

**AGENCE DE L'EAU SEINE-NORMANDIE**

---

**DELIBERATION N°03-32 DU 02 DECEMBRE 2003**  
**RELATIVE AU PROJET D'ETABLISSEMENT**

***LE CONSEIL D'ADMINISTRATION,***

Vu la lettre du Ministre de l'Aménagement du territoire et de l'Environnement en date du 25 janvier 2002 adressée à Mesdames et Messieurs les Présidents des conseils d'administration des agences de l'eau,

Vu les considérations de la Commission de la communication et des relations extérieures lors de la réunion du 08 octobre 2003 ;

Vu l'avis du Comité technique paritaire central du 26 novembre.

***DELIBERE***

Article unique :

Le Conseil d'administration de l'Agence de l'eau Seine-Normandie approuve le projet d'établissement annexé à la présente délibération, prenant en compte les observations faites en séance concernant la biodiversité, les textes fondateurs de l'Agence et les relations avec les services de l'Etat.

Le Secrétaire, Directeur de l'Agence



**Pierre Alain ROCHE**

Le Président du Conseil d'administration



**Bertrand LANDRIEU**

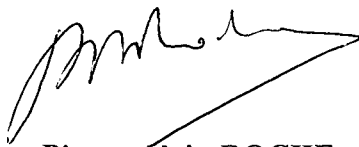


AGENCE DE L'EAU  
SEINE-NORMANDIE

## **PROJET D'ETABLISSEMENT DE L'AGENCE DE L'EAU SEINE-NORMANDIE**

Vu la délibération du conseil d'administration du 2 décembre 2003  
Vu l'avis du CTPC du 26 novembre 2003  
A Nanterre le 2 décembre 2003

Le Directeur général  
de l'Agence de l'Eau Seine-Normandie



**Pierre-Alain ROCHE**

Le Préfet de la Région d'Ile-de-France,  
Préfet de Paris,  
Président du conseil d'administration



**Bertrand LANDRIEU**

---

## PROJET D'ETABLISSEMENT DE L'AGENCE DE L'EAU SEINE-NORMANDIE

Par le présent projet d'établissement, l'Agence de l'eau Seine-Normandie, pleinement consciente de ses responsabilités environnementales et sociales, affirme sa détermination à inscrire son action dans une stratégie explicite de moyen terme répondant aux grands enjeux de la société dans le domaine de l'eau. Elle cherche, à travers le dialogue avec l'ensemble des acteurs concernés, à promouvoir une gestion durable des ressources en eau, c'est-à-dire à concilier préservation de l'environnement, solidarité économique et participation sociale.

Si la satisfaction des besoins en eau est un des moteurs du développement économique et social, les activités humaines conduites sans précaution peuvent générer des risques pour le présent et le futur par la contamination et l'épuisement des ressources et la dégradation des milieux aquatiques. Il est de la responsabilité de l'Agence de l'eau de contribuer à la préservation des ressources naturelles et de l'environnement, ainsi qu'au renforcement de la cohésion sociale et au respect de l'équité entre les usagers de l'eau, dans le cadre de la stratégie nationale de développement durable.

La directive-cadre européenne sur l'eau trace un objectif ambitieux de restauration du bon état écologique et chimique des ressources en eau qui constitue le guide majeur de cette action. La gestion modernisée par objectifs de résultats au regard de ces missions, amorcée par la loi organique sur les lois de finances, marque également une orientation décisive dans la recherche d'efficacité et de transparence de la mise en œuvre des politiques publiques.

Le conseil d'administration et le personnel de l'Agence de l'eau :

- **partagent des valeurs communes** car l'eau n'est pas un simple bien marchand, mais un patrimoine de l'humanité à protéger ;
  - **s'engagent, dans une même ambition, à utiliser au mieux les moyens mis à leur disposition pour répondre aux grands enjeux de la société** en matière d'environnement, de santé publique mais également de solidarité, d'équité et de bonne gouvernance ;
  - **préparent l'avenir** en modernisant les moyens techniques et les méthodes de travail de l'Agence de l'eau, en accordant une attention particulière à la gestion des ressources humaines.
-

---

## PARTAGER DES VALEURS COMMUNES

En France, depuis la loi n° 92-3 du 3 janvier 1992 sur l'eau : « L'eau fait partie du patrimoine commun de la Nation. Sa protection, sa mise en valeur et le développement de la ressource utilisable, dans le respect des équilibres naturels, sont d'intérêt général. » (Article 1).

