

## Chapitre 5

# Retour sur la remunicipalisation de l'eau à Paris

Conversation avec Anne Le Strat

*La Chambre régionale des comptes a publié il y a quelques mois un double rapport sur la politique de l'eau de Paris et sur le retour en régie. C'étaient les premières évaluations officielles du service de l'eau à Paris depuis la remunicipalisation de 2010 ; ces rapports étaient donc très attendus. Au final, ils adressent un large satisfecit à la politique parisienne de l'eau. Est-ce une validation implicite du retour en régie ?*

Le rapport de la Chambre ne cherche pas directement à comparer la gestion publique actuelle avec celle des anciens prestataires privés. Pour faire cette comparaison, il faut aller voir les précédents rapports de la Chambre sur la gestion de l'eau à Paris du temps de Suez et Veolia, notamment celui de 2000. C'est le jour et la nuit. De manière générale, les rapports des Chambres régionales des comptes ou de la Cour des comptes sont souvent extrêmement critiques, parce qu'ils sont là pour identifier des problèmes et inciter les collectivités à s'améliorer. À cette aune, les deux récents rapports sur la politique de l'eau à Paris sont en effet très positifs.

*Le deuxième rapport de la Chambre sur la politique de l'eau de Paris déclare explicitement que le retour en gestion publique a permis à Paris de baisser le prix de l'eau tout en maintenant un niveau élevé d'investissement.*

Ce constat est juste et c'est gratifiant que ce soit la Chambre qui l'admette. Le rapport qui porte sur la politique de l'eau de Paris en général est encore plus positif car il valide les grandes orientations de cette politique. Des orientations stratégiques pour lesquelles je me suis parfois heurtée au scepticisme

d'une partie des services administratifs parisiens, comme le fait de maintenir et valoriser le réseau d'eau non potable de Paris. Le rapport donne crédit également à la municipalité d'avoir mis en œuvre une politique de l'eau qui dépasse la seule dimension du petit cycle de l'eau, et d'avoir pris en compte des enjeux de préservation, de durabilité et de démocratie.

*Au final, le bilan d'Eau de Paris est donc très largement positif.*

Eau de Paris jouit plutôt d'une bonne notoriété, à juste titre. Cela fonctionne, nous avons baissé le prix de l'eau tout en maintenant un programme d'investissement ambitieux sur le long terme, et la régie est très innovante dans de nombreux domaines. Je constate même que certaines de nos innovations sont reprises par les grands groupes.

*C'est intéressant, parce que les entreprises privées n'arrêtent pas de dire que ce sont elles qui « innovent »...*

Eau de Paris est le seul opérateur à permettre une participation à voix délibérative du personnel et de représentants d'usagers et d'associations. C'est une avancée démocratique qui inspire d'autres services et même les grands groupes. La représentation d'associations d'usagers au conseil d'administration est ouvertement envisagée aujourd'hui par Antoine Frérot, le PDG de Veolia, ce qui aurait été tout simplement inimaginable il y a quelques années. Eau de Paris a aussi été pionnière dans le domaine de l'égalité hommes-femmes au travail, sur les enjeux de préservation de la ressource en eau avec des partenariats avec les agriculteurs pour protéger la qualité de l'eau à la source, dans le domaine des économies d'eau, à travers les kits économiseurs d'eau que nous avons généralisé dans le cadre d'une charte signée avec tous les bailleurs sociaux parisiens. Sur le plan technique, nous avons été innovants en matière de services aux abonnés et aux usagers (centre d'appels, suivi des fuites, gestion des courriers et des réclamations, etc). Cette amélioration de la relation avec l'abonné/usager a été reconnue car Eau de Paris est récompensée depuis trois ans par le prix du « meilleur service clients » pour la distribution de l'eau.

