



SEDIF

SERVICE PUBLIC DE L'EAU

SYNDICAT DES EAUX D'ILE DE FRANCE

Rapport de conclusion de l'état des lieux
du service de l'eau

VERSION COMMUNICABLE

Table des matières

1	INTRODUCTION	4
2	ETAT DES LIEUX	6
2.1	Analyse et évaluation du contrat actuel	6
2.1.1	Les constats	6
2.1.2	Les axes d'amélioration	7
2.2	Analyse de la rémunération dans le contrat actuel	8
2.2.1	Modalités actuelles	8
2.2.2	Conclusion	9
2.3	Evaluation du coût actuel du service public	10
2.3.1	Selon la Chambre régionale des comptes	10
2.3.2	Selon les experts	11
2.3.3	Conclusion sur le coût du service	12
2.4	Analyse de la pertinence des indicateurs de performance actuellement en place	12
2.4.1	Le dispositif d'indicateurs en place	12
2.4.2	Evaluation du dispositif	13
2.4.3	Les axes d'amélioration	16
2.5	Le système d'information du service délégué	16
2.5.1	Introduction	16
2.5.2	Les constats	17
2.5.3	Focus sur le ServO	19
2.5.4	Conclusion générale	20
3	EXAMEN DU PERIMETRE DU SEDIF	22
3.1	Incidence de la réforme territoriale sur le SEDIF	22
3.2	Gestion optimisée de la ressource	24
3.2.1	Prise de compétence eau potable par une strate territoriale élargie	24
3.2.2	Scénario de mutualisation institutionnelle de la production	25
3.2.3	Mutualisation « opérationnelle » de la ressource	27
4	CAS D'AUTRES COLLECTIVITES	29
4.1	Introduction	29
4.2	Résultats du benchmark au 31 janvier 2020	30
4.2.1	Bordeaux Métropole	30
4.2.2	Chartres Métropole	31
4.2.3	Rennes	31
4.2.4	Montpellier Métropole	32

4.2.5	Vitens	33
4.2.6	Nantes Métropole	33
4.3	Conclusion	34
5	ENJEUX DU FUTUR	36
5.1	Tableau de synthèse	36
5.2	Enjeu n° 1 « A bien public comme l'eau, service public »	36
5.2.1	Réaffirmer le rôle d'autorité organisatrice du SEDIF et valoriser ses actions	36
5.2.2	Renforcer la gouvernance du service au regard des enjeux locaux en impliquant les différentes parties prenantes	38
5.2.3	Maîtriser les données du service pour un pilotage stratégique ajusté	39
5.3	Enjeu n°2 : anticiper la qualité et le service de l'eau de demain	41
5.3.1	Garantir et conforter la qualité de l'eau distribuée, vers une « eau pure sans calcaire et sans chlore »	41
5.3.2	Améliorer la relation usagers et assurer une politique tarifaire adaptée	43
5.3.3	Affirmer le service de l'eau comme un acteur de la ville intelligente	44
5.4	Enjeu n°4 : disposer, par une gestion responsable, d'un patrimoine durable et innovant.....	44
5.4.1	Maintenir un haut niveau de rendement de réseau	44
5.4.2	Garantir la sûreté et la continuité du service.....	45
5.4.3	Investir pour un patrimoine pérennisé et modernisé.....	45
5.5	Enjeu n°5 : un acteur engagé dans les enjeux sociétaux et environnementaux	48
5.5.1	Préserver durablement la ressource en eau et s'adapter au changement climatique	48
5.5.2	Poursuivre ses actions en faveur de la transition écologique et énergétique.....	50
5.5.3	Garantir l'accès de tous à l'eau.....	51
6	CONCLUSION SUR L'ORGANISATION ACTUELLE DU SERVICE	54
6.1	Forces et faiblesses du service public de l'eau	54
6.2	Les recommandations.....	55

1 INTRODUCTION

Créé en 1923, le Syndicat des Eaux d'Ile-de-France (SEDIF), administre, à ce jour, le plus vaste service public d'eau potable en France, et l'un des plus importants d'Europe.

Cet établissement public local, devenu syndicat mixte en décembre 2001 conformément aux dispositions de l'article L.5711-1 du Code général des collectivités territoriales (CGCT), alimente en eau plus de 4,6 millions d'habitants, soit environ 592 000 abonnés. Il dessert 151 communes (majoritairement regroupées en communautés agglomérations et établissements publics territoriaux) réparties sur sept départements (Seine-et-Marne, Yvelines, Essonne, Hauts-de-Seine, Seine-Saint-Denis, Val-de-Marne et Val-d'Oise) en lieu et place desquelles il exerce la compétence d'organisation du service public de production et de distribution d'eau potable.

Depuis le 1^{er} janvier 2011, le service public d'eau potable du SEDIF est géré via un contrat de délégation de service public attribué à l'entreprise Veolia Eau d'Ile-de-France SNC au terme d'une procédure de mise en concurrence. Ce contrat, d'une durée de 12 ans, vient à échéance au 31 décembre 2022

Dans la perspective de la fin du contrat de délégation de service public au 31 décembre 2022, du choix du futur mode d'organisation de la gestion du service public de l'eau avant cette date et de sa mise en œuvre, le SEDIF a engagé une réflexion élargie sur le futur mode de gestion du service public de l'eau à l'horizon du 1^{er} janvier 2024.

Le SEDIF est assisté dans cette démarche, pour les aspects « métier » hors systèmes d'information (i.e. lot 1), par un groupement d'assistance à maîtrise d'ouvrage, comprenant le groupement Naldeo Stratégies Publiques, le Cabinet Cabanes Neveu Associés et Tuillet Audit.

La première phase de cette mission d'assistance, étalée de juin 2019 à janvier 2020, a concerné :

- L'analyse et l'évaluation du contrat actuel sous toutes ses composantes
- L'analyse des critères de rémunération
- L'analyse de la pertinence des indicateurs de performance actuellement en place
- Le benchmark de plusieurs services d'eau de grandes collectivités
- L'identification et la description des enjeux du service de l'eau, examen du périmètre
- L'identification et l'examen des risques relatifs à la gestion du service
- L'évaluation du ServO
- Une prospective « métier » sur le système d'information (SI)

et diverses notes techniques et juridiques de travail en accompagnement de ces rapports et des réflexions en cours.

[Le présent rapport vise à effectuer une synthèse conclusive de ces analyses et rapports, et d'en tirer des conclusions pour le futur, notamment le nouveau mode de gestion à compter du 1^{er} janvier 2024.](#)

Synthèse

Le 31 décembre 2023 viendra à échéance le contrat signé par le Syndicat des Eaux d'Ile-de-France (SEDIF) avec Véolia pour le service public de l'eau potable. Ce réseau, le plus vaste de France, alimente plus de 4,6 millions d'habitants, soit environ 592 000 abonnés. Il dessert 151 communes.

La perspective de la fin de ce contrat de délégation de service public a conduit le SEDIF à entamer une ambitieuse mission de réflexion sur le choix du futur mode d'organisation de la gestion de l'eau sur notre territoire, à compter du 1^{er} janvier 2024. Il s'agit donc d'évaluer les forces et les faiblesses de l'actuel contrat afin de guider les décisions à venir et assurer aux usagers la meilleure qualité d'eau possible au juste prix.

Pour cette mission, le SEDIF a entamé une enquête sur les modes de gestion mis en place dans des collectivités similaires, tant au niveau national qu'international, et s'est assuré l'expertise technique d'un groupement d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Le bilan à tirer de ces dix années est avant tout celui d'une qualité de service de haut niveau, une sécurisation de l'approvisionnement, un réseau au rendement performant. Le prix de l'eau payé par l'utilisateur a été plus que maîtrisé puisque son coût a diminué deux fois de dix centimes en 2017 et 2020. De nombreux investissements et actions de modernisation sont lancés dans les domaines sensibles du service à la clientèle, de l'exploitation du réseau, de l'entretien du patrimoine, dans le respect des normes environnementales et du développement durable. Sans oublier une volonté d'aide aux familles démunies. Le SEDIF considère qu'il a signé un contrat de délégation exigeant lui permettant d'assurer son rôle de contrôle.

Des points dans cette gestion peuvent être améliorés. En premier lieu, le mécanisme de rémunération du délégataire, qui est de 15 millions d'euros par an en moyenne, paraît avantageux pour le délégataire et pas assez basé sur la performance. Des marges de manœuvre existent au plan des charges et des recettes d'exploitation de la délégation. Par ailleurs, développer davantage les liens de proximité du SEDIF avec les communes et repenser à son mode de gouvernance sont des pistes à explorer. Il paraît également adéquat de créer une marque SEDIF pour une meilleure lisibilité de tous. L'établissement doit aussi se doter sans tarder d'un schéma directeur des systèmes d'information, gage d'indépendance et de capacité stratégique en disposant d'outils de traitement des données. Pour prescrire la maîtrise du rendement, il convient enfin de revoir la technologie du télélevé.

Dans la perspective d'un nouveau mode de gestion de gestion, ce rapport propose d'établir une série de recommandations détaillées visant six domaines stratégiques : la gouvernance, les finances, la qualité de service, la technique, le système d'information, le développement durable.

L'eau est un bien essentiel et un produit sanitaire. Garantir l'accès à tous à une eau pure, sans calcaire et sans chlore, avec un souci de proximité et de transparence, reste un défi permanent que le SEDIF s'engage à relever.

2 ETAT DES LIEUX

2.1 Analyse et évaluation du contrat actuel

2.1.1 Les constats

L'examen du contrat actuel, et les analyses menées, qui ont fait l'objet d'échanges avec la mission 2023 du SEDIF, amène à identifier de façon principale les apports suivants :

- Sur le volet qualité du service
 - La **maîtrise** du prix de l'eau (sur la base d'un prix défini en 2011, une baisse de 10 cts en 2017 et en 2020)
 - Un rendement de réseau performant (90 %), malgré une baisse pendant quelques années en milieu de contrat
 - La connaissance précise de la qualité de service via une batterie d'indicateurs dotés d'objectifs forts
 - Un accueil clientèle de haut niveau
 - Le déploiement du télérelève et la facturation au réel
 - L'aide aux plus démunis (64 000 familles aidées depuis 2011)
- Sur le volet administratif et organisationnel
 - L'existence de dispositions relatives à la fin du contrat
 - Un droit de contrôle permanent sur l'exécution technique et financière
 - Un suivi des servitudes et autorisations
 - L'existence d'une société dédiée, apportant un niveau élevé de transparence
 - La connaissance du cycle d'exploitation via des reportings réguliers étoffés
- Sur le volet financier
 - La mise en place d'une grille tarifaire adaptée
 - Un mécanisme de rémunération du délégataire sur 3 volets dont le volet principal est assis sur la performance, assorti de pénalités
 - La mise en place d'une comptabilité analytique
- Sur le volet technique - travaux
 - Une très **haute qualité** de l'eau
 - Un entretien et une modernisation continue du patrimoine industriel (132 M€ d'investissements par le délégataire entre 2016 et 2020)
 - Un suivi de la qualité de l'exploitation technique du service par des outils et des indicateurs de performance avec objectifs et pénalités
 - ServO, centre de pilotage du service de l'eau
- Sur le volet système d'information
 - La refonte du système d'information : gestion des abonnés, gestion technique, entrepôt de données,

- La disponibilité d'une multitude de données

2.1.2 Les axes d'amélioration

Les pistes principales suivantes d'amélioration ont été identifiées :

- Sur le volet qualité du service
 - Mieux identifier et suivre les attentes des usagers
 - Renforcer les informations vers les usagers, et les collectivités membres
 - Renforcer la notoriété du SEDIF, qui est amoindrie malgré une communication foisonnante et d'excellents résultats
 - Bien appréhender les limites actuelles de la télérelève et les pistes pour les dépasser
- Sur le volet administratif et organisationnel
 - Introduire des stipulations relatives au maintien de la société dédiée postérieurement à la date de fin de la délégation
 - Rationaliser le nombre et le contenu des rapports du Déléataire
 - Bien identifier le point de vue économique et financier de la société dédiée (création de richesse de 10 % en moyenne) et pas seulement de la délégation
 - Mettre en place un pilotage plus stratégique du contrôle de la délégation (objectifs des négociations, matérialisation d'une organisation, respect du calendrier, répartition des rôles)
 - Repenser le système d'indicateurs actuels qui a montré quelques limites
- Sur le volet financier
 - Accroître la connaissance précise des frais de groupe
 - Améliorer les mécanismes de maîtrise de rémunération
 - Mieux cerner la déconnexion des bénéfices et de la rémunération de la société dédiée
 - Améliorer la connaissance du patrimoniale et sa valorisation
- Sur le volet technique - travaux
 - Définir plus précisément le périmètre du renouvellement fonctionnel
 - Accepter l'externalisation de certaines prestations
 - Développer l'analyse des données centralisées par le ServO pour mettre en place des cas d'usage permettant des vues thématiques plus élaborées
 - Préciser et renforcer les exigences relatives à l'environnement et au développement durable (objectifs rémunération), liées aux nouveaux enjeux
- Sur le volet système d'information
 - Instruire et suivre plus précisément les projets de développement du système d'information
 - Mettre en place une gouvernance des données : définition, gouvernance, protection, conservation
 - Mieux sécuriser la réversibilité du système d'information

En conclusion, un contrat innovant, une qualité de service avec un prix de l'eau maîtrisé et accompagné d'une capacité d'investissement dynamique. Des marges de manœuvre existent cependant pour renforcer le rôle d'autorité organisatrice.

2.2 Analyse de la rémunération dans le contrat actuel

2.2.1 Modalités actuelles

Le contrat actuel se distingue par le principe de rémunération du délégataire, dont le volet principal est assis sur la performance du délégataire. Le contrat prévoit :

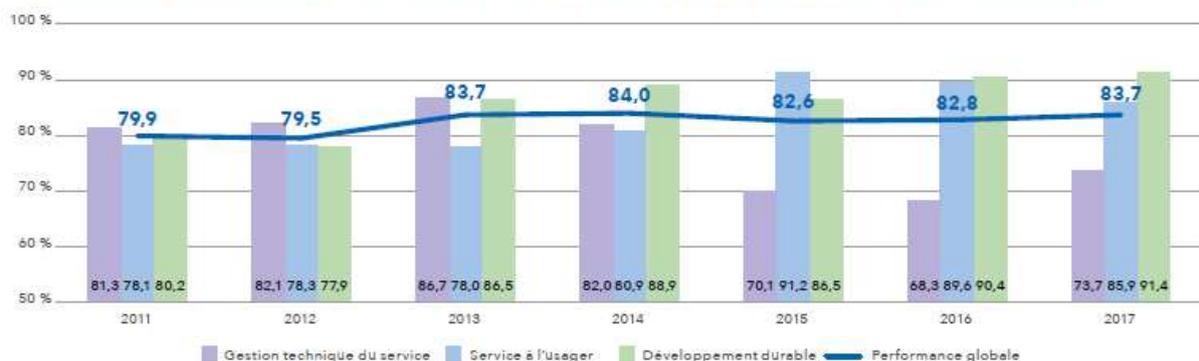
- Une rémunération assise sur la performance du délégataire :
 - Une part fixe des ventes d'eau
 - Une part variable sur le résultat de l'exploitation en fonction de la qualité de service mesurée par des indicateurs
- Un dispositif de pénalités qui reste à un niveau mesuré par rapport à la rémunération

Le mécanisme contractuel de rémunération du délégataire comprend trois volets :

- *Une part forfaitaire* assise sur un pourcentage des produits de la vente d'eau aux abonnés du service « part Délégataire » et aux ventes d'eau en gros constatées sur chaque exercice. Ce pourcentage est fixé à 2% par l'article 42.3 de la présente convention ;
- *Un intéressement* constituant la part variable de la rémunération du Délégataire, assis sur le solde d'exploitation grevé de la part forfaitaire, conformément à l'article 42.4 de cette convention. Cet intéressement est composé de trois sous-ensembles :
 - Un intéressement en fonction du respect des objectifs de qualité de service, à hauteur de 40 %
 - Un intéressement basé sur la maîtrise des charges d'exploitation du service, à hauteur de 40 %
 - Une quote-part du solde du compte d'exploitation grevé de la part forfaitaire, à hauteur de 20 % ;
- *Une rémunération sur les activités complémentaires* et/ou prestations accessoires, égale à 80 % du solde créditeur du compte afférent.

La performance du délégataire actuel peut être synthétisée ainsi (source : site internet du SEDIF) :

RÉSULTATS DU DÉLÉGATAIRE SUR 6 ANS EN % D'ATTEINTE DE SES OBJECTIFS DE PERFORMANCE



Les résultats du délégataire permettent d'établir les constats suivants :

- Une atteinte de la performance de quasiment **80 %** dès le démarrage de la délégation
- Une stabilité accentuée de la performance à partir de la 3ème année du contrat, aux alentours de **83,5 %**

- Le caractère inopérant de la part forfaitaire de 2 % destinée à atténuer les prévisions à la baisse des ventes d'eau, sous l'effet conjugué :
 - De l'évolution et de l'équipement des abonnés
 - Du changement climatique, avec des épisodes de canicule plus fréquents et plus intenses, contribuant à des consommations d'eau élevées
 - Des ventes en gros

Ainsi, le mécanisme de régulation du risque, par la part fixe de 2 %, n'a pas été efficace en raison d'une formule de prix statique.

