

Hors l'Eau par

Régie de

ellier Méditerranée Ce retour
gie publique s'est concrétisé par le rattachement de la Régie de l'Eau de la Métropole,
à caractère Industriel et Commercial. Cette opération a permis de garantir l'autonomie financière, d'un patrimoine

la Métropole a confié au cabinet IRH Ingénieur Conseil une mission d'audit externe et d'examen de
tion de la Régie de l'Eau de la Métropole.

La mission d'audit externe portait sur les thématiques et objectifs suivants :

Sur le volet organisationnel et la qualité du service rendu :

analyse de l'effectivité des processus et des actions permettant de juger de la qualité du service
d des engagements contractuels définis par la convention d'objectifs; efficacité et efficience de
rganisation de la structure et des modalités de contrôle interne (suivi des interventions et main
mande publique, astreintes, système d'information, dispositif de facturation et recouvrement
le développement d'une démarche citoyenne...)

Sur le volet social :

analyse de la politique sociale et salariale conduite au regard des contraintes légales, règlem
ncières et de maintien d'un climat social serein (dispositif mis en place politique salariale,
utement, ...);

Sur le volet gouvernance :

analyse du rôle et du mode de gouvernance de la Régie, et analyse de la répartition des attributions
gie autonome et la Métropole en tant qu'autorité organisatrice de la politique publique de l'eau. (re
e, respect des attributions de chacun fonctionnement institutionnel de la Régie..).

Les principaux constats établis par l'audit à l'issue de la mission peuvent être synthétisés ci-après.

En préalable, il convient de préciser que l'organisation et le fonctionnement de la Régie appar
globalement satisfaisants. Un important travail a été réalisé pour mettre en place les outils de gesu

- Sur le volet gouvernance :

- Conseil d'administration :

Il convient de relever que dans le cadre des conseils d'administration, le pouvoir donné par un membre n'est pas forcément transmis à un membre du même collège, même si ces dispositions ne sont pas contraires aux statuts. Aussi, pour 21% des cas, le quorum n'a été atteint que grâce à la prise en compte des pouvoirs. Il conviendrait de revoir les règles applicables pour la tenue des conseils d'administration.

- Commission d'appels d'offres (CAO) :

La CAO dispose d'un règlement intérieur limitant la participation des membres à voix consultative aux seuls agents du service des Marchés Publics : il conviendrait de clarifier les membres présents compétents au sein de la commission et de prévoir une participation des agents en raison de leur compétence dans la matière pour répondre à spécificité de chaque marché.

- Délégation au directeur et commande publique :

Les délégations accordées au directeur de la Régie en matière de commande publique lui confèrent un rôle et des responsabilités anormalement renforcées. Il serait nécessaire de redonner du pouvoir décisionnaire au Conseil d'administration en réduisant une partie de ces délégations.

- Sur le volet Organisation et qualité:

- Convention d'objectifs :

Les 72 indicateurs de la convention d'objectifs permettent une vision globale du service ; les trois quarts étant suivis et respectés, les 25% restants, devant faire l'objet d'une révision et d'une clarification dans le cadre d'un travail complémentaire entre les services de la Régie et de la Métropole.

- Organisation de l'Exploitation :

L'organisation de la direction Exploitation semble correctement calibrée au regard de la charge de travail, mais le service réseaux pose plusieurs interrogations et semble surdimensionné (travaux programmables et préparation des interventions).

- La problématique de la fonction « études et travaux » :

Une convention cadre de co-maitrise d'ouvrage déléguée des investissements liés à la mise en œuvre du schéma directeur Eau Potable entre la Régie et la Métropole, génère une problématique de répartition des tâches, notamment dans le pilotage de projet des études travaux. Par ailleurs et en parallèle, la Régie s'est dotée d'une unité « études et travaux » pour répondre aux opérations de renouvellement de réseaux et de branchements, ce qui pose interrogation au regard des missions réellement dévolues à la Régie. Il conviendrait de clarifier la gouvernance et le rôle de chacun dans la définition des travaux à réaliser, et dans la définition des budgets correspondants.

- La problématique de la facturation recouvrement :

Les modules « facturation recouvrement », « gestion de la relation abonnés et usagers », et « intervention Abonnés et Réseau » de l'offre Véolia ont été adaptés pour répondre au mieux et urgemment aux besoins de la Régie. Il n'existe pas de passerelle entre les logiciels de facturation et ceux de l'agence comptable. La configuration actuelle engendre une gestion complexe du recouvrement et une charge de travail supplémentaire. L'abonné a 3 interlocuteurs en pratique pour une même facture lorsqu'il passe en contentieux. Il conviendrait de s'interroger sur une éventuelle externalisation de la prestation de facturation et sur la définition d'une politique à destination des usagers, en mettant en œuvre des solutions techniques adaptées.

Par ailleurs le taux d'impayés doit faire l'objet d'un suivi particulier. Il restait 1,4 Millions d'euros à recouvrer fin février 2018 concernant pour 1/3 l'année 2016.

- Travaux pour le compte de tiers :

Une procédure est mise en place concernant le traitement des devis, la réalisation des travaux et la facturation. La facturation et le recouvrement sont gérés par la Régie ; un taux de recouvrement de 90,61% est enregistré en mars 2018 sur l'année 2017, contre 96,83% en 2016. Un suivi régulier doit être opéré pour s'assurer de l'équilibre financier entre la dépense de la régie et la facturation aux tiers avec une actualisation du bordereau des prix unitaires.