*Malgré le jugement extrêmement favorable de la Chambre régionale des comptes sur la gestion de l'eau à Paris, tout ce que la presse en a retenu lors de sa publication a été la perspective d'une future hausse du prix de l'eau. Qu'en est-il ?*

Tout d'abord, il faut souligner que certains titres de presse, notamment ceux de la presse spécialisée, ne s'y sont pas trompés et ont souligné combien le rapport de la Chambre était louangeur. Cela dit, il est vrai que la presse gratuite a titré sur une future hausse du prix de l'eau. A l'évidence les journalistes n'ont pas pris le temps de lire le rapport et on peut s'interroger sur l'impartialité de certains. Les grands groupes sont pourvoyeurs de publicité. En tout état de cause, la réalité est qu'Eau de Paris est confronté, comme tous les autres services de France et même d'Europe, à un « effet ciseau » entre des recettes (facturation de la consommation) qui diminuent en raison de la baisse de la consommation d'eau et des dépenses qui augmentent à cause notamment de nouvelles normes de traitement de l'eau. Cela n'a rien à voir avec le débat sur la gestion publique ou privée de l'eau, et cela n'est pas lié à un problème dans le fonctionnement d'Eau de Paris. Au contraire, Eau de Paris est plutôt en bonne situation financière. C'est l'un des rares acteurs du secteur à ne pas avoir besoin de recourir à l'emprunt, bien que les tarifs de l'eau n'aient pas augmenté depuis la remunicipalisation. Mais il est vrai qu'à terme Eau de Paris devra probablement, comme les autres, augmenter ses tarifs pour assurer l'équilibre de la régie. Pour moi, la question fondamentale est celle du mode de financement : on ne peut plus assurer le service uniquement sur la base d'une tarification à la consommation, au prix du mètre cube consommé. Et encore moins lorsque, comme Eau de Paris, on a une politique d'incitation des usagers à réduire leur consommation d'eau.

*Quelle est la solution ?*

Il faudrait réussir à différencier les usages de l'eau à Paris, pour distinguer entre usages commerciaux et usages domestiques, et faire payer les premiers davantage. De fait, aujourd'hui, les acteurs économiques paient leur eau moins cher que les ménages parce qu'ils ont la possibilité de défiscaliser leurs charges. Ce sont les cafés et restaurants, coiffeurs, pressings, dentistes... C'est un sujet politiquement sensible et ce ne sera pas simple techniquement mais je pense que cela serait plus juste.

## Transition

*Pouvez-vous nous parler des difficultés liées à la transition de la gestion privée à la gestion publique ? La Chambre régionale des comptes souligne dans son premier rapport la complexité de la tâche.*

C'est vrai que la transition a été compliquée. Rappelons qu'avant la création d'Eau de Paris, nous avons trois contrats de délégation de service public : un contrat pour la production avec une société d'économie mixte où la Ville était administratrice majoritaire et où Suez et Veolia étaient aussi administrateurs, et deux contrats distincts pour la distribution avec Suez et Veolia pour la rive gauche et la rive droite respectivement. C'était une situation très complexe, et il n'y avait pas réellement de précédent sur lequel s'appuyer. La Chambre pointe un certain nombre de difficultés réelles, notamment le passage de la comptabilité privée à la comptabilité publique. Mais ces difficultés sont maintenant surmontées, comme le constate la Chambre elle-même.

*A-t-il été facile d'intégrer les anciens employés de Suez et Veolia ?*

L'application du code du travail a permis le transfert des techniciens qui travaillaient sur le réseau de distribution mais la plupart des cadres de Suez et Veolia ont été mutés au sein des groupes juste avant le retour en régie. Il y a eu des négociations sociales qui ont permis une harmonisation des conditions salariales vers le haut pour l'ensemble du personnel. Mais il est aussi vrai que la remunicipalisation a parfois été vécue comme une absorption des deux distributeurs (filiales de Suez et Veolia) par la société d'économie mixte de production, d'où une difficulté ressentie par certains salariés du privé au sein de la régie. Ce sont des problèmes que l'on retrouve à chaque fois qu'il y a fusion de personnel de sociétés différentes. La construction d'une culture commune prend du temps.