Plus spécifiquement, l'intéressement se décline en trois volets :

- La qualité de service
- La maîtrise des charges d'exploitation
- Une quote-part du solde du résultat d'exploitation, après déduction de la part forfaitaire des 2 % des ventes d'eau

Les limites de ce mécanisme :

- Sur la qualité de service → une limitation du nombre d'indicateurs ou une pondération de leur poids plus axé sur les grands enjeux du contrat aurait eu un caractère plus incitatif pour le délégataire ;
- Sur la maîtrise des charges d'exploitation → l'objectif cible est atteint depuis 2016, soit en 5 ans ;
- Une quote-part du solde du résultat d'exploitation, après déduction de la part forfaitaire des 2 % des ventes d'eau → pas de notion de performance sur cette part d'intéressement, le délégataire obtient déjà une part fixe basée sur les ventes d'eau.

Ainsi, si le contrat peut être qualifié de « contrat sur performance », la rémunération du délégataire n'est que partiellement basée sur la performance du fait de la part forfaitaire et de l'incidence du niveau des ventes d'eau sur le solde d'exploitation, donc sur l'enveloppe de l'intéressement.

Par ailleurs, le dispositif de pénalités s'est révélé insuffisamment incitatif malgré sa mise en œuvre, en moyenne 3 % de la rémunération sur 8 ans (moins de 0,05 M€ pour une rémunération moyenne annuelle de 15 M€).

Les autres points de vigilance sur les critères de rémunération qui ont été identifiés lors des contrôles annuels sont les suivants :

- Estimations comptables, notamment sur les provisions
- Amortissements
- Les frais de siège et les relations avec d'autres entités du groupe

2.2.2 Conclusion

Le mécanisme de rémunération du délégataire basé sur sa performance, mesurée au travers d'une cinquantaine d'indicateurs, apparaît perfectible s'agissant :

- Du plafonnement de la rémunération à un niveau élevé
- Du choix et du poids des indicateurs, à revisiter au regard des enjeux du service
- Du périmètre des charges de référence et de leur revalorisation
- De la déconnexion de la rémunération avec les bénéfices de la société dédiée

2.3 Evaluation du coût actuel du service public

Le coût actuel du service public de l'eau potable du SEDIF a fait l'objet d'une analyse e par la chambre Régionale des Comptes d'Île de France, analyse qui a été restituée dans le rapport délibéré le 9 mars 2017.

2.3.1 Selon la Chambre régionale des comptes

La Chambre Régionale des Comptes (CRC) expose que le calcul du prix de l'eau est « complexe ».

2.3.1.1 Concernant les coûts d'exploitation

La CRC constate que le premier poste de charge pour le service d'eau potable au SEDIF est la distribution, avant la production et le stockage. Ceci est lié au fait que la distribution supporte une charge importante d'investissement pour le renouvellement du réseau.

Les coûts de distribution sont relativement élevés au SEDIF parce que ce dernier dispose d'un réseau étendu, par rapport à la population desservie et au nombre de m³ distribués. Il faut également prendre en compte un programme de renouvellement plus rapide de ce réseau qu'à Paris. De plus, pour être distribuée en tout point de son territoire dont l'altitude varie de 30 à 200 mètres, une partie de l'eau du SEDIF doit être élevée jusqu'à trois fois, nécessitant des coûts énergétiques plus importants, alors qu'au Syndicat des eaux de la presqu'île de Gennevilliers, une grande partie de l'eau est amenée par alimentation gravitaire depuis la station du Mont-Valérien.

Les coûts de production et de stockage sont moindres, et la CRC note que ces coûts sont proches entre les 3 structures qu'elle a examinées (SEDIF, Eau de Paris et SEPG). Les coûts de stockage apparaissent cependant plus élevés au SEDIF du fait de l'étendue du territoire et des altimétries variées qui imposent de nombreux réservoirs et des stations de pompage de deuxième et troisième élévation. De plus, le plan pluriannuel d'investissement 2011-2015 prévoyait d'importants travaux, représentant plus du quart de la dépense du plan quinquennal.

Concernant la gestion de la clientèle, la CRC note qu'il s'agit d'une fonction qui peut revêtir des contenus différents chez les opérateurs, et que leurs coûts en sont donc difficilement comparables. Ainsi le territoire du SEDIF comprend beaucoup moins d'habitats collectifs : ramené au m³ facturé, le syndicat a quatre fois plus d'abonnés que la régie Eau de Paris, ce qui signifie quatre fois plus de factures à émettre et à recouvrer, quatre fois plus de compteurs à renouveler pour la mise en place de la télérelève. Les écarts de coût semblent en conséquence pouvoir être en grande partie justifiés.

Enfin, la CRC note que les coûts liés à la délégation (rémunération du délégataire et frais de siège, catégories de dépenses qui distinguent la délégation de la régie) s'élèvent à 0,10 € par m³ contre le double au Syndicat des eaux de la presqu'île de Gennevilliers (cf. infra). Ils sont en forte diminution par rapport au contrat précédent. La CRC note que, par définition, ces frais n'existent pas à la régie Eau de Paris.

2.3.1.2 Concernant les coûts des travaux et des investissements

La CRC note que le SEDIF détient pour assurer le service de l'eau potable un patrimoine important à entretenir et à maintenir au meilleur niveau.

Les usines, qui représentent environ 10 % de la valeur du patrimoine, sont adaptées au traitement exclusif d'eaux de surface, plus polluées, nécessitant des installations complexes.

Ainsi les dotations aux amortissements représentant 70 % des dépenses du syndicat.

La CRC expose que la gestion de l'équilibre économique du service ne peut s'envisager sans disposer d'une connaissance précise et sincère de l'état de son actif immobilisé et de la valorisation de son patrimoine. C'est ainsi qu'à compter de 2011, le SEDIF a engagé une première démarche de fiabilisation de la gestion de son patrimoine qui reste perfectible, alors qu'il s'appuyait auparavant fortement sur l'ancien délégataire dans le cadre du précédent contrat. La valeur brute des actifs immobilisés du SEDIF s'élève à près de 5 Md€.

Il a été décidé de maintenir le prix de l'eau part SEDIF pendant les premières années du quinzisième plan, malgré la hausse importante des investissements, en mobilisant la forte capacité d'endettement. La CRC souligne que le SEDIF dispose d'une capacité financière bien supérieure aux autres services publics de l'eau sur le territoire de la Métropole du Grand Paris (MGP). Ces choix ambitieux en matière d'investissements imposeront à l'avenir une politique de prix permettant de couvrir les coûts d'entretien et de renouvellement de ce patrimoine industriel.

Pour autant, la CRC n'a pas relevé d'anomalies, de dérives ou de marges de manœuvre particulières dans les coûts liés aux travaux et aux investissements.

2.3.2 Selon les experts

L'analyse des comptes de la délégation depuis 2011 et d'autres considérations périphériques exposées ci-dessous laissent à penser qu'une marge de manœuvre existe pour les charges et les recettes d'exploitation de la délégation, et ceci à plusieurs niveaux :

- Le niveau de rémunération réel s'avère supérieur de 48,2 M€ sur 8 ans à celui de l'offre du candidat, tandis qu'on peut considérer que le risque « volumes » s'est considérablement réduit par rapport au contexte qui prévalait lors de la mise en concurrence de cette délégation, en 2009.
- Le résultat prévisionnel du délégataire s'établissait sur les huit premières années à 74,5 M€, représentant environ 3,75 % des produits des ventes d'eau. Ce taux est plus élevé que le taux proposé dans la plupart des offres lauréates de grandes délégations de service d'eau et d'assainissement en France, qui se situe plutôt de l'ordre de 3 %, voire moins.
- Les comptes du délégataire incluent des frais de siège à hauteur de 2,9 % du montant des recettes de vente d'eau. Or lors des récentes mises en concurrence de grandes délégations de service d'eau ou d'assainissement, prévoyant la mise en place d'une société dédiée pour l'exécution de la délégation, des taux de 1,9 % ou de 2,4 % sont souvent constatés.
- Les résultats du délégataire incluent les effets de réduction de cette rémunération qui ont été causées par les deux baisses du tarif part délégataire de la première tranche de tarification. Ces baisses de tarif ont été rendues possibles notamment grâce aux gains de productivité réalisés progressivement par le délégataire. On peut penser que quelques gains de productivité restent encore possibles.
- Quelques charges peuvent être optimisées :
 - Les charges de renouvellement des branchements, les contrôles annuels ayant montré une hausse forte depuis 2011 du prix de revient unitaire actuel peu expliquée par le délégataire.
 - Certaines provisions, telles que la provision de fin de contrat, dont les contrôles annuels ont conclu à une estimation élevée.
- A noter cependant que les autres charges n'ont pas appelé de remarques particulières lors des contrôles annuels des comptes de la délégation, et apparaissent bien maîtrisés.
- Enfin, la tendance à la hausse de la consommation, concernant un service majoritairement à charges fixes, génère mécaniquement des économies sur le prix moyen du m³.

2.3.3 Conclusion sur le coût du service

Le coût du service est en adéquation avec sa qualité.

Cependant, une marge de manœuvre, bien que mesurée, apparaît pour le futur, toutes choses égales par ailleurs.

2.4 Analyse de la pertinence des indicateurs de performance actuellement en place

2.4.1 Le dispositif d'indicateurs en place

La mise en place du contrat de délégation de service public a été l'occasion de renforcer, d'enrichir et de structurer la démarche de quantification de la qualité de service à l'utilisateur, en prenant appui sur la norme ISO 24 512 et en complétant le panel d'indicateurs quantifiant la qualité du service et la performance de l'exploitation.

Le contrat actuel prévoit, en ses annexes 6, 7, 8 et 9 une batterie d'indicateurs de performance, structurée en quatre familles qui permettent de situer et de suivre la performance de l'exploitation réalisée par le délégataire.

Ces quatre familles et le nombre d'indicateurs associés sont les suivants :

- Le service à l'utilisateur (18 indicateurs),
- La gestion technique du service (49 indicateurs),
- Le développement durable (25 indicateurs)
- La qualité de l'eau (52 indicateurs)

Les indicateurs de ces quatre familles rentrent pour de nombreux d'entre eux dans le calcul de l'intéressement pour la rémunération du délégataire, et donnent lieu pour la plupart à pénalité en cas de valeur inférieure à un seuil.

Les indicateurs relatifs à la qualité de l'eau correspondent à des attentes réglementaires pour la plupart et ne générant pas de rémunération, mais des pénalités en cas de valeur inférieure à un seuil.

Ces indicateurs peuvent être qualifiés d'indicateurs de pilotage, par contraste avec un groupe de l'ordre de deux cents indicateurs additionnels, qui ne donnent lieu ni à intéressement ni à pénalités, mais qui permettent de mieux préciser la performance du délégataire.

Chaque indicateur est défini précisément par une fiche.

De manière générale, pour chaque indicateur est définie une valeur d'objectif, dont l'atteinte déclenche un intéressement maximal dans le calcul de la rémunération du délégataire (hormis indicateurs concernant la qualité de l'eau), et un seuil minimum, en dessous duquel le délégataire est soumis à pénalité. Entre ces

deux valeurs, l'intéressement varie de façon linéaire, en fonction de la valeur de l'indicateur, cette progression devant inciter le délégataire à toujours se rapprocher au maximum de sa valeur d'objectif.

2.4.2 Evaluation du dispositif

Le suivi de ces indicateurs représente un travail important pour le délégataire, qui peut cependant être substantiellement allégé par la mise en place d'un système d'information permettant de consolider « automatiquement » le calcul de chaque indicateur à partir des données brutes, et par là en même temps de fiabiliser ce calcul.

Si les indicateurs au contrat actuel couvrent un large spectre d'exigences et ont permis de mesurer et de canaliser l'action du délégataire pour éviter, pour la plupart des sujets, des manques d'attention de sa part qui dégraderait la qualité du service, le dispositif actuel pourrait être repensé pour mieux refléter les objectifs majeurs du service, à distinguer du « simple » suivi de l'activité du délégataire.

Également certains indicateurs apparaissent aujourd'hui mal positionnés, pour des raisons variées, et seraient soit à supprimer, soit à substituer par des indicateurs plus précis, et clairement orientés vers les résultats et les objectifs de qualité de service ou de performance assignés au délégataire et moins vers des exigences de moyens.

Enfin, certains indicateurs sont intéressés et/ou pénalisés sans que cela ne soit toujours incitatif. Ainsi au-delà de la considération de les maintenir ou non en tant qu'indicateurs de performance du service, la rémunération associée (en bonus ou en malus) est dans certains cas soit à supprimer soit à revoir.

2.4.2.1 Les indicateurs de gestion du service à l'usager

L'évaluation a mis en avant les points suivants :

- Un nombre important d'indicateurs de clientèle disséminés dans les annexes, le contrat et les engagements du délégataire. Avec pour certains cas des objectifs différents entre plusieurs indicateurs relevant des annexes 6, 7, et 8 (qui sont les indicateurs de performance contractuels), de la norme NF Service applicable au centre service client et ceux de l'offre du délégataire, ce qui contribue à accroître d'une part le reporting nécessaire de cette activité et d'autre part à multiplier le nombre d'objectifs à suivre.
- Certains indicateurs sont plutôt liés à un pilotage contractuel et d'autres plutôt à destination des usagers et abonnés (indicateurs de type « charte usagers ») avec quelques doublons et quelques incohérences entre les deux.
- Une meilleure lisibilité de la globalité de ces indicateurs serait souhaitable. Il pourrait être distingué deux catégories d'indicateurs :
 - Les indicateurs de performance qui pourraient donner lieu à un mécanisme de bonus/malus – qui doivent concerner les indicateurs répondant aux enjeux et attentes principales des usagers et du SEDIF
 - Les indicateurs de suivi pour suivre la qualité du service rendu aux abonnés/usagers
- Même si des améliorations sont encore possibles sur la qualité de service rendu aux usagers, notamment au plan du traitement des situations ou des cas particuliers, non visibles par les indicateurs actuels qui sont établis sur la base de moyennes mensuelles ou annuelles, le niveau de qualité du service peut être qualifié de très bon, voire d'excellent. L'existence au contrat d'indicateurs dédiés à cette qualité et dont les valeurs impactent la rémunération du délégataire a clairement contribué à cette performance.

- A la lecture des indicateurs existants – déjà nombreux – quelques indicateurs quantitatifs et qualitatifs de type « enquête à chaud » pourraient être envisagés en réponse notamment aux nouveaux enjeux et nouveaux services. Parmi les indicateurs quantitatifs complémentaires, citons par exemple :
 - % de rendez-vous en 8 jours
 - Taux de visite du site internet
 - Nombre d'espace client et nombre de visites sur les espaces client
 - Fréquence d'utilisation de l'application
 - Taux de consultation du suivi de consommation télérelevé
 - Engagement sur le recouvrement
 - Engagements liés à des actions de proximité

2.4.2.2 Les indicateurs de gestion technique du service

L'évaluation a mis en avant les points suivants au sujet des 56 indicateurs actifs en 2018 :

- Sur les 56 indicateurs actifs en 2018, 42 peuvent entraîner l'application de pénalités. Parmi ces derniers, on peut ainsi noter que seuls 9 indicateurs ont entraîné l'application de pénalités depuis 2011.
- Sur les 15 indicateurs ouvrant droit à intéressement, on peut ainsi noter que 7 indicateurs ont permis au Délégué de bénéficier chaque année du maximum de points d'intéressement depuis 2011.
- Certains indicateurs ne sont pas (ou plus) pertinents et pourraient être supprimés car ne répondant notamment plus à des attentes et des objectifs du service.
- Certains indicateurs restent pertinents, toutefois leur définition ou leur objectif serait à revoir et à mieux cibler.
- Pour certains indicateurs, l'intéressement / les pénalités applicables ne sont pas pertinents et sont soit à supprimer ou soit à rationaliser pour un dispositif plus incitatif.

