique pour gérer le service, comme pour traiter des situations d'urgence. La régie est liée à la collectivité par un contrat d'objectifs. En termes de qualité de service, elle peut largement rivaliser avec un opérateur privé. » Même analyse à l'Office national de l'eau et des milieux aquatiques (Onema). « Eau de Paris dispose de compétences dans la production, le contrôle de la qualité de l'eau, la gestion du personnel et elle connaît le réseau, relève Sylvain Rotillon, chef de projets. Les conditions sont ultra-favorables à une reprise en main du service. »

Cette réorganisation correspond aussi à « un choix de bonne gestion, défend Anne Le Strat, adjointe chargée de l'eau, de l'assainissement et des canaux. La mise en place d'un opérateur unique supprime doublons et chevauchements et permet mutualisation et économies d'échelle. » Pour Nicolas Crinquant, directeur adjoint du pôle eau de Service Public 2000, « le regroupement de trois structures sous une même égide ne peut qu'aller dans le sens de

### LES CHIFFRES CLÉS

- 362,5 M€ : budget primitif 2010.
- 89,3 M€ de travaux et investissements programmés pour 2010.
- 880 équivalents temps plein (ETP).
- 3,5 millions d'usagers, 100 000 abonnés.
- 60 M€ et 28 M€ : chiffre d'affaires annuel que réalisaient respectivement Veolia et Suez sur ce contrat (hors achat d'eau à Eau de Paris).

la rationalisation et de l'économie, quel que soit le mode de gestion, directe ou déléguée ». Sur le territoire voisin du Syndicat des eaux d'Ile-de-France, qui renouvelle sa DSP, le candidat sortant Veolia « défend d'ailleurs l'intervention d'un seul opérateur, à la fois producteur et distributeur », note Anne Le Strat.

**Economies.** Par rapport au régime antérieur, la capitale compte économiser une trentaine de millions d'euros par an et stabiliser jusqu'en 2015 le prix de l'eau potable. Ce dernier sera allégé des marges des distributeurs, « affichées à 6 %, mais côtoyant en réalité les 15 % », selon l'élu. Le taux de marge annoncé par le délégataire recouvre rarement celui qui est reconstitué après audit du service, rapporte Nicolas Crinquant. « Au sein d'une direction régionale, les frais généraux sont répartis entre contrats selon leur valeur ajoutée. Plus un contrat est bénéficiaire, plus il se voit affecté de charges. Il apparaît dès lors moins "margeant" et les contrats moins rentables sont aussi

**AVIS D'EXPERT** Sylvain Rotillon, chef de projets services publics de l'eau et de l'assainissement à l'Office national de l'eau et des milieux aquatiques (Onema)

### « L'élu replacé au cœur du sujet »



« Paris est un contrat emblématique. Mais, au plan national, on ne note pas de basculement vers la régie. Si le savoir-faire des opérateurs privés est reconnu, le modèle de la délégation de service public [DSP] est mis en cause. Les délégataires sont sur la défensive et se battent pour maintenir leurs parts de marché. Les prix ont baissé de 9,6 % sur les contrats d'eau et d'assainissement signés en 2006. On annonce moins 30 % aujourd'hui sur

les "gros" marchés. Dans ce contexte de guerre commerciale, la régie renforce encore la concurrence. A Paris, l'élu a été replacé au cœur du sujet. Cela vaut aussi pour la DSP : la collectivité ne se défait pas sur un opérateur technique, mais maîtrise à fond son contrat. Marseille se dote de cette compétence, comme l'a fait auparavant Bordeaux. »



## ► Vers 97% de rendement

Le rendement du réseau (96 %) est l'un des motifs de fierté de Suez et Veolia, qui tirent un « bilan exemplaire » de l'expérience parisienne. « La mairie a annoncé que [ce taux] serait au mieux égal, sinon inférieur, à celui d'aujourd'hui », affirmait la lettre diffusée au Congrès des maires par leur fédération professionnelle. « Pur mensonge, corrige l'adjointe Anne Le Strat. Le contrat d'objectifs 2010-2014 prévoit une progression à 97 % dès 2010. »

Galerie d'eau sous le boulevard Sérurier à Paris.

moins pénalisés.» Autre facteur de gain : l'amortissement des investissements lissés sur une période plus longue qu'en DSP, où il se cale sur la durée du contrat. La ville de Paris assure, en outre, que la régie va stimuler la concurrence. « Les distri-

buteurs sous-traitaient à leurs filiales et gagnaient de l'argent sur des travaux surfacturés, déclare Anne Le Strat. La régie passera des marchés publics et aura des pratiques plus concurrentielles que la DSP. Sur des achats de vannes et d'équipements

hydrauliques, on relève déjà des économies substantielles par rapport aux factures des délégataires.»