*Veolia et Suez vous ont-ils mis des bâtons dans les roues ?*

C'est clair. Je le raconte dans mon livre et cela est aussi expliqué très en détail dans l'ouvrage d'Agnès Sinaï, *L'eau à Paris, retour vers le public*<sup>1</sup>. Cela dit, il y a eu une nette différence de ce point de vue entre Suez, qui a été relativement

constructive, et Veolia, qui a vraiment cherché à nous rendre la tâche la plus difficile possible.

*Le service de l'eau est-il aujourd'hui assuré dans son intégralité par la régie publique Eau de Paris, ou bien y a-t-il encore des délégations sur certains aspects du service ?*

Il n'y a plus aucune délégation de service public. Nous avons passé des marchés transitoires pendant deux ans pour les systèmes d'informations, le temps qu'Eau de Paris mette en place son propre système. L'enjeu des systèmes d'informations est aussi important que méconnu. Cela concerne aussi bien la facturation, les données relevées des compteurs que les travaux d'intervention sur les infrastructures. Aujourd'hui, Eau de Paris est totalement maître d'ouvrage et conceptrice dans ce domaine mais elle dépend encore pour partie de Suez et Veolia pour des questions de propriété intellectuelle de logiciels, dans le traitement de l'information. Une réflexion est en cours au sein d'Eau de Paris pour se dégager totalement de cette relation. Aujourd'hui encore, lorsque nous demandons une information purement technique à Veolia par exemple c'est difficile de l'avoir. Sinon, il reste un autre marché avec Veolia sur la gestion des compteurs (pose et entretien). Là encore, Eau de Paris se pose la question d'internaliser cette gestion.

## L'Observatoire parisien de l'eau

*Pourquoi avoir créé l'Observatoire parisien de l'eau ?*

L'objectif était de mettre en place un espace citoyen de vigilance et d'information, auquel les élus de la Ville de Paris, les services administratifs et les agents d'Eau de Paris soient tenus de rendre des comptes. Tous les actes, tous les rapports, toutes les délibérations relatives à la gestion de l'eau doivent être présentés à l'Observatoire avant d'être examinés par le Conseil de Paris. Initialement, beaucoup de gens étaient sceptiques, mais maintenant ils en voient l'intérêt. Ce n'est pas une simple chambre d'enregistrement, informée *a posteriori* et qui ne fait qu'entériner, comme il en existe beaucoup. Certes, ce n'est pas un espace décisionnel à proprement parler ; c'est toujours le Conseil de Paris qui prend les décisions. Mais on tient compte de leur avis et, ce qui est peut-être plus important encore, on doit leur présenter les informations de manière accessible.

C'est exactement pour la même raison qu'Eau de Paris a intégré dans son conseil d'administration des représentants d'associations et un représentant de l'Observatoire. Cela n'enchant pas toujours l'administration, parce que globalement cela prend plus de temps pour expliquer les dossiers ou les rendre accessibles... Mais au final, cela conduit à une plus grande démocratie de l'eau, et c'est favorable à la gestion publique.

*Existe-t-il des équivalents ailleurs ?*

Très peu d'opérateurs publics de l'eau ont mis en place des espaces citoyens de ce type. Grenoble a créé un conseil des usagers, que l'on consulte sur le prix de l'eau. S'inspirant de l'expérience parisienne la régie de Viry a également une gouvernance ouverte à la société civile. Mais l'Observatoire mis en place à Paris n'a pas véritablement d'équivalent. La plupart des opérateurs publics sont réticents à ouvrir leur gouvernance aux usagers et aux associations car cela implique des délais d'instruction et plus de moyens. Je pense pourtant que c'est indispensable pour la qualité du service public. Ce sont d'ailleurs ces innovations démocratiques qui intéressent le plus les observateurs étrangers dans l'optique d'un retour en régie.