2.4.2.3 Sur les indicateurs de développement durable

L'évaluation a mis en avant les points suivants au sujet des 24 indicateurs actifs en 2018 :

- Sur les 24 indicateurs actifs en 2018, 22 peuvent entraîner l'application de pénalités. Parmi ces derniers, on peut ainsi noter que seuls 3 indicateurs ont entraîné l'application de pénalités depuis 2011
- Sur les 19 indicateurs ouvrant droit à intéressement, on peut ainsi noter que 14 indicateurs ont permis au Délégué de bénéficier chaque année du maximum de points d'intéressement depuis 2011.
- Les opérations annuelles de contrôle de l'exploitation ont mis en évidence plusieurs difficultés :
 - Le rapport annuel actuel présente bien un bilan. Toutefois, sauf pour quelques exceptions, l'historique des valeurs des indicateurs ne présente pas le calcul détaillé des indicateurs, ni celui de l'intéressement et des pénalités éventuels.
 - Les rapports thématiques présentent de façon contextualisée les valeurs des indicateurs qui sont dispersés
 - Seule une très faible partie de ces derniers est accompagnée du détail du calcul et des données d'entrée, ce qui rend complexe et confuse la vérification des valeurs annoncées par le Délégué
- Une révision des indicateurs de développement durable pourrait être faite au regard des nouveaux enjeux du SEDIF et ainsi être adaptée :
 - Préservation durable de la ressource
 - Suivi de la qualité de l'eau en amont des usines

- Sensibilisation des abonnés en aval des fuites compteurs
- Lutte contre les prélèvements non autorisés
- Sensibilisation et de l'alerte des abonnés en cas de consommation élevée ;
- Surveillance accrue des appareils publics
- Le droit d'accès à l'eau
- L'adaptation au changement climatiques avec un renforcement du suivi sur :
 - L'utilisation des réactifs,
 - La gestion de l'énergie,
 - La production sur sites d'énergies renouvelables,
 - La poursuite de la réduction des pertes en eau,
 - La réalisation de chantiers « bas carbone »,
 - L'incitation et l'assistance aux économies d'eau,
 - L'augmentation de la température des eaux brutes,
 - L'augmentation de la température des eaux distribuées,
- La poursuite des engagements en faveur de la transition écologique
- La mise en œuvre d'un bilan analyse cycle de vie (ACV)

2.4.2.4 Les indicateurs de qualité de l'eau

L'évaluation a mis en avant :

- La conformité des analyses est appréciée par rapport aux limites de qualité définies par le Code de la Santé Publique
- Aucun indicateur sur la qualité de l'eau ne donne lieu à intérêt
- Des exigences contractuelles plus strictes que la réglementation sont édictées pour :
 - IP196 Turbidité (valeur moyenne journalière) : $\leq 0,1$ NTU¹ en sortie d'usine (eau de surface) au lieu de 0,5 NTU (référence) et 1 NTU (limite)
 - IP198 Aluminium total : ≤ 100 µg/l en sortie d'usine (eau de surface) au lieu de 200 µg/l (référence)
 - IP207 Déséthylatrazine : $\leq 0,05$ µg/l en sortie d'usine (eau de surface) au lieu de 0,10 µg/l (limite)
 - IP294 Total Trihalométhanes : ≤ 75 µg/l sur les eaux distribuées au lieu de 100 µg/l (limite)
- Trois paramètres mesurés sur l'eau produite sont utilisés comme indicateurs représentatifs de la ressource en eau. Ils ne constituent toutefois que des indicateurs de suivi :
 - IP 213 Nitrates,
 - IP 214 Activité Alpha globale,
 - IP 215 Activité Béta globale
- De nouveaux enjeux qualité eau seraient à prendre en compte car aujourd'hui non suivi :
 - Perchlorates
 - Tritium
 - Le projet de directive eau sera également à prendre en compte qui propose la surveillance d'un nombre accru de paramètres

¹ Unité de turbidité

2.4.3 Les axes d'amélioration

Le dispositif actuel pourrait être repensé afin :

- D'optimiser le nombre d'indicateurs reflétant des objectifs majeurs assignés au délégataire, dans une démarche de d'identification plus discriminante et plus clairvoyante des objectifs clés du service ;
- De supprimer des indicateurs qui se sont avérés non pertinents, et éventuellement, de les remplacer par des indicateurs réellement représentatifs d'une ambition ou d'un objectif quantifiable ou répondant à de nouveaux enjeux et de nouvelles attentes, qui n'étaient pas présents en 2011 ;
- De hiérarchiser dans la foulée les indicateurs en trois catégories :
 - Indicateurs exprimant des ambitions du service, exprimés sous la forme d'objectifs quantifiés et pouvant donner lieu à intéressement du délégataire,
 - Indicateurs de suivi avec des exigences donnant directement lieu à pénalité en cas de non-respect,
 - Indicateurs de suivi visant « simplement » à mesurer l'activité du délégataire ou l'impact de son action sur des thématiques.

2.5 Le système d'information du service délégué

2.5.1 Introduction

Le système d'information du service délégué supporte l'ensemble des processus du service de l'eau, il se décompose comme suit :

Domaine	Description	Nombre d'applications et d'interfaces	Responsable du domaine	Equipes
SI clientèle	• Relation clientèle, facturation et tenue de comptes	Applications : 28 Interfaces : 170	1 interne	1 interne 20 externes
SI exploitation	• Inventaire et maintenance du patrimoine (usines et réseau), • Gestion des interventions, gestion des stocks, diagnostic des réseaux, traçabilité de l'eau	Applications : 44 Interfaces : 184	1 externe (indépendant)	1 interne 23 externes
SI transverse	• Domaine portant notamment toutes les applications permettant de gérer les centaines d'interfaces	Applications : 37 Interfaces : 85	1 externe (indépendant)	4 internes 9 à 11 externes dont 2 à 3 externes pour l'exploitation informatique et la gestion des interfaces
SI industriel	• Conduite en temps réel des usines	Applications : 21 Interfaces : 170 Automates (non-inventoriés) : ~600		
Infrastructure	• Exploitation et maintien en conditions opérationnelle des infrastructures informatiques (serveurs, bases de données, équipement réseau et de sécurité), • Sauvegarde et archivage, dispositifs de continuité et reprise d'activité informatique (PCA-PRA)	Nombre de serveurs (y compris virtuels) : 183 Nombre d'infrastructures réseau et télécom : 320	1 interne	3 internes 20 externes

Le système d'information du service délégué a fait l'objet d'une refonte / rénovation très importante au cours du contrat. Il est constitué d'environ 130 applications interconnectées par plusieurs centaines d'interfaces. **Ce système d'information est donc particulièrement complexe** et porte l'ensemble des activités métier du service de l'eau. On dénombre environ 40 applications principales pour la réalisation des processus métier.

Le système d'information porte les processus métier. Il est indispensable à la continuité et à la performance du service de l'eau.

La réversibilité du système d'information est donc un enjeu primordial dans le cadre de la fin de contrat.

2.5.2 Les constats

2.5.2.1 Sur la qualité du Système d'information

Le contrat prévoit une refonte progressive du système d'information de l'exploitation ainsi que de rendre le système d'information accessible au SEDIF, avec notamment :

- Le développement de ServO, centre de pilotage unique pour l'ensemble du service, réunissant les processus de production, de distribution, de surveillance de la ressource et de la qualité de l'eau, la gestion des interventions et la relation aux clients, au sein d'un système centralisé qui a pour objectif de garantir l'unité du service de la rivière au robinet du consommateur ;
- La mise en place du programme d'évolution du service à l'abonné, qui va améliorer la relation clientèle, assurer une qualité de service optimale, intégrer les apports de la facturation sur volume réel avec le télérelevé, et proposer de nouveaux services comme la dématérialisation. Lors de la conduite du projet, l'obtention d'un reporting jugé satisfaisant par le SEDIF a nécessité de multiples itérations. La mise en production du projet RC&F a été réalisée en janvier 2013. Cette mise en production a permis de constater une atteinte globale des attentes liées à ce nouvel applicatif. Cependant, certains dysfonctionnements de RC&F ont été constatés et doivent faire l'objet de corrections. Ces dysfonctionnements portent notamment sur la facturation, le remboursement de trop perçu et l'indisponibilité de l'espace client ;
- Le remplacement et la rénovation de nombreuses applications.

La refonte des systèmes d'information a démarré en 2011 et s'est poursuivie tout au long du contrat, beaucoup de projets ayant toutefois été réalisés pendant les trois premières années du contrat.

Le déploiement de la totalité des fonctionnalités prévues au contrat dans l'application ServO s'est finalisé en 2017, quelques développements complémentaires restant cependant réalisés ensuite.

C'est au total plus de 100 applications qui ont été totalement rénovées par le délégataire.

Le délégataire est certifié ISO 27001 depuis le premier semestre 2014, certification relative aux systèmes de management de la sécurité des informations.

Ainsi, avec l'accord du SEDIF, le délégataire a procédé en 2015 au déménagement de son « datacenter », dans le cadre d'une politique plus globale de son plan de continuité de l'activité (PCA) et de son plan de reprise de l'activité (PRA). Des améliorations importantes ont été apportées.

L'année 2017 a été consacrée à vérifier et affiner les processus de sécurité mis en place, et à compléter les plans de continuité et de reprise de l'activité (PCA/PRA).

Le délégataire a également mis en place en 2016 et début 2017 un double anneau de fibre optique, qui a été livré le 9 mars 2017. Ce double anneau de 245 km apporte une redondance en cas de rupture d'une des fibres en place, et donc permet d'assurer un haut niveau de résilience en permettant de s'affranchir de

serveurs locaux. Le dispositif est prévu pour être auto-convergent en cas d'avarie et assurer un débit optimum, même en cas de rupture unitaire, pour chacune des deux boucles.

Les travaux de sécurisation poussée du système d'information de l'exploitation, et de renforcement des dispositifs de sûreté se poursuivent notamment en application de la loi N° 2013-1168, dite Loi de Programmation Militaire, et de son décret d'application N° 2015- 351, publié en mars 2015.

2.5.2.2 Sur la réversibilité du Système d'information

Afin d'évaluer la réversibilité du système d'information, le prestataire SI du SEDIF a mené des travaux visant à prendre connaissance et apprécier :

- La qualité de l'inventaire du système d'information
- La qualité de la documentation disponible permettant de maintenir et exploiter le système d'information
- Les contrats de prestation informatique
- L'organisation, les moyens humains et les compétences nécessaires à la gestion du SI
- La qualité du plan de reprise d'activité informatique

Inventaire du système d'information

S'il existe un ensemble de documents décrivant le système d'information conformément au contrat en vigueur, il apparaît que :

- Le système d'information industriel (conduite en temps réel des usines) n'est pas inventorié alors qu'il constitue un enjeu majeur.
- L'inventaire existant du système d'information peut présenter des incohérences et ne permet pas d'extraire des informations vitales pour un nouvel opérateur comme les interfaces.

Devant la complexité du système d'information, les inventaires existants sont clairement insuffisants au regard des enjeux et ne permettront pas de faciliter une réversibilité vers un tiers.

- ⇒ Il est impératif de réaliser un inventaire exhaustif du système d'information conformément à l'état de l'art, et de procéder à des contrôles de sa qualité.

Documentation permettant de maintenir et exploiter le système d'information

Pour les 40 principales applications métier, l'existence d'une documentation permettant le maintien en condition opérationnel (spécification, dossier d'architecture, ...) et sa qualité ont été vérifiées par sondage. Il a été constaté une documentation applicative et technique insuffisante voire inexistante sur certains pans.

Une documentation exhaustive et qualitative est un élément essentiel en matière de réversibilité et de continuité de service.

- ⇒ Il est impératif de réaliser une revue et une mise à jour de la documentation support du système d'information. La qualité de la documentation du SI est un élément indispensable au maintien du SI en conditions opérationnelles et à sa bonne gestion.

Contrats de prestation informatique

L'état des lieux a permis de mettre en exergue un référencement incomplet des contrats de prestation informatique et une incapacité à obtenir certains éléments contractuels nécessaires pour la poursuite de l'exploitation informatique.

- ⇒ Il convient de classer et centraliser l'ensemble des contrats originaux et leurs avenants, et de réaliser des opérations de contrôle indépendantes.

Organisation, moyens humains et compétences nécessaires à la gestion du SI

L'analyse des moyens humains déployés pour gérer le système d'information met en évidence un pourcentage important de prestataires externes (100 externes pour 21 internes). La présence d'un pourcentage important d'externes est dorénavant fréquente au sein des directions des systèmes d'information. Toutefois dans le contexte d'une délégation de service publique, elle interroge tant sur la maîtrise interne du système d'information que dans une réversibilité du système d'information vers un tiers. Certains postes clé (responsable de domaine) ou fonctions clé sont pris en charge par des externes.

- ⇒ Il convient de s'assurer que des dispositifs sont mis en œuvre afin d'assurer le transfert des connaissances et la maîtrise du SI à un tiers.
- ⇒ Il convient de sécuriser les postes clé confiés à des travailleurs indépendants.

Plan de reprise d'activité

La Direction informatique du délégataire a mis en œuvre un dispositif de reprise d'activité informatique en cas de sinistre. Au regard des informations obtenues, ce dispositif apparaît peu documenté et ne semble pas répondre à des enjeux métier (définition des délais d'interruption maximum, évaluation des impacts métier, ...).

Par ailleurs, le site informatique de secours se trouve dans les locaux de Véolia.

- ⇒ Il est opportun de :
- Déplacer éventuellement le site de secours dans un data center indépendant du délégataire préalablement à la fin de contrat, et de revoir en conséquence le plan de reprise d'activité.
 - Tester ce nouveau dispositif durant la phase de tuilage, de façon à impliquer les ressources du futur opérateur et amorcer ainsi leur montée en compétences sur ce volet critique.

Qualité des données

La qualité des données du SI est un élément indispensable à la bonne conduite du service de l'eau. Des faiblesses de qualité peuvent entraîner des dysfonctionnements importants et des difficultés pour un futur opérateur à assurer la gestion du service. Il existe ainsi un enjeu majeur sur les bases de données, dont il convient de contrôler la capacité d'extractions et la qualité. Ces travaux doivent par ailleurs renforcer la connaissance du SEDIF sur le SI délégué et les processus qu'il supporte.

- ⇒ A partir de la cartographie des principales bases de données, seront définies les données les plus sensibles afin d'en auditer la qualité.

2.5.3 Focus sur le ServO

Une appréciation du ServO, centre de pilotage centralisé de l'exploitation, a été réalisée. Les conclusions de cette analyse sont présentées ci-après.

Le ServO a permis de rationaliser et de capitaliser l'expérience de coordination de la production entre les 3 usines principales, déjà présente dans le Centre des Mouvements de l'Eau (CME) lors du précédent contrat de DSP, mais désormais transcrite et fiabilisée dans un outil, disposant de fonctionnalités de simulation. Il

s'agit là d'une avancée importante fiabilisant la gestion globale de la production, sujet au cœur de la continuité du service.

Le ServO remplit aussi de façon croissante une fonction peu visible mais cruciale de centralisation et d'archivage historisé des données d'exploitation, avec des capacités puissantes de requête. Cette centralisation des données au sein d'un outil big data, avec une centralisation des données, archivées avec un système d'indexation et selon une logique fonctionnelle de structuration des données, est un acquis important de la délégation, représentant un socle pour des développements futurs. Il conviendrait cependant d'étendre la nomenclature fonctionnelle des données pour permettre leur utilisation et ainsi en accroître la valeur.

Par ailleurs, le ServO est un outil devenu essentiel pour la gestion et l'ordonnancement des interventions en réseau.

Enfin, il joue probablement un rôle bienvenu, voire clé, pour la gestion de crise, ce point étant ici peu abordé en raison de son volet classifié.

Le ServO reste cependant à ce stade purement un outil d'exploitant, avec un horizon de quelques jours, qui apporte un vrai plus pour la sécurisation et la fluidité de l'exploitation.

Le développement de cas d'usage, permettant sur des thématiques métier, de comprendre les ressorts du comportement du système de l'eau potable et l'évolution de son état permettrait d'en faire un outil d'amélioration continue de la performance de l'exploitation.

2.5.4 Conclusion générale

Le système d'information est particulièrement complexe et constitue une zone de risques qu'il convient de maîtriser.

Au regard des informations obtenues, nous relevons plusieurs situations qui induisent des risques quant à la réversibilité du système d'information et à la continuité de service à l'issue du contrat.

- Une vision patrimoniale insuffisante et incohérente avec la complexité du système d'information.
- Une dépendance au groupe Véolia, une dizaine d'applications ont été développées et/ou appartiennent au groupe,
- Une maîtrise du système d'information reposant sur les connaissances de prestataires externes,
- Une vision parcellaire de la documentation et des contrats de prestations informatiques,
- Un renforcement des équipes du SEDIF à prévoir.

Un plan d'actions prioritaires, indépendamment des travaux de contrôle de la délégation et de ceux du protocole de fin de contrat, en fonction des risques et des enjeux pour assurer la réversibilité du SI :

- Elaboration du plan d'action pour la période 2020-2022
- Audits approfondis
- Elaboration d'une feuille de route SI

Il est apparu un système d'information complexe et extrêmement interfacé intra- et inter-domaines (clientèle, exploitation, industriel – cf. transparent suivant). Ainsi, dans les scénarii à venir concernant le mode gestion, il conviendra d'être extrêmement vigilant et de déterminer les modalités techniques et organisationnelles dans l'hypothèse d'un allotissement du SI (fonctionnel, technique ou géographique).

Ces dispositions nécessitent que le SEDIF puisse accompagner, contrôler ou auditer le délégataire sur ces chantiers. Un renforcement des équipes du SEDIF est à prévoir en ce sens pour une meilleure adéquation des moyens aux enjeux.

Sur ce sujet, il convient de rappeler que le recrutement d'agent contractuel est ainsi possible lorsque qu'il n'existe pas de cadre d'emplois de fonctionnaires susceptibles d'assurer les fonctions correspondantes, ou lorsque les besoins des services ou la nature des fonctions le justifient et sous réserve qu'aucun fonctionnaire n'ait pu être recruté dans les conditions de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale.

A cet égard, il convient de relever qu'en application du décret n° 88-145 du 15 février 1988 pris pour l'application de l'article 136 de la loi du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale et relatif aux agents contractuels de la fonction publique territoriale, l'autorité territoriale fixe le montant de la rémunération en prenant compte les fonctions occupées, la qualification requise pour l'exercice, la qualification détenue ainsi que l'expérience de l'agent.

Pour les agents employés à durée indéterminée, une revalorisation doit être effectuée au moins tous les trois ans, tout comme pour les agents employés à durée déterminée par le même employeur

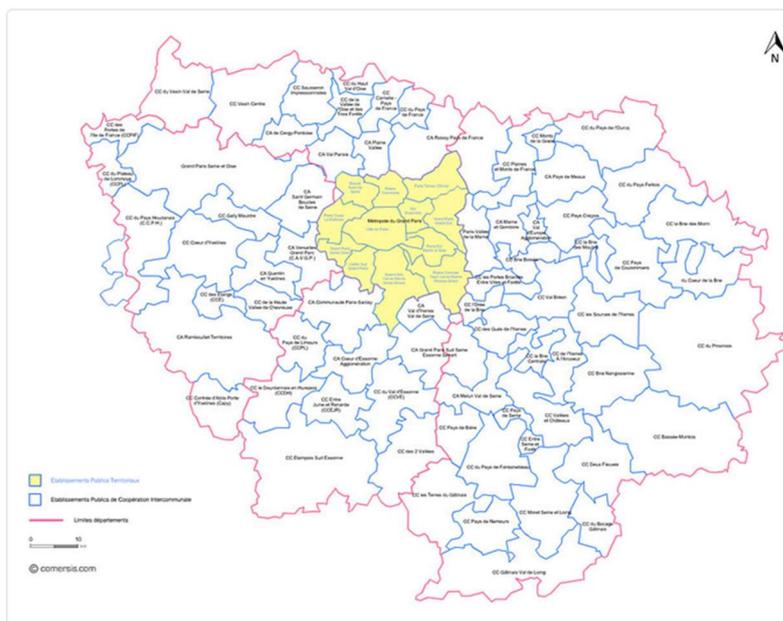
L'autorité territoriale dispose ainsi d'une relative souplesse quant à la fixation de la rémunération et des primes pour les agents contractuels.