**Transferts.** La régie, qui a le statut d'établissement public à caractère industriel et commercial (Epic), emploie 880 équivalents temps plein (ETP), dont 620 salariés issus de la production et du laboratoire, quelque 225 des distributeurs et une trentaine de nouvelles recrues. « Sur plus de 600 personnes recensées chez Veolia et Suez comme intervenant sur Paris, l'expertise sociale a fait ressortir environ 350 ETP », indique Anne Le Strat. C'est à cet effectif que s'applique l'article L.12-24 du Code du travail, prévoyant le transfert des salariés vers la nouvelle régie, explique-t-on à la direction des ressources humaines de l'Epic. Ces mouvements sont inhérents à l'activité, où un poste

perdure quand le contrat change de main, rappelle-t-on chez Veolia Ile-de-France-Centre. Les postes affectés à 100 % au contrat parisien ont été automatiquement transférés ; c'est sur la base du volontariat que s'est faite la redistribution des postes mutualisés sur plusieurs contrats et recalculés en ETP « parisiens ».

Rive gauche, ce sont ainsi « 60 techniciens de réseau et 10 chefs d'équipe qui ont rejoint Eau de Paris », signale Isabelle Kocher, directrice générale de Lyonnaise des eaux (groupe Suez). Les cadres dirigeants, qui interviennent sur plusieurs contrats, ont choisi de rester dans la maison mère. « Notre groupe, spécialisé dans les métiers de l'environnement, leur permet de développer des compétences et offre des perspectives d'évolution, en France et à l'international », justifie Isabelle Kocher. Même constat >

## 25 ans de DSP

**1984** Des contrats d'affermage de vingt-cinq ans confient la distribution à Veolia (rive droite) et Suez (rive gauche).

**1987** La ville crée une société d'économie mixte (SEM) chargée de la production et du transport par un contrat de concession.

**Novembre 2007** Bertrand Delanoë annonce la création d'un service public de l'eau à Paris s'il est réélu en mars 2008.

**Novembre 2008** Le conseil de Paris vote la remunicipalisation du service et la création d'un opérateur public unique.

**Janvier 2009** La ville crée une régie personnalisée à autonomie financière et personnalité morale. Cet établissement public à caractère industriel et commercial (Epic) a vocation à réunifier le service.

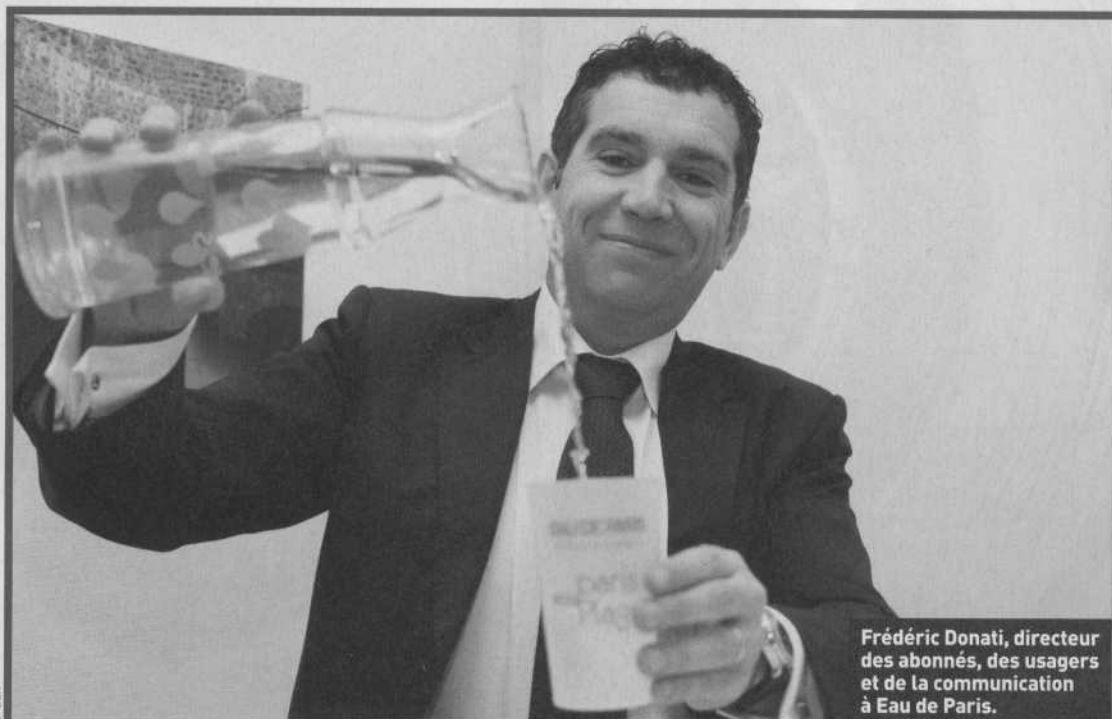
**Avril 2009** La production et le transport sont transférés à l'Epic, après rupture anticipée de la délégation de service public liant la ville à la SEM.