- Astreintes :

Une décision de 2015 définit les montants d'astreinte, (au-dessus des indemnités de la fonction publique). Le nombre d'heures effectuées entre 2016 et 2017 a progressé de 8%.

Compte tenu du nombre important de salariés (7 par semaine), le versement d'une surprime devrait rester exceptionnel. Il convient de réaliser un audit technique qui permettrait d'évaluer si les temps d'intervention lors des astreintes sont justifiés, et évaluer la pertinence des zones d'intervention définies.

- La Direction des systèmes d'information :

Les processus mis en place n'appellent pas d'observations particulières (hébergement et sécurité des données et connexions ; travail en cours sur plusieurs outils : logiciel de gestion électronique des documents, logiciel décisionnel métier de Véolia, logiciel de gestion des stocks). A compter du 25 mai la Régie doit mettre en place la nouvelle réglementation relevant du règlement européen sur la protection des données personnelles.

- Communication :

Quelques actions de communication, sensibilisation et information (18 visites, 5 animations scolaires, 4 réunions publiques sur 2017) ont été mises en œuvre, avec la mise en place de supports pour les animations. Un budget de 62 K€ a été utilisé en 2017. Un poste de catégorie A dédié à cette fonction pose interrogation au regard de ces missions. Il est à noter qu'il n'existe pas de plan de communication, malgré le budget attribué, lequel devrait de surcroît faire l'objet d'une validation par le CA.

▪ Sur le volet salarial et social :

L'audit a été réalisé sur les éléments suivants : reprise du personnel Veolia, recrutements et fiches de postes, répartition des effectifs et statuts du personnel, masse salariale, rémunération, congés, temps de travail, formation, maladie et accidents.

En mars 2018, 91 postes ont été pourvus sur les 93 postes ouverts, en phase avec l'objectif initial fixé. 55 salariés, issus du transfert de personnel Véolia, ont rejoint la Régie au 1er janvier 2016, 38 ont fait l'objet de recrutement direct.

La politique de recrutement nécessiterait d'être mieux définie, en corrélation avec la catégorie d'emploi dévolue aux missions attendues. Lors de la création des postes, le ciblage de la catégorie de l'emploi est en effet à affiner, de façon à s'assurer de l'adéquation des besoins et de l'évolution des emplois actuels et futurs ; par ailleurs, l'ajout d'un tableau des effectifs permettrait au Conseil d'administration d'avoir une vision globale des effectifs de la Régie.

On note que l'accord collectif a évolué à 3 reprises afin d'harmoniser le temps de travail pour l'ensemble des salariés et diminuer l'écart sur la durée des congés entre ceux de la Régie et ceux issus du transfert Veolia.

Les objectifs fixés dans l'accord d'intéressement devraient faire l'objet d'une révision, afin que cette prime conserve son caractère aléatoire et suscite la motivation des salariés.

Le recensement d'un seul accident de travail en 2 ans démontre que les méthodes de travail sont adaptées.

En revanche le taux d'absentéisme pour maladie ordinaire s'affiche en progression. A ce jour, la Régie n'a pas mis en place de jour de carence.

Globalement, il convient de retenir, qu'une première période de mise en œuvre de deux ans a permis de mettre en place les outils de gestion et d'organiser la politique sociale et managériale (qualité de vie au travail, gestion du temps de travail). Toutefois, la gestion du personnel apparaît complexe au regard des différents dispositifs existants (astreintes, gestion du temps de travail, rémunération) sous un mode déclaratif.

La gestion des processus RH serait plus efficiente avec le déploiement d'outils de gestion des ressources humaines automatisés, permettant de comptabiliser le temps de travail et de tracer les données variables (indemnités de travaux, heures supplémentaires, astreintes, congés...).

Sur la base des recommandations formulées par l'audit, la mise en œuvre des préconisations suivantes au sein de la structure, fait l'objet d'une attention particulière :

- Clarifier la gouvernance et le rôle de chacun ;

- Revoir la pertinence et l'utilité des missions liées au pilotage de projet des « études et travaux » réalisés par la Régie, de façon à définir plus précisément le champ d'intervention de cette dernière, et de maîtriser le cadre des dépenses y affèrent (masse salariale dédiée, budgets relatifs aux projets...);
- Mettre en place une organisation cohérente et facilitée de la gestion des usagers et de la facturation, participant de la « relation usagers » à l'échelle de la Métropole ;
- Mener un diagnostic RH afin de définir l'organisation cible et de mettre en adéquation les besoins en ressources humaines, au regard du volume d'activités réalisé (fonction « travaux programmables », fonction communication, fonction d'astreintes, fonction facturation/recouvrement,);
- Se doter d'un outil de gestion de ressources humaines automatisé pour une gestion managériale et sociale plus efficiente ;
- Préciser et adapter les règles applicables en matière de gouvernance notamment dans le cadre de la passation de marchés (membres CAO, pouvoir de délégation) et des procurations autorisées au Conseil d'administration

Le rapport d'audit externe retraçant les observations et les recommandations du cabinet IRH Ingénieur Conseil a fait l'objet d'une inscription à l'ordre du jour du Conseil de Métropole du 31 mai 2018, et est consultable 48h avant la séance du Conseil de Métropole.

En conséquence, il est proposé au Conseil de bien vouloir :

- prendre acte du rapport d'audit du cabinet IRH Ingénieur Conseil portant sur l'examen de la gestion de la Régie de l'Eau, ainsi que du débat relatif à ce rapport ;
- autoriser le Président de Montpellier Méditerranée Métropole à signer tout document relatif à cette affaire.

Il est demandé au Conseil de bien vouloir prendre acte.