Enfin, la mise à profit du ServO pour développer une intelligence accrue du fonctionnement du service, tant au plan opérationnel que stratégique, est probablement à envisager.

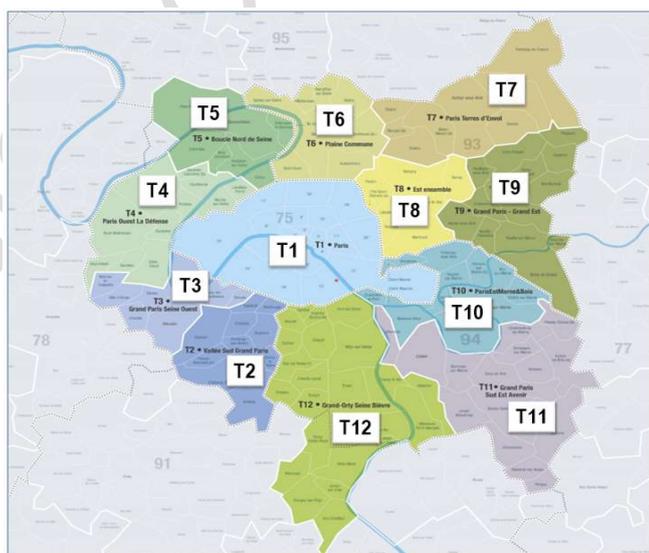
3 EXAMEN DU PERIMETRE DU SEDIF

3.1 Incidence de la réforme territoriale sur le SEDIF

Suite aux réorganisations consécutives aux schémas départementaux de coopération intercommunale (SDCI), puis au schéma régional de coopération intercommunal (SRCI) et à la création de la Métropole du Grand Paris, la carte intercommunale de l'Île de France reste encore fragile.



Carte des intercommunalités d'Île-de-France au 1^{er} janvier 2020



Territoire T1 - Ville de Paris	EPT T2 - Vallée Sud Grand Paris	EPT T3 - Grand Paris Seine Ouest (GPSO)	EPT T4 - Paris Ouest La Défense
EPT T5 - Boucle Nord de Seine	EPT T6 - Plaine Commune	EPT T7 - Paris Terres d'Envol	EPT T8 - Est Ensemble
EPT T9 - Grand Paris - Grand Est	EPT T10 - Paris-Est-Marne et Bois	EPT T11 - Grand Paris Sud Est Avenir	EPT T12 - Grand-Orly Seine Bièvre

Carte des 11 EPT

Ainsi, au 1^{er} janvier 2019, la région Île de France compte 64 intercommunalités, dont :

- 31 communautés de communes, regroupant un total de 629 communes et environ 936 855 habitants
- 20 communautés d'agglomération, regroupant un total de 439 communes et environ 3 747 052 habitants
- 1 communauté urbaine, regroupant un total de 73 communes et environ 410 596 habitants ;
- La Métropole du Grand Paris, recouvrant le périmètre de 11 établissements publics territoriaux regroupant un total de 130 communes, ainsi que celui de la Ville de Paris

La réorganisation de la carte intercommunale en Île-de-France a eu des incidences non négligeables sur le périmètre du SEDIF, liées notamment à la création des EPT à compter du 1^{er} janvier 2016 :

Au 1^{er} janvier 2018, sur les 11 EPT disposant, avant ce transfert de compétences, de communes dont le service de l'eau était géré par le SEDIF :

- 3 EPT ont réadhéré au SEDIF pour la totalité des communes incluses dans leurs périmètres
- 5 EPT ont réadhéré partiellement au SEDIF pour certaines de leurs communes membres :
- 2 EPT ont réadhéré partiellement au SEDIF pour certaines de leurs communes et ont conclu une convention de coopération provisoire pour leurs autres communes sur lesquelles le SEDIF exerçait d'ores et déjà la compétence eau potable
- 1 EPT n'a pas du tout renouvelé son adhésion au SEDIF et a conclu une convention de coopération provisoire pour le territoire de ses 9 communes membres sur lesquelles le SEDIF exerçait d'ores et déjà la compétence eau potable

En 2019 le SEDIF couvre ainsi 75,5 % de la population totale de l'ensemble des EPT (3 651 531 habitants relèvent du service rendu par le SEDIF, y compris dans le cadre des conventions de coopération provisoires, pour un total de 4 836 438 habitants comptabilisés au sein des 11 EPT).

Compte-tenu de ce que les conventions de coopération provisoire arriveront à échéance au 30 juin 2020, les 3 EPT concernés seront amenés à s'interroger sur les futures modalités d'exercice de la compétence et de gestion du service d'eau potable sur ces territoires.

Par ailleurs, suite au transfert de la compétence eau aux communautés d'agglomération et aux communautés de communes – sauf opposition – au 1^{er} janvier 2020, le SEDIF comptera alors parmi ses membres 8 communautés d'agglomération adhérentes pour le territoire de 51 communes et 2 communautés de communes adhérentes pour le territoire de 8 communes :

- Communauté d'agglomération Val Parisis : la communauté d'agglomération Val Parisis restera adhérente au SEDIF pour le territoire de ses 15 communes membres.
- Communauté d'agglomération Paris - Vallée de la Marne : la communauté d'agglomération Paris - Vallée de la Marne restera adhérente au SEDIF pour le territoire de 3 de ses 12 communes membres.
- Communauté d'agglomération Paris-Saclay : la communauté d'agglomération Versailles Grand Parc de la Marne restera adhérente au SEDIF pour le territoire de 5 de ses 18 communes membres.
- Communauté d'agglomération Roissy Pays de France : la communauté d'agglomération Roissy Pays de France sera adhérente au SEDIF pour le territoire de 3 communes supplémentaires, soit au total 4 de ses 42 communes membres.
- Communauté d'agglomération Saint Germain Boucles de Seine : la communauté d'agglomération Saint Germain Boucles de Seine sera adhérente au SEDIF pour le territoire de 4 de ses 19 communes membres.

- Communauté d'agglomération Plaine Vallée : la communauté d'agglomération Plaine Vallée sera adhérente au SEDIF pour le territoire de 14 de ses 18 communes membres.
- Communauté d'agglomération Melun Val de Seine : la communauté d'agglomération Melun Val de Seine sera adhérente au SEDIF pour le territoire d'une de ses 20 communes membres.
- Communauté de commune de l'Oise et des Trois Forêts : la communauté de commune de l'Oise et des Trois Forêts sera en principe adhérente au SEDIF pour le territoire de 5 de ses 9 communes membres.
- Communauté de communes Sausseron Impressionnistes : la communauté de communes Sausseron Impressionnistes sera en principe adhérente au SEDIF pour le territoire de 3 de ses 15 communes membres.

Nonobstant la question des territoires sous conventions provisoire jusqu'au 30 juin 2020, il ne paraît pas à prévoir de nouvelle évolution significative susceptible d'impacter le périmètre du SEDIF à court terme.

Ce d'autant que, la possibilité, pour les communautés de communes de déléguer par convention, à l'une de ses communes membres ou à un syndicat de communes, tout ou partie des compétences eau ou assainissement, prévue par l'article 14 de la loi n° 2019-1461 du 27 décembre 2019 relative à l'engagement dans la vie locale et à la proximité de l'action publique, ne semble pas applicable à un syndicat mixte.

Le transfert de la compétence eau potable aux structures intercommunales au 1er janvier 2020 a en revanche des incidences importantes sur la gouvernance du SEDIF, en particulier s'agissant de la représentation des territoires inclus dans son périmètre.

Concernant les 22 communes des 3 EPT qui n'ont pas renouvelé leur adhésion au SEDIF, précédemment gérées par le SEDIF (et actuellement encore couvertes par la convention de coopération provisoire), à l'issue de la convention provisoire, les EPT devront décider si le service public de l'eau sur le territoire des communes est géré par le SEDIF ou par l'EPT dans les plus brefs délais.

3.2 Gestion optimisée de la ressource

3.2.1 *Prise de compétence eau potable par une strate territoriale élargie*

La chambre régionale des comptes d'Île-de-France a adopté le 9 avril 2018 un rapport d'observations définitives relatif à l'alimentation en eau potable de la métropole du Grand Paris, produit dans le cadre de l'enquête régionale que la chambre a menée sur les exercices 2010 à 2016.

La Chambre régionale des comptes relève que par exception à la règle générale qui veut que les métropoles se voient confier la gestion des services d'intérêt collectif, notamment l'eau potable et l'assainissement, la loi a retenu sur le territoire de la métropole du Grand Paris, de transférer ces compétences à chacun des 12 établissements publics territoriaux qui la compose. Cette organisation autour de la Ville de Paris et d'intercommunalités de plus de 300 000 habitants sans fiscalité propre est une spécificité francilienne.

Dans ce contexte institutionnel, la Chambre régionale des comptes relève qu'aujourd'hui, trois grands acteurs publics indépendants desservent 90 % de la population de la métropole du Grand Paris pour un enjeu économique de 600 M€ par an : le syndicat des eaux d'Île-de-France (SEDIF), sur l'essentiel de la petite couronne, la Ville de Paris, sur son territoire et le syndicat des eaux de la presqu'île de Gennevilliers,

dans plusieurs communes des Hauts-de-Seine. Ils proposent à leurs usagers des prix différents pour un mètre cube d'eau potable consommé.

Pour la Chambre régionale des comptes, un transfert de la compétence en matière d'eau potable à la métropole apporterait une solution favorable à l'intérêt général des populations concernées en mettant un terme à ces logiques coûteuses de fractionnement d'un service public majeur. L'adoption d'une compétence métropolitaine de l'eau en Île de France comme partout ailleurs sur le territoire national, créerait les conditions de la fourniture d'une eau de qualité au prix le plus favorable, unique, pour tous les usagers. Une telle organisation permettrait la gestion mutualisée des risques, éviterait les dépenses d'achat d'eau en gros sur un territoire qui en produit déjà trop et inciterait à optimiser l'utilisation des installations de production métropolitaines. Elle n'écarterait pas la possibilité que cette compétence soit exercée par des syndicats de second niveau, sur tout ou partie de l'unité urbaine et aiderait à la généralisation des meilleures pratiques de gestion des services publics d'eau potable. Elle viserait à créer une émulation continue entre les différents modes de gestion présents dans un contexte de marché faiblement concurrentiel et elle permettrait de restaurer une équité de traitement des usagers de ce service public sur le territoire métropolitain, indépendamment de choix plus que centenaires.

Une telle évolution visant à ce que la Métropole du Grand Paris devienne l'unique autorité organisatrice du service public de l'eau sur son territoire ne dépend toutefois ni du SEDIF ni des autres acteurs publics actuels en charge de la production et de la distribution d'eau potable, mais du législateur, et cette évolution n'est apparemment pas à l'ordre du jour.

Si la Chambre régionale des comptes promeut un transfert de la totalité de la compétence eau (production et distribution), il semble, à défaut d'un tel transfert, qu'une mutualisation des moyens de production et une mise en cohérence des conditions de fourniture d'eau pourrait constituer une première étape intéressante.

Le SEDIF, dans sa réponse aux observations du rapport de la CRC Ile de France de mai 2018, ainsi que dans son rapport annuel 2018, rappelle qu'il partage les conclusions du rapport de la Chambre régionale des comptes. Il souligne que depuis 2008, il promeut donc la nécessité d'une approche plus concertée et coordonnée pour la gestion des services d'eau potable de la région capitale, devant aboutir à des mutualisations industriellement intelligentes, dans le respect des choix de gestion de chacun, aux bénéfices des usagers.

Pour le SEDIF, l'analyse de la CRC confirme que l'aire métropolitaine pour le service de l'eau est bien plus large que le territoire de la MGP. Le SEDIF souligne qu'un niveau supérieur de coopération existe déjà avec les grandes autorités organisatrices actuelles, dont le SEDIF. Ce dernier consolide déjà le service de l'eau en Ile de France à une dimension encore supérieure à celle de la MGP, concrétisant une coopération intercommunale entre petite et grande couronne. Le SEDIF applique un prix unique pour l'ensemble des communes desservies, sans prendre en compte le coût réel, qui serait notamment la conséquence de l'éloignement des usines.

Les solutions passent, semble-t-il, par la co-construction et la défense des valeurs promues par le SEDIF, reconnu comme structure collective efficace.

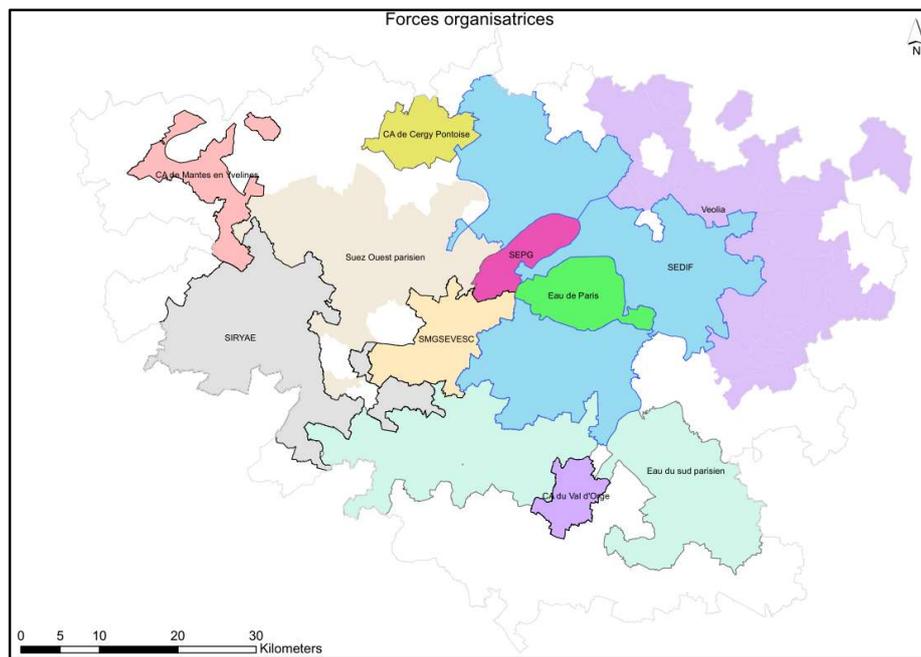
3.2.2 Scénario de mutualisation institutionnelle de la production

L'analyse est circonscrite à la zone dite interconnectée, définie au sens du Plan Régional d'Alimentation en Eau Potable (PRAEP) d'Ile de France.

Le PRAEP, établi par la Préfecture de région Ile-de-France, définit les conditions générales de production et distribution de l'eau potable en période de crise, à l'échelon régional. Ce serait, dans des conditions extrêmes, le dispositif d'ultime secours qui prendrait le relais, sous l'autorité du Préfet, des dispositions habituelles de production, de transport et de distribution.

Au sein de ce périmètre, on dénombre environ 200 collectivités exerçant la compétence production / transport / distribution d'eau potable. Outre le SEDIF, plusieurs acteurs publics et privés jouent un rôle important dans l'organisation de la production et de la distribution de l'eau potable au sein du périmètre.

Les acteurs majeurs sur le territoire du PRAEP pour la production et la distribution de l'eau potable sont les suivants :



Carte de synthèse des grands acteurs de l'eau en Ile de France

Il convient de noter que l'organisation du service public de l'eau potable en Ile-de-France se singularise par le poids important des producteurs privés d'eau potable, qui alimentent de nombreux services.

Une analyse des structures juridiques potentiellement adaptées pour associer les autorités organisatrices et les acteurs privés producteurs d'eau dans la zone interconnectée, ou tout au moins dans un périmètre rapproché du SEDIF a été réalisée.

Une cible qui serait la création d'une structure institutionnelle formalisée suffisamment intégrée et pérenne en charge de l'activité de service public de production d'eau potable nécessiterait de procéder en deux étapes successives consistant :

- Dans un premier temps à créer un syndicat mixte de production d'eau potable à l'échelle régionale rassemblant d'un point de vue institutionnel l'ensemble des autorités organisatrices concernées ;
- Et dans un deuxième temps à associer ce syndicat mixte aux opérateurs privés intéressés au sein d'une seconde entité.

Cette démarche est certes faisable mais est complexe et nécessiterait une volonté partagée des différents acteurs de mettre en place une telle organisation, qui ne semble pas exister en l'état. Cela prendrait probablement plusieurs années de négociations préliminaires pour pouvoir être valablement engagée.

Une alternative pourrait éventuellement consister en la création d'une société d'économie mixte locale associant les autorités organisatrices du service public d'eau potable (actionnaires majoritaires) et les opérateurs privés intéressés (actionnaires minoritaires) à condition que l'activité de cette entité ne consiste pas en la gestion en tant que telle de l'activité de service public de production d'eau potable, mais en la simple vente d'eau en gros directement aux gestionnaires des services de distribution d'eau potable.