**1<sup>er</sup> janvier 2010** La distribution revient à la régie municipale, qui assure dès lors en direct la responsabilité de l'intégralité de la chaîne de l'eau.

## Les anciens délégués gardent un pied dans la régie.

■ ■ ■ chez Veolia, où les cinq chefs de département concernés n'auraient pas trouvé de poste équivalent au sein de l'Épic et se sont déclarés en recherche de mobilité dès 2008, explique une porte-parole. « Sur ce contrat, les mouvements de personnels sont passés de 10 à 12 % en 2008, note Marc Delaye, directeur régional. La hausse est modérée, signe de turnover, non de fuite. » Les ex-distributeurs insistent sur le fair-play déployé lors de cette fin de délégation de service public. « L'échéance a été annoncée deux ans avant le terme du contrat, nous avons eu le temps de soigner la transition, qui s'opère d'habitude en quelques mois, souligne Isabelle Kocher. Je me suis investie pour répondre aux interrogations des salariés qui changeaient d'employeur. Cette étape s'est déroulée de façon lisse, nous y avons beaucoup mis du nôtre. » Dans les locaux de Veolia, Eau de Paris a présenté son projet aux salariés potentiellement « transférables ». « Il n'y a eu aucune entrave de notre part », souligne-t-on chez l'ex-opérateur de la rive droite. A l'arrivée, 9 % des troupes d'Eau de Paris sont constituées d'anciens cadres des deux majors. « On compte peu d'encadrants issus des rangs des ex-distributeurs, qui ont par ailleurs tenté de nous transférer des personnes travaillant depuis moins de six mois sur le réseau parisien », remarque Anne Le Strat, à la ville de Paris.

**Marché de transition.** Les anciens délégués gardent un pied dans le service, dont ils assurent une partie de la gestion de la clientèle. « Eau de Paris reprend l'interface avec le public, les ex-distributeurs conservent le back-office », résume Marc De-



Frédéric Donati, directeur des abonnés, des usagers et de la communication à Eau de Paris.

## « C'est avec les équipes recomposées que l'on bâtit les meilleurs départements »

Ce ne sera pas les énergies renouvelables mais l'eau potable. A 40 ans et après un parcours bien rempli dans la téléphonie, Frédéric Donati souhaitait se réorienter vers le développement durable. Il venait d'essayer un refus de la banque pour accompagner son projet de production et revente d'électricité photovoltaïque, quand un cabinet de chasseurs de têtes l'a approché pour Eau de Paris. « Il s'agit d'une belle société et je suis assez écolo : le projet de remunicipalisation me va bien », résume le nouveau directeur des abonnés, des usagers et de la communication, en

poste depuis mars 2009. Ingénieur en télécommunications et diplômé de HEC, Frédéric Donati était auparavant directeur du service clients de Neuf Cegetel. Il est donc familier de la fonction, mais aussi de la refonte des services. « J'ai déjà eu à faire migrer des équipes et des systèmes d'informations », témoigne cet habitué des fusions-acquisitions, qui a connu dix sociétés dans sa carrière. Appréciant « l'ambiance de start-up » de la régie municipale, il s'enthousiasme de travailler avec une équipe recomposée. Convaincu que « c'est ainsi que l'on bâtit les meilleurs départements. »

laye, chez Veolia. La distribution, la clientèle « terrain » et le recouvrement sont internalisés. Le centre d'appels, la télérelève et la facturation sont sous-traités par le biais d'un marché négocié de 18 mois (extensible à 24). « Eau de Paris est la seule marque visible pour l'utilisateur, mais il y a trois acteurs dans la réalité opérationnelle », relève Marc Delaye. Ce marché représente un volume d'affaires d'environ 13 millions d'euros par an pour Suez et de 10 millions pour Veolia.

La régie se donne le temps de maîtriser les systèmes d'informations, qui ne figuraient pas dans sa palette de métiers. « Les deux systèmes en place ne sont pas interopérables, notre propre outil sera bâti à l'été 2011, annonce Frédéric Donati, directeur des abonnés. D'ores et déjà, le marché actuel nous fait économiser plusieurs millions d'euros par an par rapport aux mêmes prestations en délégation de service public, issue de contrats très peu "challengés" en

vingt-cinq ans. » La ville décidera, en 2010, du rapatriement ou de la sous-traitance, à terme, de ces pans de la gestion de la clientèle. Là encore, les distributeurs s'efforcent de faire bonne figure. Suez travaille à « de futurs partenariats avec Eau de Paris, sur de nouvelles offres technologiques ». Pour Sylvain Rotillon, chef de projets à l'Onema, « les ex-délégués pâtissent plus de l'éviction du territoire parisien en termes d'image que financiers ».

Laurence Madoui