En Europe, depuis la directive 2000/60/CE du Parlement européen et du Conseil, établissant un cadre pour une politique communautaire dans le domaine de l'eau : « L'eau n'est pas un bien marchand comme les autres mais un patrimoine qu'il faut protéger, défendre et traiter comme tel » (1<sup>er</sup> considérant).

Or, depuis la loi n° 64-1245 du 16 décembre 1964, et son titre I qui traite « de la lutte contre la pollution des eaux et de leur régénération », l'Agence de l'eau Seine-Normandie «établissement public administratif doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière est chargée de faciliter les diverses actions d'intérêt commun au bassin » (Article 14).

**Dans ce contexte, l'Agence de l'eau Seine-Normandie peut, d'ores et déjà, faire siens les droits et devoirs définis dans le projet de Charte de l'environnement.**

**Considérant que :**

- ⇒ les ressources et les équilibres naturels ont conditionné l'émergence de l'humanité ;
- ⇒ l'avenir et l'existence même de l'humanité sont indissociables de son milieu naturel ;
- ⇒ l'environnement est le patrimoine commun des êtres humains ;
- ⇒ l'homme exerce une influence croissante sur les conditions de la vie et sur sa propre évolution ;
- ⇒ la diversité biologique, l'épanouissement de la personne et le progrès des sociétés humaines sont affectés par certains modes de consommation ou de production et par l'exploitation excessive des ressources naturelles;
- ⇒ la préservation de l'environnement doit être recherchée au même titre que les autres intérêts fondamentaux de la Nation ;
- ⇒ les choix destinés à répondre aux besoins du présent ne doivent pas compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins.

**L'Agence de l'eau, pour ce qui relève de sa responsabilité propre, est guidée par les principes suivants :**

- chacun a le droit de vivre dans un environnement où les milieux aquatiques sont équilibrés et les ressources en eau favorables à sa santé ;
  - toute personne, et plus particulièrement à l'Agence, a le devoir de prendre part à la préservation et à l'amélioration des ressources en eudes milieux aquatiques et de leur biodiversité ;
-

- 
- toute personne doit, dans les conditions définies par la loi, prévenir ou, à défaut, limiter les atteintes qu'elle est susceptible de porter aux ressources en eau et aux milieux aquatiques ;
  - toute personne doit contribuer à la réparation des dommages qu'elle cause à l'eau et aux milieux aquatiques qui lui sont associés, dans les conditions définies par la loi ;
  - lorsque la réalisation d'un dommage, bien qu'incertaine en l'état des connaissances scientifiques, peut affecter de manière grave et irréversible les ressources en eau, les milieux aquatiques ou leur biodiversité, l'Agence dans la mesure de ses compétences et de ses moyens veille, par application du principe de précaution, à l'adoption de mesures provisoires et proportionnées afin d'éviter la réalisation du dommage ainsi qu'à la mise en œuvre de procédures d'évaluation des risques encourus ;
  - l'Agence de l'eau Seine-Normandie doit promouvoir un développement durable. A cet effet, elle prend en compte la protection et la mise en valeur des ressources en eau, des milieux aquatiques et de leur biodiversité et cherche à les concilier avec le développement économique et social ;
  - toute personne a le droit, dans les conditions et les limites définies par la loi, d'accéder aux informations relatives aux ressources en eau et aux milieux aquatiques détenues par l'Agence de l'eau et de participer à l'élaboration des décisions publiques ayant une incidence sur l'eau ;
  - l'éducation et la formation relatives à l'eau doivent contribuer à l'exercice des droits et devoirs de chaque citoyen ;
  - la recherche et l'innovation doivent apporter leur concours à la préservation et à la mise en valeur des ressources en eaux, des milieux aquatiques et de leur biodiversité ;
  - ces principes doivent également inspirer l'action de l'Agence de l'eau dans ses contributions nationales et internationales.
-

## **AVOIR L'AMBITION DE REpondre AUX GRANDS ENJEUX DE LA SOCIETE**

L'Agence de l'eau s'engage, compte tenu de ses moyens, à :

- préserver l'environnement et sauvegarder la santé publique,
- s'appuyer sur la solidarité et l'équité entre acteurs et assurer l'efficacité de la stratégie d'action,
- asseoir cette politique sur la concertation, le dialogue, la transparence de l'information impliquant les acteurs dans une gouvernance participative sur le bassin.