3.2.3 Mutualisation « opérationnelle » de la ressource

Le SEDIF avec le SEPG (Syndicat intercommunal des Eaux de la Presqu'île de Gennevilliers), le AQUAVESQ (ex SMGSEVESC Syndicat mixte pour la gestion du service des eaux de Versailles et Saint-Cloud), et la Ville de Paris, autorités organisatrices en charge du service public de l'eau potable de la zone interconnectée du cœur de la région parisienne ont récemment produit une étude de sécurisation de l'alimentation en eau potable en Ile-de-France visant à mettre en œuvre des actions collectives pour renforcer la sécurité du service public de l'eau et se préparer de manière concertée aux conséquences du changement climatique.

L'étude réalisée montre que le niveau de sécurité des systèmes d'alimentation en eau potable peut actuellement être jugé comme relativement élevé en Ile de France, en raison :

- De ressources en eau de surface (Seine, Marne et Oise) et en eau souterraine diversifiées ;
- De capacités de production excédentaires en période normale, avec des filières de traitement multi-barrière ;
- D'une capacité moyenne d'eau traitée stockée mobilisable supérieure à 1 journée des besoins moyens en eau (857 295 M3 pour le SEDIF) ;
- D'un réseau d'ossature fortement maillé permettant de transférer, entre les différents secteurs de distribution, l'eau produite ou stockée dans les réservoirs. Le SEDIF disposent en particulier d'un réseau permettant d'assurer la continuité de la distribution en cas d'arrêt de l'un des vecteurs de production avec 2 stations de transfert ;
- D'un réseau de distribution dense, constitué de nombreux maillages ;
- D'interconnexions de secours nombreuses, dont certaines de grande capacité, entre les opérateurs de la zone interconnectée ;
- D'un suivi permanent des systèmes d'alimentation en eau potable à partir de centres de Contrôle Commande sécurisés. Le doublement des dispatchings des principaux opérateurs limite en particulier le risque de défaillance des systèmes d'information.

L'étude a également permis de lever les incertitudes sur le niveau de sécurisation de l'alimentation en eau potable de la zone interconnectée, en cas de crise globale touchant plusieurs opérateurs comme la survenue d'une pollution de longue durée de la Seine ou de la Marne ou d'une crue exceptionnelle de la Seine et de la Marne.

Il est à noter que les progrès indispensables pour faire face à des crises d'ampleur majeure passent par des solutions collectives s'appuyant sur un diagnostic partagé en étroite collaboration avec l'État et l'Agence de l'eau Seine Normandie. Le Plan Régional d'Alimentation en Eau Potable (PRAEP) mis à jour en 2019 sous l'autorité des services de l'Etat (préfecture de police et Agence Régionale de Santé), a pour vocation

d'assurer l'alimentation en eau potable, à partir du réseau de distribution ou via des dispositifs de distribution de secours, si la crise a une ampleur suffisante pour justifier son activation. Il décrit selon les risques de rupture d'alimentation en eau potable les parades théoriques et rappelle les rôles et prérogatives des différents organismes en situation de crise.

En dehors de la gestion de crise, une gestion optimisée de la ressource dans la zone interconnectée passe également en mode hors crise par des achats et ventes d'eau entre les acteurs et la passation de conventions ad hoc.

VERSION COMMUNICABLE

4 CAS D'AUTRES COLLECTIVITES

4.1 Introduction

Une enquête sur les modes de gestion mis en place dans des collectivités similaires, tant au niveau national qu'international a été réalisée sur les mois d'octobre à janvier 2020. L'objectif était principalement de collecter leurs retours d'expérience sur la mise en œuvre de leur mode de gestion et sur l'exécution de ces modes de gestion. Cette analyse servira d'appui à l'établissement de différents scénarios définis pour l'étude comparative des modes de gestion pour le SEDIF.

Une sélection de 8 structures nationales et 2 internationales, rencontrées entre octobre 2019 et janvier 2020 a été retenue.

Chacune des collectivités a été sélectionnée en fonction de son mode de gestion et/ou de certaines caractéristiques qui pouvaient être intéressantes au regard des enjeux et du contexte propre au SEDIF :

- Lille Métropole :
 - Mode de gestion : production en régie dotée de la personnalité morale et distribution en DSP
 - Caractéristiques intéressantes pour une comparaison :
 - Allotissement fonctionnel production/distribution couplé à une mixité des modes de gestion
 - Gestion opérateur d'importance vitale
- Bordeaux Métropole :
 - Mode de gestion : affermage en assainissement et concession en eau potable
 - Caractéristique intéressante pour le benchmarking :
 - Modalités de rémunération de l'exploitation,
 - Système d'information,
 - Gouvernance
- Nantes Métropole :
 - Mode de gestion : mixité des modes de gestion (régie et DSP)
 - Allotissement géographique couplé à une mixité des modes de gestion découpage fonctionnel production/distribution
 - Caractéristique intéressante pour le benchmarking : Concept d'autorité organisatrice
- Rennes Métropole
 - Mode de gestion : DSP, SPL
 - Caractéristiques intéressantes pour le benchmarking : création d'une société publique locale
- Chartres Métropole :
 - Mode de gestion : lot unique en SEMOP
 - Caractéristique intéressante pour le benchmarking : création d'une SEMOP
- Montpellier Métropole
 - Mode de gestion : Régie dotée de la personnalité morale
 - Caractéristiques intéressantes pour le benchmarking : création d'un EPIC, mise en place d'un MGP pour la STEP de MAERA
- Vitens :

- Mode de gestion : opérateur privé avec actionnariat 100% public
- Caractéristiques intéressantes pour le benchmarking :
 - Projet smart water
 - Osmose inverse basse pression pour éliminer les micropolluants
 - Gouvernance et relation avec les collectivités membres
 - Economie du service et fixation du prix de l'eau

2

4.2 Résultats du benchmark au 31 janvier 2020

4.2.1 Bordeaux Métropole

Chiffres clés :

- 84% rendement de réseau
- 1,58 € / m³
- Effectif délégataire :
 - Asst : 235
 - Eau : 295
- Effectif Collectivité : environ 50

Principales caractéristiques :

- Concession pour le service public de l'assainissement avec un contrat en vigueur depuis le 1er janvier 2019
- Concession pour le service public de l'eau potable avec un contrat de 30 ans se terminant au 31 décembre 2021 (sans budget annexe) – A compter du 1er janvier 2022, mise en œuvre d'une concession de service public de type affermage (création d'un budget annexe eau potable au niveau de la Métropole)
- 28 communes (23 communes pour le périmètre du contrat eau potable / 27 communes pour le périmètre du contrat assainissement)
- 780 000 habitants desservis et 290 000 abonnés

Points notables :

- Création de la marque l'Eau Bordeaux Métropole unique pour les services d'eau et d'assainissement
- Future Concession eau potable (à compter du 1er janvier 2022) de courte durée (7 ans), l'objectif étant de ne pas passer d'avenant)
- Mise en œuvre de mécanismes de maîtrise de la rémunération
- Schéma directeur informatique avec une direction du numérique
- Maîtrise du SI du délégataire
- Outil de supervision et de pilotage globaux du service
- Le choix d'une société dédiée

² Il a été prévu de rencontrer également Barcelone ou Hambourg ainsi que la régie Eau de Paris.

- Surprofitabilité limitée avec une régularisation de la rémunération par EBEC (excédent brut d'exploitation contractualisé), permettant aussi de juguler d'éventuels effets « d'aubaine » volume
- Nécessité d'une équipe renforcée Autorité organisatrice et maîtrise d'ouvrage (passage planifié de quelques agents à 20 agents pour le service de l'eau à l'échéance du contrat de concession eau potable actuel)

4.2.2 Chartres Métropole

Chiffres clés :

- 1,41 € m³
- 86% rendement de réseau
- 1 300 km de canalisations
- Effectif de la SEMOP eau : 30 personnes
- Effectif collectivité : 22 personnes

Principales caractéristiques :

- Constitution de deux sociétés d'économie mixte à opération unique (SEMOP) distinctes : une pour l'eau potable et l'autre pour l'assainissement (Capital initial : 40% Autorité Organisatrice (AO) et 60 % opérateur)
- La SEMOP est perçue comme un système intermédiaire entre la régie et la concession
- 46 communes
- 125 500 habitats desservis

Points notables :

- Création de la marque Cmeau, marque unique pour l'eau et l'assainissement
- Le prix de l'eau a été fixé par l'AO préalablement, dans les documents de la consultation
- Le pacte d'actionnaires a été révisé au vu des bénéfices réalisés sur le service de l'eau potable (partage des dividendes à 60% en faveur de l'AO, à l'inverse de la part de capital)
- Partage des dividendes qui remontent au budget général de la collectivité qui dispose ainsi de fonds de concours
- Personnel d'origine différente : ancien exploitant (transfert), nouvel exploitant, recrutement
- Structure limitée par son activité et son périmètre (mono-activité et sur le territoire défini)
- Financement des investissements porté par la métropole
- Double positionnement des élus (SEMOP / AO)

4.2.3 Rennes

Chiffres Clés

- Prix variable en fonction des territoires avec une gratuité sur la tranche 0-10m³
- 94% rendement de distribution
- 969 km de canalisations
- Effectif SPL : 140

- Effectif Collectivité eau du bassin rennais : 40

Principales caractéristiques

- SPL depuis le 1er avril 2015
- Trois actionnaires : Ville de Rennes (16,3%), Rennes Métropole (16,3%) et Collectivité Eau du Bassin Rennais, syndicat mixte (67,4%)
- DSP in house de 15 ans, contrôle analogue
- 267 600 habitants desservis et 102 00 abonnés

Points notables :

- Création d'une marque « Eau du Bassin Rennais »
- Ouverture à la société civile avec 3 associations avec voix consultative au Conseil d'administration
- Volonté d'un pilotage par les actionnaires publics
- Dynamique de gestion en RH et constitution d'une équipe préfiguratrice aguerrie
- Bénéfices dès la 1ère année alors que la concession était déficitaire
- 18 mois pour monter la SPL
- Marché transitoire sur la partie clientèle, internalisation réalisée en 2019
- Rôle clé de relations intuitu personae pour la réussite du montage
- Des moyens humains limités (10% du personnel en astreinte chaque jour)

4.2.4 Montpellier Métropole

Chiffres clés

- 1,15 € m³
- 82,6% rendement du réseau
- 1 320 km de canalisations
- Effectif de la régie : 100 personnes
- Effectif collectivité : 80 personnes

Principales caractéristiques :

- EPIC : Régie à autonomie financière et personnalité morale depuis le 1er janvier 2016 (régie, puis contrat DSP pendant 25 ans et retour en régie)
- 379 304 habitants desservis et 77 565 abonnés
- 13 communes (sur 31 communes membres de la métropole)

Points notables

- Signature d'une convention d'objectifs entre l'EPIC et la Métropole

- Participation de la société civile via un processus de concertation (20 citoyens sélectionnés, rencontres sur 4 week-ends...) pour le choix du mode de gestion et l'élaboration de la feuille de route du service
- Marché avec le délégataire sortant pour la gestion du Système d'information clientèle et gestion de la relation clientèle (32€ /usager). Un nouveau marché est en cours de négociation.
- Création en 18 mois de la régie, délai très contraint et 3 ans pour monter en puissance
- Appui sur les ressources de la métropole dans les domaines SI et travaux. Les services de la métropole ont en charge la mise en œuvre du schéma directeur de l'eau (travaux neufs et de renouvellement)
- L'élu en charge de l'eau à la Métropole est également la présidente de la régie – double positionnement

4.2.5 Vitens

Chiffres clés

- 1,03 € m³ en 2019 et 1,07 € m³ en 2020
- 94,5% rendement du réseau
- 49 000 km de canalisations
- Effectif : 1400 employés

Principales caractéristiques :

- Société privée à capitaux publics : les actionnaires sont les collectivités « adhérentes »
- 5,57 millions d'habitants desservis (environ 1/3 des Pays Bas), 2,7 millions de branchements
- 350 Mm³ vendus/an

Points notables :

- Très haut niveau de qualité : osmose inverse basse pression, rendement de réseau à 94,5 %, mesure quantifiée de la satisfaction des usagers
- Prix de l'eau établi au regard d'un objectif de WACC de 2,75 %, et d'une capacité suffisante de financement des investissements, objectif fixé par le ministère de l'eau
- Prix au m³ unique (pas de tranches)
- 85 % des abonnés sont mensualisés
- Projets de développement et d'innovation, notamment robot d'inspection des canalisations
- DSI : au total près de 100 agents et renforcement de la digitalisation
- Personnel de droit privé
- 1 % des recettes pour des actions diverses dont international

4.2.6 Nantes Métropole

Chiffres clés

- 84,5% rendement du réseau
- 1 usine de production d'eau potable
- 3200km de réseau

- 25 réservoirs

Principales caractéristiques :

- Mixité des modes de gestion combinant un allotissement fonctionnel et un allotissement géographique :
 - 1 lot régie incluant la production
 - 2 lots géographiques distribution
- 240 000 abonnés

Points notables :

- Prix unique fixé par l'Autorité organisatrice
- Uniquement des marchés publics – pas de délégation de service public
- Volonté de conserver une mixité des modes de gestion : émulation entre les opérateurs
- Une autorité organisatrice forte
- 7 pôles techniques de proximité (Autorité organisatrice déconcentrée)
- Une vision cycle de l'eau permise par les compétences détenues par la métropole
- Pas d'outil de type « hypervision » qui permettrait une visualisation de l'ensemble du service métropolitain d'eau potable

4.3 Conclusion

Les retours d'expérience ont permis :

1) D'identifier et de mieux comprendre le contexte des choix de mode de gestion et leur mise en œuvre :

- Chaque choix de mode de gestion est lié à un contexte particulier : par exemple satellisation des services au sein de Chartres Métropole, affermage de courte durée initialement pour un passage en régie à Bordeaux Métropole, alternance politique à Montpellier Métropole
- La mise en œuvre des modes de gestion notamment en cas de changement du mode de gestion est une étape clé qui nécessite du temps et des moyens (>18 mois) : cas du retour en régie à Montpellier Métropole, de la création d'un allotissement avec mixité des modes de gestion sur Lille Métropole, création d'une SPL sur le bassin Rennais
- La participation accrue de la société civile à l'étape amont de concertation sur le choix du mode de gestion et pendant la phase d'exécution du mode de gestion, à la gouvernance du service
- L'importance du système d'information dans la mise en œuvre des services avec notamment la création de DSI au sein des autorités organisatrices

2) Ainsi que de repérer des bonnes idées telles que notamment :

- La création d'une marque pour le service, qui est souvent mise en œuvre et qui a répondu aux objectifs des collectivités : Chartres Métropole, Bordeaux Métropole
- Des expérimentations d'inspection de réseau par robot (Vitens)

- Des mécanismes de maîtrise de la rémunération de l'exploitation et de limitation de sa sur profitabilité (Bordeaux Métropole)

Ainsi,

- Toutes les organisations rencontrées ont recherché une solution apportant la meilleure qualité du service et permettant d'assurer la satisfaction des usagers en priorité et une préoccupation commune à l'ensemble des organisations.
- La gestion du service public de l'eau relève d'un choix politique basé sur l'historique, le territoire, le contexte institutionnel et les compétences de chaque autorité organisatrice. Il n'y a ainsi pas de modèle unique.

5 ENJEUX DU FUTUR

5.1 Tableau de synthèse

Suite à un travail de réflexion mené par la mission 2023, les services du SEDIF et de l'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO), la meilleure estimation des enjeux du futur a été entreprise.

En synthèse, les enjeux suivants sont ressortis

Thèmes	Sous-thèmes
A bien public comme l'eau, service public	Réaffirmer le rôle d'autorité organisatrice du SEDIF et valoriser ses actions
	Renforcer la gouvernance du service au regard des enjeux locaux en impliquant les différentes parties prenantes
	Maîtriser les données du service pour un pilotage stratégique ajusté
Anticiper la qualité et le service public de l'eau de demain	Garantir et conforter la qualité de l'eau distribuée, vers une "eau pure sans chlore et sans calcaire"
	Améliorer la relation avec les usagers et assurer une politique tarifaire équilibrée adaptée
	Affirmer le service de l'eau comme un acteur de la ville intelligente
Disposer, par une gestion responsable, d'un patrimoine durable et innovant	Maintenir un haut niveau de rendement de réseau
	Assurer la sûreté et la continuité du service
	Investir pour un patrimoine pérennisé et modernisé
Un acteur engagé dans les enjeux sociétaux et environnementaux	Préserver durablement la ressource et s'adapter au changement climatique
	Poursuivre les engagements et actions en faveur de la transition écologique et énergétique
	Contribuer à garantir l'accès de tous à l'eau

Ces enjeux sont décrits ci-après.