*Est-ce que l'Observatoire parisien touche réellement beaucoup de monde ?*

L'Observatoire a permis à un certain nombre de personnes de se familiariser aux enjeux de l'eau. Elles ne sont pas forcément extrêmement nombreuses, mais ce sont des gens issus de conseils de quartier, de bailleurs sociaux, d'associations qui tiennent à l'Observatoire et qui constituent des relais importants vis-à-vis du reste de la population parisienne. De même pour les associations qui siègent au conseil d'administration d'Eau de Paris, Que Choisir et France Nature Environnement : il s'agit de grosses structures d'envergure nationale.

*Dans quelle mesure le rôle de l'Observatoire est-il formalisé ?*

L'existence de l'Observatoire parisien de l'eau découle d'un arrêté du maire. C'est la ville de Paris, et non Eau de Paris, qui a créé l'Observatoire, sous la forme d'une commission extra-municipale sur la politique de l'eau de la ville.

On aurait pu envisager la création d'une association indépendante (loi 1901), mais l'intérêt d'une commission extra-municipale est que la Ville en assure le secrétariat administratif et la logistique. Tant que les élus laissent suffisamment de pouvoir à l'Observatoire, c'est dans l'intérêt de ce dernier.

*Comment cet Observatoire est-il été perçu au sein d'Eau de Paris ?*

Honnêtement, je ne pense pas que beaucoup d'employés d'Eau de Paris s'y intéressent, hormis certains qui sont concernés par les sujets traités au sein de l'Observatoire. Il faut dire que la plupart des employés d'Eau de Paris n'habitent pas à Paris même ; ils habitent près des usines ou des zones de captage, qui sont loin à l'extérieur de Paris. On ne peut pas leur demander de venir à Paris dans leur temps libre pour suivre les travaux de l'Observatoire. Par contre, le personnel est généralement très content de rencontrer les citoyens dans le cadre d'événements publics comme les Journées du patrimoine ou d'autres manifestations parisiennes.

## Réseaux et engagements à l'extérieur

*Eau de Paris a rapidement acquis une très grande importance symbolique et politique au niveau français, européen et mondial. Vous avez été sollicitée pour vous rendre dans de nombreux pays pour soutenir des luttes contre la privatisation de l'eau, et Eau de Paris s'est engagée dans des partenariats public-public et dans la constitution de réseaux français et européens d'opérateurs publics (France Eau Publique et Aqua Publica Europea respectivement). À partir de quand tout cela a-t-il commencé ?*

J'ai commencé à être sollicitée assez tôt, avant même la remunicipalisation, car j'ai pris position dès le départ pour la gestion publique. Je l'ai été beaucoup plus par la suite pour témoigner de l'expérience parisienne, en Colombie au moment de la campagne pour le référendum sur le droit à l'eau de 2009, en Italie, à Berlin, etc. Ma spécificité était d'avoir des responsabilités à la fois politiques, en tant que militante et élue locale, et opérationnelles, en tant que présidente de la société d'économie mixte, puis de la régie Eau de Paris. Je suis aussi l'une des rares personnes à avoir suivi tout le processus de retour en régie à Paris depuis 2001. Pendant ce temps, les directeurs ont changé, d'autres élus

sont partis. Et bien sûr, il s'agit de Paris, de la capitale de la France avec sa force symbolique. Tout cela confère une position très singulière.