Son ambition particulière est de constituer, pour tous les partenaires du bassin, l'acteur de référence naturel et le centre de ressources disponibles, de compétences, et d'innovation nécessaire à la gestion intégrée de l'eau, en collaboration et synergie étroite avec les autres acteurs de cette politique, notamment les élus, les usagers et les services de l'Etat. A l'échelle du district hydrographique, elle est la garante de la solidarité de bassin et apporte plus particulièrement sa plus-value environnementale par la cohérence et la coordination des actions dans la mise en œuvre de la politique de gestion globale des eaux.

La bonne compréhension collective des enjeux est une des conditions essentielles du succès futur de la politique de l'eau. La gestion très imbriquée des compétences complémentaires des services de l'Etat et de l'Agence suppose un effort particulier de coordination. Le développement des concertations locales, à travers les commissions géographiques notamment, suppose la mobilisation de moyens significatifs et une excellente coopération entre les directions de secteur de l'Agence et les directions régionales de l'environnement. De même le très important effort de développement des outils permettant l'utilisation des résultats les plus récents de la recherche et de la connaissance dans les processus de décision, étape indispensable pour assurer une vraie évaluation des effets sur le milieu des politiques suivies suppose une véritable concertation entre tous les acteurs publics.

Compte tenu des enjeux importants de ce bassin, l'Agence a vocation à constituer un pôle d'excellence de niveau international dans ce domaine et à participer et apporter son expertise aux débats majeurs de la gestion de l'eau à l'échelle mondiale, contribuant ainsi au rayonnement international de la politique française et européenne.

---

## Préserver l'Environnement et sauvegarder la Santé publique

### Enjeux/objectifs

La reconquête de la qualité des eaux constitue depuis longtemps un des objectifs principaux de l'Agence de l'eau ; elle y consacre l'essentiel de ses moyens et en a une bonne connaissance. La directive cadre sur l'eau vient à présent conforter ces missions en les élargissant. Celle-ci fixe comme objectif environnemental principal la protection, l'amélioration et la restauration des masses d'eau de surface et souterraines afin de parvenir à un bon état des eaux au plus tard en 2015. Cet objectif ambitieux guide l'action de moyen terme de l'Agence de l'eau.

### Contexte

L'Agence de l'eau a, dès 2001, commencé à contribuer à la mise en œuvre de la directive cadre et s'est réorganisée en conséquence. Le VIIIème programme de l'Agence, et notamment sa déclinaison territoriale, a fait sien l'esprit de la directive et prépare ainsi l'intégration du futur programme de l'Agence dans un programme de mesures du district. Elle contribue activement à l'élaboration du plan de gestion, évolution du schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux.

### Orientations de l'action

**Sa mission est de protéger les eaux superficielles, souterraines et côtières, mais aussi les écosystèmes aquatiques et les systèmes terrestres qui leur sont directement associés.**

Les risques doivent être limités et les effets du développement économique contrôlés pour éviter des dommages graves et irréversibles aux ressources en eau. L'Agence facilite la réduction progressive des rejets, des émissions et des pertes de substances prioritaires, et favorise l'arrêt pour les substances dangereuses. Elle lutte plus globalement contre toutes les pollutions des eaux qu'elles soient souterraines ou marines, en rivière ou côtière.

Mais, l'action de l'Agence ne se limite pas à la réduction de la pollution de l'eau, elle concerne aussi la protection de la nature par la prise en compte du bon état écologique des milieux aquatiques et de leur biodiversité. La préservation des biotopes fluviaux, côtiers ou lacustres, et la prévention de leur dégradation se révèlent aussi fondamentales que l'emploi de méthodes curatives pour le traitement de la pollution des eaux. A cet effet, l'Agence développe ses compétences et mobilise ses moyens pour prévenir toute dégradation supplémentaire des milieux aquatiques ou de leur biodiversité, les préserver, voire améliorer

---

leur fonctionnement. Elle facilite une meilleure intégration des politiques en matière de rivières, d'habitats (plan migrateur...), de faune et de flore aquatiques.

**Son action contribue à préserver la santé humaine et assurer la salubrité publique.**

L'approvisionnement des populations en eau potable et l'assainissement des agglomérations a permis en France de réduire considérablement le nombre de maladies. La disponibilité d'une eau de bonne qualité sanitaire est une exigence de notre société. La collecte des eaux usées et leur traitement, avant d'être une mesure de protection de l'environnement, a été une mesure de salubrité publique. Les mesures de prévention sont au cœur de la politique de l'Agence en matière d'eau potable et d'assainissement.