5.2 Enjeu n° 1 « A bien public comme l'eau, service public »

5.2.1 Réaffirmer le rôle d'autorité organisatrice du SEDIF et valoriser ses actions

5.2.1.1 Réaffirmer le rôle du SEDIF en tant qu'autorité organisatrice

Le SEDIF souhaite orienter sa stratégie selon quatre axes stratégiques majeurs :

- 1) Réaffirmer une organisation et une position d'Autorité Organisatrice forte :
Quatre à cinq actions sont identifiées pour permettre au SEDIF de mener à bien cet axe stratégique :
 - Clarifier les rôles, responsabilités et missions entre les fonctions Autorité Organisatrice, Maîtrise d'ouvrage et Opérateur
 - Mener des réflexions sur la répartition des travaux entre la maîtrise d'ouvrage et l'exploitant et formaliser les programmes d'investissement et de renouvellement pluriannuels associés.
 - Formaliser les choix et sa stratégie au sein de son projet de service et du cahier des charges de l'opérateur
 - Valoriser les actions réalisées dans ce cadre notamment l'ensemble des missions de maîtrise d'ouvrage déjà prises en charge au niveau du SEDIF
 - Dans le cas d'un allotissement de l'exploitation, poursuivre son rôle de coordination entre les lots et identifier l'organisation à mettre en œuvre
- 2) Mettre en œuvre le futur mode de gestion des services d'eau, à l'horizon 2023, afin d'assurer la continuité de service à l'échéance du contrat actuel.
 - Mener une réflexion et acter le périmètre d'intervention du futur opérateur.
 - Envisager un mode d'allotissement du service et le concrétiser dans le cahier des charges de l'opérateur. Plusieurs allotissements sont envisageables : géographique et/ou fonctionnel
 - Définir des niveaux de service attendus, notamment les objectifs de performances et les indicateurs à contractualiser avec le ou les futurs délégataires :
 - Sélectionner les indicateurs de suivi et les indicateurs de performance pertinents tant pour l'Autorité Organisatrice que pour son Opérateur et pour la maîtrise d'ouvrage, leur objectifs cibles au regard des enjeux du service identifiés et le cas échéant les pénalités en cas de non atteintes
 - Mettre en œuvre l'organisation nécessaire pour en assurer d'une part, la production et, d'autre part, le contrôle
- 3) Contribuer en tant qu'Autorité organisatrice à l'élaboration des politiques sur son territoire. A cette fin le SEDIF peut :
 - Définir les rôles et missions, organisation et gouvernance de l'Autorité Organisatrice
 - Identifier des référent(s) au sein de l'Autorité organisatrice sur des thématiques telles que Ressource, énergie, ..., pouvant être l'interlocuteur d'autres collectivités territoriales du territoire (mairie, EPT, Métropole du Grand Paris sur ces sujets).
 - Clarifier la gouvernance des relations partenariales
- 4) Identifier le SEDIF, comme acteur du service public de l'eau et accroître sa notoriété auprès des habitants de la banlieue d'Ile de France

A noter que la question de la création d'une marque, à l'instar de ce qui a été réalisé par de nombreuses métropoles ou grandes collectivités en France (Métropole de Lyon, Bordeaux Métropole, etc), mérite d'être posée.

5.2.1.2 Disposer de méthodes de gestion de haut niveau

Les méthodes et outils de gestion des organismes publics sont appelés à évoluer fortement dans la décennie à venir, notamment au plan comptable, via la certification des comptes publics, et au plan managérial, via l'intelligence décisionnelle (« Business Intelligence » : BI).

Le SEDIF doit être particulièrement attentif à des sujets tels que :

- La certification des comptes
- L'intelligence décisionnelle

Il y aurait donc lieu, progressivement pour le SEDIF, d'identifier les thèmes majeurs sur lesquels une mesure de l'efficacité au-delà des analyses actuelles serait pertinente. Citons par exemple :

- Appréciation du niveau des investissements, notamment par ratios, mais aussi par rapport au patrimoine et à son état
- Coût des différentes fonctions du service – Appui aux décisions d'internalisation/d'externalisation
- Appréciation des durées d'amortissement
- Benchmark par rapport à d'autres services d'eau
- Contrôle de la rémunération du délégataire

5.2.2 Renforcer la gouvernance du service au regard des enjeux locaux en impliquant les différentes parties prenantes

L'échéance du contrat actuel survient dans un paysage en forte évolution et incertain, qui contribue à l'acuité des enjeux institutionnels et donc de gouvernance.

En parallèle, le périmètre conséquent d'une entité tel que le SEDIF crée un risque d'éloignement vis-à-vis de ses communes membres, qui sont le premier échelon de proximité avec les citoyens-usagers, pouvant ainsi engendrer des incompréhensions et des frustrations.

Ainsi deux enjeux forts de gouvernance se présentent dans les mois et années qui viennent :

- D'une part l'évolution du périmètre du SEDIF
- D'autre part la relation de proximité avec les communes – et les EPCI membres du SEDIF

5.2.2.1 Evolution institutionnelle du SEDIF

Les évolutions à prendre en compte pour la gouvernance sont les suivantes :

- Au mois de décembre 2017, vingt-quatre communes franciliennes ont entériné leur mise en retrait du SEDIF, souhaitant réfléchir à une évolution de la gestion de l'eau potable sur leur territoire. Il s'agit des EPT Est Ensemble, Plaine commune et Grand Orly Seine Bièvre.
 - Ces trois territoires ont voté pour la mise en place d'une convention signée avec le SEDIF, qui leur donne jusqu'au 30 décembre 2020 pour réfléchir à une autre gestion de l'eau et éventuellement réadhérer à l'issue de cette période. Depuis le 1^{er} janvier 2021, deux EPT sont devenues des autorités organisatrices (EE, GOSB). Plaine commune a réadhéré.
- Suite à la loi NOTRe, au 1^{er} janvier 2020 :
 - Ce sont 2 nouvelles Communautés d'Agglomération qui sont devenues membres du SEDIF (Saint Germain Boucles de Seine et Plaine Vallée)
 - 2 Communautés de communes, représentant 8 communes, sont devenues membres du SEDIF

Au regard de ces évolutions, ce ne sont donc plus les communes qui seront membres du SEDIF mais des Etablissements publics de coopération intercommunale ce qui nécessite de réviser la gouvernance du SEDIF.

5.2.2.2 Relation de proximité avec les communes membres du SEDIF

Les sujets concernent la communication et la concertation avec les communes, tout particulièrement au regard :

- Du système de télélevé : infrastructures associées, moyens de communication, services ;
- Des travaux de renouvellement de réseau, qui vont en cours de forte intensification. La réalisation de ceux-ci nécessite une forte concertation avec les communes, notamment l'exécutif et les services d'urbanisme.

Le renforcement des relations de terrain entre le SEDIF et les communes apparaît donc essentiel.

5.2.2.3 Coordination avec les acteurs du développement urbain

Le développement urbain tend vers une augmentation des besoins en eau. Ces besoins pourraient être encore accrus par la mise en œuvre de dispositifs de lutte contre les îlots de chaleur ou le développement des bâtiments végétalisés (toitures, façades).

La coordination actuelle entre le SEDIF et les territoires apparaît ainsi à renforcer, avec la mise en place d'un volet prospectif systématique, à l'instar de ce qui est déjà en place par exemple pour le développement du plateau de Saclay.

5.2.3 Maitriser les données du service pour un pilotage stratégique ajusté

5.2.3.1 La gouvernance des données

La maîtrise de données se place dans le cadre général qui est aujourd'hui souvent appelé la « gouvernance des données ».

Dans la pratique, la gouvernance des données couvre les sujets suivants :

- Définition des données (données brutes, données qualifiées, données structurées en bases, etc) ;
- Archivage des données ;
- Disponibilité des données pour le SEDIF ;
- Propriété des données – Droits d'utilisation ;
- Données pouvant alimenter l'open data ;
- Intégrité des données ;
- Sécurité informatique des données ;
- Protection des données personnelles, notamment dans le cadre du règlement général sur la protection des données (RGPD) ;
- Souveraineté.

Il importe que le SEDIF élabore une telle gouvernance, permettant de gérer la donnée, de la maîtriser et de l'utiliser tant à destination de l'exploitation que :

- Du pilotage du service ;
- De la maîtrise d'ouvrage ;
- Des tiers (open data, « close data »).

Plus largement, cette gouvernance permettra au SEDIF de se mouvoir de façon maîtrisée dans le monde de l'économie de la donnée.

5.2.3.2 La maîtrise des référentiels

Les référentiels métier sont des données / bases de données décrivant l'état du service de l'eau, et qui sont à utiliser nécessairement par les applications du système d'information.

La gestion des référentiels métiers (master data management en anglais, MDM) a pour but de référencer, contrôler, synchroniser toutes les données du service, de façon à ce qu'elles soient précises, conformes, exploitables par les systèmes et leurs utilisateurs. Il s'agit par une bonne gestion des référentiels, de simplifier les processus métiers, d'éliminer les redondances, d'assurer la qualité et l'utilisation des données.

Il importe que la collectivité soit la « gardienne » des référentiels, ou à défaut pilote leur gestion par un éventuel délégataire ou des prestataires.

Elles peuvent aussi :

- Être plutôt logées dans des lacs de données (datalake), dans un cadre plus large et plus moderne de gestion des données que l'entrepôt de données (datawarehouse)
- Être accessible en système distribué

5.2.3.3 La connaissance des abonnés

Les recettes du SEDIF sont principalement issues des ventes d'eau, essentiellement au détail bien qu'également en gros.

La connaissance fine des abonnés et de leur consommation est donc primordiale.

Il importe que le SEDIF prenne progressivement la main sur la base abonnés, de façon à disposer d'une vision beaucoup plus fine de la consommation, notamment en vue de :

- La réalisation de prévisions de consommation à court, moyen et long terme
- La capacité à terme de piloter des tarifications différentes (niveau des abonnements, périodes de tension/effacement, gestion de la demande, etc)

Il y aura lieu à cette fin de réfléchir à une gestion des abonnés pouvant toujours être opérée par un opérateur, mais à partir de systèmes partagés avec le Système d'Information du SEDIF, ou destinés à l'être.

5.2.3.4 Accroître la transparence financière

Le dispositif actuel de délégation de service public comprenant une société dédiée a permis de progresser très fortement au plan de la transparence financière. Pour autant, quelques points restent perfectibles, dont celui des frais de siège (ainsi que mentionné par la Chambre Régionale des Comptes d'Ile de France dans son rapport de 2017), des provisions comptables ou encore des éventuelles marges arrières sur fournisseurs non visibles au niveau de la société dédiée, ainsi que celui du calage des méthodes comptables.

Cette transparence financière contribue à la bonne connaissance des recettes et des dépenses du service, et permet in fine de disposer d'un prix de l'eau juste, dès lors que parallèlement des mécanismes de maîtrise de la rémunération des éventuels acteurs privés sont également prévus.

Sur ce plan, si la rémunération sur performance a été un réel apport de l'actuel contrat, l'atteinte d'un bon niveau de performance combinée à une croissance des volumes d'eau vendus a conduit à une rentabilité du contrat supérieure à celle estimée, avec une régulation par le seul biais de la négociation des avenants triennaux. Si des configurations similaires venaient à être mises en place, un calage plus précis de ces éléments, notamment dans le contexte de la croissance des volumes d'eau mais aussi de risques nouveaux (impayés par exemple), des ajustements seraient à prévoir.

5.2.3.5 Se conformer aux obligations du règlement général sur la protection des données (RGPD)

La protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel est un droit fondamental : les personnes dont les données sont traitées doivent être informées dudit traitement et bénéficier d'un droit d'accès, de rectification, d'opposition, d'effacement ainsi que de portabilité de leurs données.

La logique du RGPD est de responsabiliser les différents acteurs susceptibles de traiter des données personnelles, en encourageant une bonne gouvernance des données personnelles.

C'est pourquoi le SEDIF devra également se conformer aux dispositions du RGPD, dès lors qu'il est susceptible d'intervenir en tant que « responsable du traitement », c'est-à-dire la personne qui détermine, « seul ou conjointement avec d'autres, les finalités et les moyens du traitement ».

La notion de traitement étant susceptible de qualifier l'ensemble des actions (collecte, enregistrement, organisation, conservation, consultation, utilisation, communication, diffusion) relatives aux données personnelles, cela supposerait à notre sens également qu'un délégué à la protection des données soit désigné.

L'article 30 du RGPD prévoit la constitution et le maintien d'un registre des traitements, permettant d'identifier notamment :

- Les parties prenantes qui interviennent dans le traitement des données ;
- Les catégories de données traitées ;
- À quoi servent ces données ;
- Qui y accède et à qui elles sont communiquées ;
- Combien de temps elles sont conservées ;
- Comment elles sont sécurisées.

Ce qui implique notamment de s'interroger au cas par cas sur la pertinence du traitement de données personnelles et la finalité de ce traitement, pour s'assurer de la nécessité de procéder à un tel traitement.

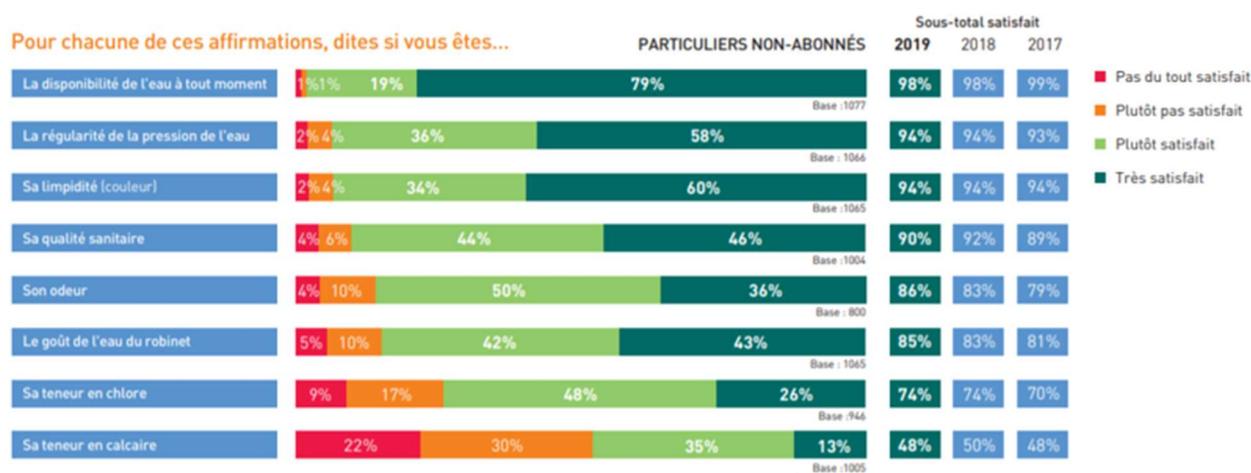
5.3 Enjeu n°2 : anticiper la qualité et le service de l'eau de demain

5.3.1 Garantir et conforter la qualité de l'eau distribuée, vers une « eau pure sans calcaire et sans chlore »

L'eau est un produit sanitaire. Les usagers sont extrêmement sensibles à cet aspect, qui touche à la santé de chacun. Ce sujet a d'ailleurs été un des sujets phare des assises de l'eau, avec les enjeux de goût de

l'eau, qui influe sur la propension des usagers à boire l'eau du robinet, et de diminution de la consommation de bouteilles en plastique.

La teneur en calcaire et la teneur en chlore ressortent très fortement comme les premières préoccupations des usagers, comme le font ressortir les résultats de l'enquête 2018 de l'Observatoire de la Qualité du SEDIF avec respectivement 52 % et 26 % d'usagers non satisfaits.



Le SEDIF est aux avant-gardes de cette réflexion, avec :

- Un service certifié ISO 22000. Cependant cette certification, pourtant très exigeante, reste peu accessible par le grand public, et elle ne concerne que la qualité bactériologique de l'eau, enjeu fondamental mais peu perçu,
- Le projet de déploiement de filières « haute performance », permettant notamment d'éliminer au sein des usines de production d'une part le calcaire, et d'autre part les micropolluants, dont les perturbateurs endocriniens

La maîtrise de ce sujet, avec notamment la maîtrise de la qualité de l'eau en réseau, et la communication associée sont des enjeux importants pour permettre de valoriser le saut qualitatif ainsi apporté aux usagers.

Le SEDIF a inscrit dans son XVème plan les études pour la mise en place d'un traitement par osmose inverse basse pression (OIBP) sur les filières de traitement de ses usines afin de produire une eau pure, sans calcaire et sans chlore. L'objectif est, au-delà du strict respect des normes, d'encore mieux répondre aux attentes des consommateurs en matière de santé, de qualité et d'économie.

Ce projet vise à éliminer au-delà des normes, déjà strictement respectées, tous les micropolluants comme les résidus médicamenteux ou les perturbateurs endocriniens, le calcaire et le chlore.

Suite aux études menées depuis 2015, une réalisation industrielle est en cours sur l'usine d'eau souterraine d'Arvigny.

Ce projet marque un tournant majeur dans le service à l'utilisateur, en délivrant une eau de qualité sanitaire élevée, sans odeur et goût de chlore souvent citées comme un frein à son utilisation pour la boisson, et à très faible teneur en calcaire (entre 8° TH et 10° TH), générant des économies sur la durée aux abonnés par l'augmentation de la durée de vie de leurs appareils consommant de l'eau, qui ont été évaluées en moyenne de l'ordre de 100 €/an/famille.

5.3.2 Améliorer la relation usagers et assurer une politique tarifaire adaptée

5.3.2.1 Placer l'utilisateur au cœur du service

La relation clientèle de demain doit viser à répondre au mieux aux attentes des usagers mais également des contraintes du SEDIF notamment :

- La taille de son territoire
- Une grande diversité d'abonnés, comprenant notamment de gros consommateurs tels que les bailleurs, hôpitaux, les industriels, les collectivités.
- Des contrats majoritairement collectifs sur le territoire du SEDIF, dont la consommation d'eau est comptabilisée à partir d'un compteur collectif, puis généralement répartie par compteurs divisionnaires. Le coût de l'eau apparaît alors dans les charges de l'immeuble.
- L'utilisateur n'est pas systématiquement l'abonné au service (celui qui souscrit le contrat avec l'exploitant), notamment dans le logement collectif.