*La régie Eau de Paris apparaît souvent comme une entreprise « militante », engagée dans la promotion de la gestion publique de l'eau. Est-ce une réalité institutionnelle, ou cela reflète-t-il seulement votre engagement personnel en tant que présidente ?*

Il faut distinguer deux aspects. D'un côté, il y a la démarche de promotion active de la gestion publique et de lutte contre la privatisation, qui relevait d'un engagement personnel de ma part, plutôt que d'un engagement de l'institution. Au sein d'Eau de Paris, la plupart des employés sont satisfaits mais ce ne sont pas des militants et ils n'ont pas forcément envie de prendre sur leur temps libre pour défendre la cause de la gestion publique, ce qui est parfaitement compréhensible. Eau de Paris n'est pas en soi une entreprise militante. En revanche, il y a un attachement aux valeurs de service public. Certains venant du secteur privé nous ont rejoints dans cette aventure de création d'un service public local et ne voudraient pas retourner aujourd'hui dans le privé.

*Comment votre engagement militant a-t-il été perçu au sein d'Eau de Paris et au sein de la municipalité parisienne ?*

Au sein d'Eau de Paris, certains regrettaient peut-être parfois mon attitude militante, mais je n'ai jamais été attaquée sur ce point en interne. Au contraire, je pense que globalement les employés appréciaient que je sois très présente et que je valorise ainsi Eau de Paris. Ils savaient qu'en défendant Eau de Paris, je les défendais. Au niveau des élus, je sais que les multinationales de l'eau se sont beaucoup plaintes à Bertrand Delanoë, le maire de Paris, de mes prises de positions. Sans m'encourager, il m'a toujours laissé le champ libre.

*Il y a aussi eu la création de structures plus institutionnelles, comme Aqua Publica Europea et France Eau Publique.*

Aqua Publica Europea a été fondé initialement par un petit groupe de personnes, avec l'idée qu'il fallait pouvoir défendre la gestion publique au niveau européen face au lobbying du secteur privé. Quant à France Eau Publique, il existait déjà auparavant un club de régies, mais nous avons eu la volonté de créer



une branche française d'Aqua Publica Europea pour pouvoir nous renforcer et mutualiser davantage nos compétences. L'atout d'une multinationale, c'est sa capacité de mutualisation au sein d'un même groupe. L'objectif du réseau France Eau Publique est de tenter de mettre en place des mutualisations du même ordre, y compris des achats groupés, entre une multitude de régies qui s'associeraient pour travailler ensemble.

*Comment jugez-vous l'évolution de la situation en France depuis 2001 en ce qui concerne la gestion publique de l'eau ?*

Il y a clairement une tendance favorable au retour en gestion publique, mais on ne peut pas dire que ce soit massif. Certes, il y a eu des remunicipalisations importantes, y compris dans des villes, comme Nice, gouvernées par une majorité de droite, ce qui est très important. La cause des services publics dépasse les clivages politiques. Quand Eau de Paris est revenue en gestion publique, de nombreuses régies en France ont sabré le champagne, parce qu'elles savaient qu'elles ne seraient plus considérées comme des sortes d'exceptions bizarres et détestables. Beaucoup de collectivités se sont servies des retours en régie pour négocier des conditions plus favorables avec leurs prestataires. Suez et Veolia ont dû changer leurs contrats. Ils gagnent moins d'argent. Au-delà des remunicipalisations proprement dites, la charge de la preuve s'est en quelque sorte inversée : maintenant, ce sont les prestataires privés qui doivent convaincre les collectivités de l'intérêt de passer par une délégation de service public plutôt que par une régie. Ce n'est pas rien.



*Jusqu'en 2014, Anne Le Strat était Présidente d'Eau de Paris, adjointe au maire de Paris en charge de l'eau et de l'assainissement, et présidente d'Aqua Public Europea. Depuis son élection au Conseil de Paris en 2001, elle a joué un rôle clé dans la remunicipalisation de l'eau dans la capitale française. Entretien réalisé par Olivier Petitjean le 1er février 2015.*

## Notes

- 1 Agnès Sinäi, *L'eau à Paris, retour vers le public*, [http://www.eaudeparis.fr/uploads/tx\\_edpevents/LivreRemunicipalisation\\_01.pdf](http://www.eaudeparis.fr/uploads/tx_edpevents/LivreRemunicipalisation_01.pdf)