De nombreuses pistes permettant de répondre à ces situations se présentent, et seront à explorer. Citons :

- Proposer une relation client omnicanal, devenue nécessaire à l'heure du digital pour proposer des canaux adaptés à chacun
- Être à l'écoute de façon active : retours d'expérience, mesure à chaud des contacts
- Proposer un échange humain et de proximité : les clients attendent un échange simple et un échange de proximité
- Devenir « customer centric » : la relation client doit être un engagement de toute l'entreprise
- Améliorer la connaissance client : « dans la relation client, prévoir c'est satisfaire »
- Engager ses clients : « de satisfaits, vos clients deviendront engagés et ambassadeurs de votre marque »

Les moyens suivants seront à considérer :

- Les nouvelles technologies, les réseaux sociaux
- Le développement de relations de proximité
- La différenciation des abonnés et des usagers au sein de la relation usagers pour une personnalisation plus poussée
- La simplification de la relation client

5.3.2.2 Une politique tarifaire équilibrée

La politique tarifaire actuelle du SEDIF est basée sur 4 catégories de tarification :

- Le tarif général, comportant 8 tranches de consommation,
- Le tarif « grande consommation »,
- Le tarif « voirie publique »,
- Des abonnements spécifiques, dont l'abonnement « multi-habitat ».

La politique actuelle tarifaire concilie donc actuellement :

- Des objectifs sociaux, avec une première tranche à un tarif qui a pu baisser à deux reprises au cours de la délégation actuelle – outre la baisse enregistrée à démarrage de la délégation -, pour s'établir à 1,10 € HT/m³ (part SEDIF + part délégataire) au 1er janvier 2020 ;

- Des objectifs économiques, avec une tarification adaptée pour les gros consommateurs (industriels, hôpitaux, etc).

Pour autant :

- Le tarif multi-habitat, aujourd'hui très peu souscrit, et qui concerne notamment des usagers en habitat collectif en partie à revenus modestes, pourrait être promu plus largement ;
- Le niveau du tarif « voirie », qui s'établit au-delà de 180 m³ à 0,7435 €/m³, pourrait être revu un peu à la hausse, pour mieux participer au financement du service, même si les consommations correspondent aujourd'hui moins de 0,5 % des consommations ;
- La mise en place de tarif « vert », pour des branchements distincts de l'alimentation en eau potable et sans retour vers le réseau d'assainissement, pourrait être considérée ;
- La mise en place de tarifications spéciales, en mettant à profit la possibilité de connaître la consommation quotidienne de chaque abonné via le télérelevé ;
- Pour des possibilités d'effacement, à l'instar de la distribution d'électricité, en cas de tension momentanée sur la disponibilité de l'eau,
- Pour inciter à des économies d'eau, voire à un effacement, à l'instar de ce qui existe dans le domaine de la distribution d'électricité.

Des évolutions mesurées de la politique tarifaire peuvent donc être envisagées.

5.3.3 Affirmer le service de l'eau comme un acteur de la ville intelligente

Plusieurs communes et EPT du territoire du SEDIF mettent en place ou envisagent de mettre en place des systèmes de développement urbain dits de « smart city » / ville intelligente.

Il s'agit d'améliorer la qualité de vie des citoyens en rendant la ville plus adaptative et efficace, à l'aide de nouvelles technologies qui s'appuient sur un écosystème d'objets et de services.

Il importera par ailleurs que plusieurs des fonctionnalités du service public de l'eau potable puissent s'intégrer aux systèmes de smart city développés sur le territoire du SEDIF, tels que les hyperviseurs urbains et les plateformes de connectivité.

Cette relation devra être développée dans les deux domaines que sont la gestion technique et le service aux usagers.

5.4 Enjeu n°4 : disposer, par une gestion responsable, d'un patrimoine durable et innovant

5.4.1 Maintenir un haut niveau de rendement de réseau

Le rendement de réseau est mis à valeur, souvent pour des raisons de préservation des ressources. Ce sujet concerne cependant également :

- La consommation d'énergie et d'intrant ;
- L'état du patrimoine réseau :
 - Le rendement de réseau est en effet une sorte de « thermomètre » permettant de situer l'état du patrimoine et son évolution ;
- Les recettes du service

Le rendement de réseau du SEDIF, évalué à environ 88 %, se situe à un bon niveau, se situant clairement au-dessus du seuil réglementaire de 85 %. Un objectif de 90 %, atteint dans le passé, reste affiché, avec l'ambition du délégataire actuel de l'atteindre dès 2019.

Pour autant, pour les raisons indiquées ci-dessus, une politique de gestion du rendement est nécessaire, et serait peut-être à renforcer au regard des pratiques actuelles, notamment en faisant appel aux nouvelles technologies de « smart water » et de l'internet des objets.

La sectorisation du réseau, en cours par le SEDIF, constituera aussi une aide importante pour évaluer les secteurs les plus fuyards et orienter les recherches de fuite et les pertes commerciales. Pour autant, des technologies de « smart water », tels que des capteurs d'écoute du réseau, des détecteurs d'ouverture des poteaux (et bouches d'incendie ou encore une nouvelle génération de télérelève) pourront aussi contribuer à l'amélioration de la performance du réseau. Des technologies de régulation de la pression pourraient aussi être utilisées plus largement, qui permettent à la fois de réduire les volumes perdus par les fuites physiques et de prolonger la durée de vie des canalisations et de leurs joints.

Pour sa part, le système centralisé de pilotage du service, le ServO, qui a été mis en place dans le cadre de l'actuelle délégation, bâti sur des technologies de « big data », peut constituer une base pertinente pour mettre en œuvre des méthodes et des technologies permettant de maîtriser le rendement du réseau. Pour autant, des outils de traitement des données beaucoup plus puissants qu'actuellement seraient à intégrer dans le ServO, ou de manière couplée, de façon à pouvoir mener des analyses plus fines et identifier, localiser et quantifier les causes de pertes en eau, pour les réduire.

5.4.2 Garantir la sûreté et la continuité du service

La sûreté et la sécurité (y compris la cybersécurité) sont devenues des enjeux majeurs des services d'eau. Ces services, comme d'autres installations industrielles, peuvent constituer des cibles pour des individus ou des organisations malveillantes.

Très tôt, au début des années 2000, le SEDIF a élaboré à cette fin un plan de management de la sécurité (PMS), qui a été progressivement déployé.

Les exigences de sécurité applicables ont été considérablement renforcées par la directive nationale de sécurité (DNS) sur l'eau potable dont l'arrêté a été pris le 7 novembre 2016, et par l'arrêté sectoriel du 17 juin 2016, qui visent à mieux protéger contre la cyber-malveillance les systèmes d'information industriels majeurs.

Dans le domaine du contrôle d'accès, des nouvelles technologies deviennent disponibles sur le marché, notamment par méthodes biométriques, dont la reconnaissance faciale qui devient utilisée par exemple dans le transport aérien (douane : PARAFE (Passage Rapide Automatisé Aux Frontières Extérieures), embarquement par les compagnies aériennes). Ces technologies souples et puissantes pourraient être à considérer.

5.4.3 Investir pour un patrimoine pérennisé et modernisé

5.4.3.1 La connaissance du patrimoine

Le patrimoine du SEDIF est considérable, et s'élève, en valeur à neuf, probablement à un ordre de grandeur d'une vingtaine de milliards d'euros.

La connaissance de patrimoine, technique et financière, ainsi que la connaissance de l'état de ce patrimoine sont des enjeux de premier plan pour le SEDIF.

Si le SEDIF, en tant qu'autorité organisatrice, peut s'appuyer sur son exploitant pour disposer d'informations sur ce patrimoine et pour la mise à jour des documents qui le décrivent, il n'en reste pas moins que la connaissance de ce patrimoine et de son état incombe fondamentalement au SEDIF.

Les enjeux sont les suivants :

- Disposer d'inventaires valorisés permettant de dimensionner les amortissements, qui constituent l'essentiel de l'autofinancement du SEDIF ;
- Pouvoir créer une vision prospective technique et financière de l'évolution de ce patrimoine, pour un pilotage long terme maîtrise ;
- Faire jouer le rôle de référentiels à ces inventaires :
 - Pour éviter la création de données divergentes,
 - Pour rapprocher progressivement les inventaires techniques et les inventaires comptables ;
- Disposer d'une vision bilantielle de l'actif, dans la perspective d'une certification des comptes du SEDIF.

5.4.3.2 L'investissement

Le SEDIF est engagé pour la pérennisation de son outil industriel, avec des actions de modernisation programmées dans un objectif de maintien d'un haut niveau de performance et s'inscrivant dans une vision à long terme.

Cette action est programmée de façon formalisée au sein d'un schéma directeur à quinze ans, décliné en plans quinquennaux, périodiquement révisés en veillant à l'équilibre économique et à la maîtrise du prix de l'eau.

Les études puis les travaux sont réalisés dans un souci d'intégration des constructions à l'environnement urbain des sites.

Le XV^e Plan quinquennal d'investissement, qui couvre initialement la période 2016-2020, est la seconde déclinaison opérationnelle du Schéma Directeur 2011 - 2025 : il constitue l'outil de programmation des opérations et des investissements à engager pour les cinq ans à venir. Ce plan est particulièrement ambitieux, avec :

- Une forte accélération des travaux de renouvellement des réseaux, avec un objectif de 563 km de canalisations de distribution renouvelées entre 2016 et 2020, soit un rythme en 2020 de 1,3% du linéaire de réseau renouvelé par an ;
- La modernisation de toutes les stations de pompage et réservoirs d'importance majeure ;
- L'accompagnement des projets de transport du Grand Paris des transports, dans le respect des calendriers. 35 opérations sont ainsi concernées.

Le montant programmé des investissements de ce plan s'élève à plus de 1 milliard d'euros TTC, montant au-delà de tous les programmes précédents, démontrant la volonté du SEDIF de maintenir son patrimoine en excellent état.

Cette ambition sera à poursuivre, de façon à :

- Maintenir une politique soutenue de renouvellement du réseau, responsable vis-à-vis des générations futures ;

- Considérer d'étendre le programme de renouvellement des canalisations aux branchements en PEBD, qui deviennent potentiellement fuyards avec le temps ;
- Poursuivre la modernisation des installations, en adoptant les nouvelles technologies appropriées, tant en usines de production que sur le réseau (« smart water ») ;
- Renforcer les composantes du système d'information applicatif, notamment au plan des fonctionnalités de service à l'utilisateur (cf infra) que pour la gestion stratégique du service (plateforme d'intelligence technique, « business intelligence ») ;
- Poursuivre la préparation d'une ambition d'une eau pure, sans calcaire et sans chlore au robinet de chaque abonné.

5.4.3.3 Le géoréférencement du réseau

La réglementation DT-DICT (« construire sans détruire ») fixe une obligation de géolocalisation des réseaux d'eau potable :

- Au 1er janvier 2026 pour les exploitants de réseaux non sensibles en unité urbaine au sens de l'INSEE ;
 - Tel est le cas de la quasi-totalité du réseau du SEDIF ;
- Au 1er janvier 2032 pour les exploitants de réseaux non sensibles hors unité urbaine au sens de l'INSEE.

Actuellement, de l'ordre de 1100 km du réseau du SEDIF est en classe A.

Un programme très exigeant est donc à mettre en place pour géoréférencer le réseau dans sa totalité en classe A d'ici le 1^{er} janvier 2026, même s'il est possible que cette date soit reportée à l'approche de l'échéance.

Des technologies innovantes seront à mettre en œuvre pour réaliser de façon efficace et d'emblée numérisés les levés nécessaires. Le SEDIF a d'ailleurs engagé avec son délégataire actuel le test d'une telle technologie, des premiers résultats étant attendus en 2020.

5.4.3.4 Les outils techniques de connaissance du patrimoine

Les outils techniques de connaissance du patrimoine sont actuellement en pleine évolution, tant pour le patrimoine visible (usines, sites distants) que pour le patrimoine invisible.

Les deux outils suivants seront très probablement à développer lors de la décennie à venir :

- Le SIG 3D à réalité augmentée
- Le BIM

5.4.3.5 Les outils d'aide à l'exploitation

Le SEDIF s'est doté, via son délégataire actuel, un outil unique d'aide à l'exploitation et de capitalisation de la connaissance d'exploitation : le ServO, centre de pilotage centralisé de l'exploitation du service public de l'eau du SEDIF.

Le ServO permet de piloter de façon optimisée la production et les échanges inter-usines. La fonctionnalité NivO4 permet de disposer d'une vue de plus en plus précise du fonctionnement du réseau par secteur apportant progressivement une aide à la gestion du rendement et de la demande en eau.

Le ServO remplit aussi de façon croissante une fonction moins visible mais cruciale de centralisation et d'archivage historisé des données d'exploitation, avec des capacités puissantes de requête. Cette centralisation des données au sein d'un outil big data, avec une centralisation des données, archivées avec un système d'indexation et selon une logique fonctionnelle de structuration des données, est un acquis important de la délégation, représentant un socle pour des développements futurs.

Il est possible de partir de cet outil pour entrevoir une nouvelle génération de développements, vers deux directions :

- L'exploitation au quotidien, avec des capacités accrues de visualisation et de pilotage temps réel, notamment par le développement d'un « jumeau numérique » du service
- La compréhension de l'évolution moyen et long terme de l'exploitation et du patrimoine, à travers le développement de cas d'usages

5.5 Enjeu n°5 : un acteur engagé dans les enjeux sociétaux et environnementaux

5.5.1 Préserver durablement la ressource en eau et s'adapter au changement climatique

5.5.1.1 Préservation durable de la ressource en eau

La gestion des ressources en eau est partagée en France entre de multiples interlocuteurs : Agence Française de Biodiversité, Etablissements Publics Territoriaux de Bassin, etc.

Les prélèvements pour les besoins d'eau potable pèsent aujourd'hui de façon substantielle sur les ressources en eau. Ils constituent, selon le bulletin n° 5 de la Banque Nationale des Prélèvements Quantitatifs en Eau de (BNPE) émis en 2016, de l'ordre de 50 % des prélèvements totaux d'eau en Ile de France.

Le SEDIF, dans le cadre des compétences qui sont les siennes au plan juridique, participe activement à cette gestion et à la préservation des ressources en eau.

On peut citer notamment :

- L'exigence d'un haut niveau de rendement, avec un objectif de 90 % très au-delà de l'objectif réglementaire de 85 %, permettant d'économiser les prélèvements d'eau dans le milieu naturel ;
- Le suivi de la qualité des ressources en eau en amont des usines de production, notamment à travers l'Observatoire de la Ressource ;
- L'élaboration et le pilotage du Programme Phyt'Eaux Cités : lancé en janvier 2007 à l'initiative du SEDIF, ce programme de prévention et de sensibilisation vise à limiter l'emploi de produits phytosanitaires dans les bassins de la Seine, de l'Orge et de l'Yvette ;
- La mise en place, à l'initiative du SEDIF, d'un groupement de commande associant les quatre autorités organisatrices publiques de la zone interconnectée afin de mener ensemble une réflexion pour identifier puis, le cas échéant, mettre en œuvre les éventuelles actions collectives pour encore améliorer la sécurité du service public de l'eau et se préparer de manière concertée aux conséquences du réchauffement climatique ;
- Une sensibilisation des abonnés aux fuites en aval du compteur : dispositifs Alerte Eau / Alerte Eau+ ;

- La lutte contre les prélèvements non autorisés.

Ces actions, et notamment les deux dernières, qui pénalisent également le service de l'eau et les abonnés, pourront être encore renforcées dans les années à venir. Citons ainsi :

- Affinement de la sensibilisation et de l'alerte des abonnés en cas de consommation élevée ;
- Surveillance accrue des appareils publics, grâce à des détecteurs communicants (IoT), sujets à des prélèvements non autorisés ;
- Eventuelle mise en place d'une tarification spécifique lors des périodes de tension sur les ressources, permettant de limiter la demande ;
- Coordination accrue avec les autorités organisatrices de l'eau potable en Ile de France.

5.5.1.2 L'adaptation au changement climatique

La France s'est fortement engagée au plan international avec le protocole de Kyoto et surtout au plan européen à travers le paquet Energie/Climat dit «3 fois 20 » et les directives pour un air pur en Europe.

En ligne avec ces engagements, le schéma régional du climat, de l'air et de l'énergie d'Ile-de-France (SRCAE) élaboré en 2012 fixe des objectifs aux horizons 2020 et 2050 spécifiques à l'Ile de France.

En anticipation de ces obligations, le SEDIF a engagé dès 2011 de nombreuses actions, dont l'établissement annuel d'un bilan carbone, dont il compense totalement les émissions résiduelles.

Plus récemment, compte tenu des impacts possibles du changement climatique sur le service de l'eau, le SEDIF a anticipé une démarche d'adaptation au changement climatique, pour une encore plus forte résilience. Cette démarche a donné lieu à l'établissement d'un document unique, le « Plan climat énergie » du SEDIF, publié fin 2017, et dans lequel le SEDIF a formalisé ses engagements et ses actions en faveur du climat.

Malgré cette anticipation permanente, un renforcement des actions engagées, voire des décisions « disruptives », pourraient être à envisager pour la décennie 2020-2030.

Ainsi peuvent être concernés :

- L'utilisation des réactifs,
- La gestion de l'énergie,
- La production sur sites d'énergies renouvelables,
- La poursuite de la réduction des pertes en eau,
- La réalisation de chantiers « bas carbone »,
- L'incitation et l'assistance aux économies d'eau.

Au-delà, les conséquences moins directes du changement climatique restent encore pour certaines à mieux identifier et appréhender. Signalons par exemple :

- L'augmentation de la température des eaux brutes lors des épisodes de canicules, pouvant avoir une incidence sur le traitement de l'eau,
- L'augmentation de la température des eaux distribuées, pouvant impacter le biofilm du réseau de distribution, et générer une dégradation de la qualité bactériologique de l'eau,

- Des épisodes de canicule couplés à une forte demande en eau, privée et publique, créant des tensions sur l'approvisionnement en eau.

Enfin, le risque inondation est un des risques naturels majeurs identifiés sur le territoire du SEDIF, qui semble croissant sous l'effet du changement climatique avec l'augmentation des phénomènes météorologiques extrêmes.

5.5.2 Poursuivre ses actions en faveur de la transition écologique et énergétique

5.5.2.1 Prendre en compte des enjeux environnement locaux : accompagnement des abonnés attentifs à leur empreinte écologique individuelle

L'empreinte écologique est un instrument d'estimation de la responsabilité individuelle ou collective d'une entité (personne physique ou personne morale) ou d'une population dans la consommation des ressources naturelles. Concrètement, elle permet d'évaluer la quantité de ressources naturelles nécessaire pour subvenir au besoin d'une population ou d'une personne dans un espace-temps défini et sur une aire définie.

Le SEDIF pourrait envisager d'informer ses abonnés de leur empreinte relative à leur consommation d'eau potable, et assortir cette information de propositions pour réduire cette empreinte. D'autres dispositions complémentaires pourraient être envisagées, telles que par exemple la labellisation de la consommation, voire des actions en partenariat sur un « coaching » de maîtrise de la consommation.

5.5.2.2 Mettre en œuvre un bilan d'analyse du cycle de vie du service

Depuis 2013, le service délégué du SEDIF est « zéro-carbone », avec d'une part une réduction des consommations d'énergie et le recours à 100 % d'électricité verte, et d'autre part pour les émissions résiduelles une compensation volontaire par reforestation.

Le bilan carbone du service est ainsi établi chaque année pour suivre précisément cet objectif.

Pour autant, un recours à une comptabilisation plus large des émissions du service à travers des analyses de cycle de vie (ACV) serait à envisager. Pour rappel, d'après la norme ISO 14040, l'ACV est une « compilation et évaluation des intrants, des extrants et des impacts environnementaux potentiels d'un système de produits au cours de son cycle de vie ».

Ainsi l'ACV permet une vision plus large que le bilan carbone en prenant en compte les émissions indirectes amont et aval.

En effet, des actions vertueuses peuvent se voir pénalisées dans le cadre de l'établissement d'un bilan carbone alors qu'elles présentent un bilan global favorable sur le long terme ou en considérant l'ensemble de leurs implications. Citons à titre d'exemple :

- La réalisation de travaux de renouvellement du réseau ou des équipements, qui participe d'une gestion pérenne et durable du patrimoine, peut se voir pénalisée par des émissions directes de gaz à effet de serre (GES) immédiates générées par ces travaux ;
- La mise en œuvre du projet « vers une eau pure, sans calcaire et sans chlore » amènera une augmentation de la consommation d'énergie, qui, ceci étant pourrait être entièrement « verte », mais aura un impact très favorable sur la durée de vie des appareils des abonnés par la quasi-élimination des phénomènes d'entartrage et sur l'usage de l'eau du robinet comme boisson.

La mise en œuvre d'une comptabilité environnementale par des méthodes d'ACV apparaît donc incontournable pour disposer d'une vue globale de l'impact de l'activité du SEDIF.

Parallèlement, une telle comptabilité peut aussi permettre de mieux jauger les niveaux d'exigence, voire de haute technicité, pour procéder aux meilleurs choix dans une vision long terme.

5.5.2.3 Réduire les besoins globaux en énergie et promouvoir les énergies renouvelables

La réduction des besoins en énergie, et particulièrement en électricité, du service, est un enjeu déjà présent, avec notamment l'objectif assigné au délégataire de réduire de 5.7% en 2020, par rapport à 2011. Cet objectif n'est pas aisé, car un « talon » élevé, inévitable, d'énergie est nécessaire pour relever l'eau pompée à partir de la Seine, de la Marne et de l'Oise, pour l'amener jusqu'aux ouvrages de stockage et in fine aux usagers. La mise en œuvre envisagée d'unités d'osmose inverse basse pression pour réduire la teneur en calcaire et éliminer les micropolluants apportera cependant des besoins accrus de consommation électrique, même si in fine, dans une vision plus large, ce traitement, qui apporte des gains en énergie chez le consommateur final, devrait se traduire par un bilan énergétique favorable.

Comme indiqué ci-avant, le SEDIF a également établi en 2017 un « Plan climat énergie » du SEDIF, publié fin 2017, dans lequel il a formalisé ses engagements et ses actions en faveur du climat, qui se déclinent en 5 orientations majeures :

- Consolider la diminution des consommations énergétiques ;
- Augmenter la production d'énergies renouvelables et de récupération ;
- Poursuivre l'effort de diminution des émissions de gaz à effet de serre ;
- Préserver la ressource en eau ;
- Garantir sur le long terme l'alimentation en eau potable.

Ces orientations sont déclinées en actions, à mettre à œuvre ou à poursuivre sur la décennie à venir.

5.5.3 Garantir l'accès de tous à l'eau

5.5.3.1 Le programme Eau pour Tous

Depuis plus de quinze ans, le SEDIF a mis en place des dispositifs de facilitation de l'accès à l'eau pour les plus démunis.

Depuis 2011, dans le cadre de la délégation de service public qui a été mise en place, ce programme, appelé « Eau solidaire », comprend 3 volets complémentaires :

- Prévention : actions sur le terrain pour une aide durable,
- Assistance : appui aux copropriétés et en difficulté/habitat dégradé,
- Urgence : aide eau solidaire (AES) et fonds de solidarité pour le logement (FSL) : aides directes pour le paiement des factures d'eau.

Ce programme, doté jusqu'à 1 % du montant des ventes d'eau, est un outil précieux et efficace dans la lutte contre la précarité.

Il pourrait être encore renforcé, notamment sur les volets prévention et assistance, au regard du nombre croissant de copropriétés en difficulté.

5.5.3.2 Le droit à l'eau

Le débat sur le droit d'accès à l'eau excède le cadre contractuel qui lie l'utilisateur d'un service public industriel et commercial à son exploitant. Le « droit à l'eau » existe de plus en plus indépendamment de l'existence d'un contrat d'abonnement entre l'utilisateur et l'exploitant du service public d'eau potable.

Une analyse juridique approfondie de ce sujet a été menée, qui conduit à considérer que le droit d'accès à l'eau pour tous, résulte de l'application combinée de principes généraux et textes divers qui relèvent tant des compétences eau et assainissement que des compétences en matière d'hygiène et salubrité publique.

En l'état des textes en vigueur, ce « droit » ne fait pas l'objet d'une consécration unique qui relèverait de la compétence d'une seule autorité.

Aussi, en l'état des textes en vigueur, il y a lieu de considérer qu'il appartient à chaque collectivité ou EPCI de garantir et assumer financièrement, dans le cadre de l'exécution de ses compétences, ce droit d'accès à l'eau pour tous :

- Pour les EPCI compétents en matière d'eau et assainissement, et il leur appartient :
 - D'établir le schéma de distribution de l'eau potable prévu à l'article L.2224-7-1 du CGCT en tenant compte des impératifs d'accès à l'eau pour tous. En l'absence d'encadrement précis de ce droit, l'EPCI dispose d'une liberté d'appréciation soumise au contrôle de l'erreur manifeste d'appréciation. Dans ce cadre, l'EPCI pourrait notamment décider de la mise en place de bornes fontaines, auquel cas il lui appartient d'assumer financièrement les charges y afférentes ;
 - De garantir et assumer financièrement le raccordement en eau potable des personnes situées dans les zones identifiées dans ce schéma de distribution de l'eau potable ;
 - De garantir la production et distribution d'une eau conforme aux prescriptions du code de la santé publique (Art. L.1321-1 et suivants) ;
 - De ne pas interrompre la fourniture en eau des personnes raccordées y compris en cas d'impayés.
- En ce qui concerne les maires, il leur appartient d'assurer le respect de l'hygiène et de la salubrité publique au titre de leur pouvoir de police générale. Aussi, en cas de constat de défaillance, ou insuffisance d'alimentation en eau potable dans certaines zones dans lesquelles se trouveraient des personnes en situation irrégulière, ils seraient fondés à intervenir. Si cette intervention les conduit à prescrire des mesures précises allant au-delà de l'exercice normal de la compétence eau et assainissement, il ne saurait être exclu que l'EPCI compétent puisse obtenir une contribution financière pour les sujétions anormales et spéciales induites.

Plusieurs actions sont identifiées pour permettre, au SEDIF de mener à bien cet axe stratégique :

- Engager, en partenariat avec les communes, voire les associations, un processus d'identification des besoins, de définition des points d'accès à l'eau (bornes fontaines, bains-douches, camion avec douche, lave-linge, etc) à créer et mettre en œuvre ces solutions ;
- Maintenir et améliorer le dispositif d'assistance de ses abonnés en situation de précarité pour leur garantir la continuité de service en cas de difficultés de paiement : sensibilisation aux usages et techniques permettant des économies d'eau, aide informative et administrative, etc ;
- Proposer un accompagnement renforcé dans les copropriétés privées en difficulté : accompagnement et pédagogie sur la réduction des économies d'eau, accompagnement et assistance aux réparations.

Une approche sociale de la tarification de l'eau est également à mener afin de permettre à toutes les personnes en situation régulière au regard de leur logement de pouvoir régler leur facture d'eau.

L'enjeu pour le SEDIF est de garantir directement ou indirectement l'accès à l'eau à tous, afin de permettre aux personnes en situation précaire de disposer d'un accès à l'eau potable pour assurer leur besoin en boisson mais également pour leur hygiène et leur permettre ainsi de ne pas vivre dans des conditions inhumaines et dégradantes et cela dans le cadre légal qui lui est permis.

VERSION COMMUNICABLE

6 CONCLUSION SUR L'ORGANISATION ACTUELLE DU SERVICE

6.1 Forces et faiblesses du service public de l'eau

L'analyse du dispositif contractuel actuel a mis en avant les forces et les faiblesses suivantes les plus saillantes :

	Forces	Faiblesses
Gouvernance et contrat de délégation	<p>Un contrat de délégation exigeant associé à un dispositif de contrôle</p> <p>Renfort du rôle d'autorité organisatrice en matière d'investissement sous maîtrise d'ouvrage publique</p>	<p>Liens de proximité peu développés entre le SEDIF et les communes</p> <p>Malgré une meilleure connaissance du contrôle de la délégation, des sujets restent à repenser (frais de siège, tenue de l'actif, politique des provisions)</p> <p>Le mécanisme de rémunération du délégataire est à parfaire en lien avec les résultats de la société dédiée</p>
Service à l'utilisateur	<p>Qualité de service aux usagers de haut niveau selon les valeurs élevées des indicateurs de performance et de la certification NF 345</p> <p>Aide aux plus démunis (64 000 familles aidées depuis 2011)</p> <p>Haut niveau de sécurisation de l'approvisionnement en eau potable</p> <p>Télérelevé permettant une facturation au réel</p>	<p>Absence d'une marque portée par le SEDIF</p>
Exploitation	<p>Rendement performant du réseau (90%)</p> <p>Qualité d'exploitation technique de haut niveau attestée par de valeurs élevées des indicateurs de performance et plusieurs certifications.</p> <p>Refonte globale du système d'information en début de contrat</p> <p>Le ServO centre de pilotage centralisé de l'exploitation est un outil performant de gestion globale de la production, sujet au cœur de la continuité de service.</p> <p>Il apporte aussi une capitalisation des données d'exploitation</p>	<p>Absence d'un schéma directeur des systèmes d'information au SEDIF</p> <p>Le système d'information est complexe, interfacé et peu documenté ayant des incidences pour sa réversibilité</p> <p>Compétences et moyens en systèmes d'information à dimensionner au vu des orientations futures</p> <p>La technologie du télérelevé actuel ne permet pas de contribuer de façon puissante à l'amélioration de l'exploitation technique, notamment de la maîtrise du rendement</p>

	Forces	Faiblesses
Patrimoine	<p>Entretien et modernisation continue du patrimoine industriel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 132 M€HT d'investissements par le délégataire entre 2016 et 2020, - 638 M€HT d'investissements inscrits au XVe plan du SEDIF sur 5 ans <p>Taux de renouvellement des canalisations de 1,4%</p>	<p>Absence d'outils de gestion patrimoniale prospective sur les ouvrages</p>
Développement durable	<p>Le service est neutre en carbone</p> <p>Déploiement de nombreuses innovations</p> <p>Démarche active au profit des abonnés « eau pour tous »</p> <p>Politique active d'intégration des jeunes et des personnes non qualifiées</p>	<p>Absence d'une politique d'accompagnement des communes pour le droit à l'eau des non abonnés</p> <p>Absence d'une évaluation environnementale globale de type « analyse de cycle de vie »</p>

6.2 Les recommandations

Dans le cas où une externalisation de tout ou partie du service viendrait à être envisagée pour le futur mode de gestion et quel que soit le mode de gestion futur, les recommandations suivantes peuvent être formulées :

- Sur le volet gouvernance
 - Renforcer les relations entre le SEDIF et les communes, et améliorer la proximité entre les élus et les services des communes et ceux du SEDIF. Par exemple : création d'une conférence des maires, des commissions thématiques, des comités territoriaux, présence accrue du SEDIF lors des réunions de programmation des travaux de renouvellement de canalisations,
 - Réfléchir à une nouvelle gouvernance du SEDIF au regard des réformes territoriales (transfert de la compétence eau potable aux communautés d'agglomération et communautés de communes, décisions des EPT sur l'adhésion ou non au SEDIF)
 - Réfléchir à une organisation adaptée aux enjeux du contrôle
 - Anticiper les dispositions de fin de contrat dans toutes ses composantes
 - Opérer un toilettage des indicateurs et des exigences de reporting :
 - Réduire le nombre d'indicateurs reflétant des objectifs majeurs assignés au délégataire, dans une démarche de d'identification plus discriminante et plus clairvoyante des objectifs clés du service, en réponse notamment aux enjeux du service
 - Supprimer des indicateurs qui se sont avérés non pertinents, et éventuellement, de les remplacer par des indicateurs réellement représentatifs d'une ambition ou d'un objectif
 - Classer dans les indicateurs entre ceux exprimant les ambitions du service donnant lieu à intéressement, les indicateurs de suivi et les indicateurs de performance pénalisables

- Optimiser le reporting exigé de l'exploitant pour avoir une réelle valeur ajoutée et permettre une amélioration de la qualité du service
- Sur le volet qualité du service
 - Clarifier ce qui relève de la communication de l'opérateur de celle de l'autorité organisatrice et optimiser la communication institutionnelle notamment dans un contexte d'évolution obligatoire de la gouvernance du SEDIF suite aux réformes territoriales
 - Renforcer le processus de gestion des réclamations pour éviter un seul traitement « en masse » et mieux connaître les attentes des usagers et abonnés
 - Poursuivre les actions pour le droit à l'accès à l'eau
 - Intégrer les nouveaux enjeux de la relation usagers : simplification, personnalisation, proximité, et prendre en compte notamment les évolutions et innovations de la relation usagers (réseaux sociaux, Assistance vocal virtuelle...)
- Sur le volet financier
 - Mener une réflexion sur la structure tarifaire au regard des enjeux du SEDIF et des nouvelles réglementations sur la tarification sociale (notamment la loi engagement et proximité du 27 décembre 2019)
 - Revisiter les modalités de rémunération de l'opérateur et sa maîtrise, maîtrise de la marge réalisée par l'opérateur
 - Maîtriser les pertes commerciales
 - Améliorer la comptabilité analytique et la gestion des comptes de tiers
 - Améliorer la gestion comptable du patrimoine et les méthodes comptables utilisées par l'opérateur (provisions, amortissements...)
 - Clarifier les méthodes de calculs des volumes consommés et le système de calcul de l'eau en compteur
- Sur le volet technique
 - Pérenniser, indépendamment des fuites, un plan d'action « rendement du réseau » permettant de le stabiliser à 90 %, niveau qui apparaît, selon les études techniques (calcul de l'ELL (Economic Level of Leakage)), un bon compromis technico-économique
 - Faire du Serv'O un outil d'intelligence du service, au-delà de l'exploitation au quotidien
 - Moderniser et optimiser le dispositif de télérelève
 - Prendre en compte l'impact du réchauffement climatique, notamment sur le sujet de la température de l'eau
 - Prendre en compte les nouveaux sujets pour la qualité de l'eau et notamment les futures exigences de la nouvelle Directive de l'eau
 - Evaluer la pertinence des nombreuses certifications, vertueuses mais qui ont un coût, aujourd'hui non estimé
- Sur le volet système d'information
 - Renforcer la définition et la gouvernance de la donnée
 - Renforcer la réversibilité du système d'information
 - Accroître la maîtrise de l'évolution du système d'information
 - Veiller à la sécurité informatique
 - Formaliser les référentiels et les passer sous maîtrise par le SEDIF
 - Engager la réalisation d'un SIG 3D avec réalité augmentée, couplé au géoréférencement en classe A du réseau

- Mettre en place une gouvernance formalisée des données
 - Sécuriser l'accès à l'entrepôt de données et assurer sa pleine maîtrise par le SEDIF
 - Élaborer un schéma directeur des systèmes d'information de l'Autorité Organisatrice, et envisager le développement de cas d'usage dans une démarche de mise en place de moyens d'intelligence technique et décisionnelle
 - Renforcer les équipes du SEDIF, si besoin par le recrutement d'agents contractuels dont les modalités de rémunération sont plus souples et décidées par l'autorité territoriale.
- Sur le volet du développement durable
 - Développer des actions d'accompagnement des communes et des EPCI sur le droit à l'eau
 - Développer des analyses de cycle de vie sur le patrimoine, et notamment sur le renouvellement des canalisations.