Fondées sur la protection à long terme des ressources disponibles, elles visent :

- d'une part, à assurer un approvisionnement suffisant en eau de surface et en eau souterraine de bonne qualité pour les besoins d'une utilisation durable, équilibrée et équitables de l'eau ;
  - d'autre part à collecter, traiter et restituer au milieu aquatique dans les meilleures conditions les eaux usées résultant des usages domestiques, industriels et agricoles.
-



---

## Faire vivre la solidarité de bassin

La logique hydrographique rend solidaires les populations amont et aval d'un même bassin, les populations rurales et les populations citadines, les usagers domestiques, industriels ou agricoles. Que ce soit pour des questions qualitatives ou quantitatives, l'eau est l'affaire de tous et nécessite d'être gérée par tous. Il est de la responsabilité particulière de l'Agence de l'eau d'apporter les moyens et propositions nécessaires à faire vivre cette solidarité et dépasser les clivages et confrontations naturelles entre groupes d'acteurs. Pour cela, elle veille particulièrement à l'équité entre les acteurs, à l'efficacité de son action et à l'organisation de la transparence des processus de décision.

### **Garantir l'équité et la répartition des charges.**

Depuis la loi de 1964 sur l'eau, l'Agence établit et perçoit sur les personnes publiques ou privées des redevances, dans la mesure où ces personnes rendent nécessaire ou utile l'intervention de l'Agence ou si elles y trouvent leur intérêt. Le montant global des redevances mises en recouvrement est déterminé en fonction des dépenses lui incombant dans le cadre d'un programme pluriannuel d'intervention dressé en conformité avec les orientations du schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux. L'assiette et le taux de ces redevances sont fixés sur avis conforme du Comité de bassin, assemblée de 229 membres, associant usagers de l'eau, élus et représentants de l'Etat. Dans ce contexte, l'Agence s'appuie sur un dispositif qui se doit d'être pragmatique, transparent, souple, adapté au bassin et propice à la négociation.

*L'équité* demande que tous les faits générateurs issus des activités humaines ayant des impacts de même nature soient concernés au titre du principe de responsabilité. Cependant, le redevable doit pouvoir agir sur le montant de sa redevance par la modification de ses comportements et il doit pouvoir en comprendre le mode de calcul.

Les redevances répondent à une double logique : mutualisation de moyens pour exercer une politique d'intérêt commun sur le bassin et application du principe pollueur-payeur. Pour être équitables, elles ne sont ni des sanctions, ni des droits à polluer. Les redevances contribuent au recouvrement des coûts qui doit être raisonnable par rapport à son produit.

Ces moyens financiers sont à mettre au service de l'obtention de résultats conformes aux objectifs de « bon état des eaux » (directive cadre...), ainsi que des actions d'intérêt commun aux usagers du bassin dans le domaine de l'eau.

*La répartition des charges* qui relève de décisions du Conseil d'administration soumises à l'avis du Comité de bassin doit, quant à elle, s'appuyer sur un système d'organisation de l'information financière des plus rigoureuses. L'Agence s'attache ainsi à respecter un certain nombre de principes. Prudence tout d'abord, car il s'agit d'éviter le risque de transfert, sur l'avenir, d'incertitudes présentes. Régularité ensuite, car il est nécessaire de se conformer aux règles et procédures en vigueur. Sincérité aussi, pour appliquer de bonne foi les règles et

---

procédures qui sont fonction de la connaissance de la réalité des situations. Permanence, pour assurer la cohérence des informations. Continuité enfin, pour assurer la poursuite des missions.

### **Assurer l'économie et l'efficacité des moyens.**

L'Agence a pour objet de faciliter les diverses actions d'intérêt commun au bassin. Elle peut attribuer des subventions et consentir des prêts aux personnes publiques et privées dans la mesure où les études, recherches, travaux ou ouvrages exécutés par ces personnes répondent à l'objet de l'Agence. Il relève donc de la responsabilité de l'Agence de veiller au meilleur emploi des fonds collectés par le mécanisme des redevances pour assurer les missions qui lui sont confiées.

*Une économie des moyens* réclame d'établir des plans d'action au plus près des acteurs de terrain, dans la plus grande concertation (déclinaison territoriale du programme). Il s'agit de tenir le plus grand compte des circonstances locales, notamment quant à la sensibilité des écosystèmes. Singulièrement, il faut également prendre en compte les actions engagées par les autres politiques publiques ayant un impact sur l'eau (aménagement du territoire...) et rechercher une cohérence entre toutes ces actions. La gestion par objectifs de résultats devient primordiale.

*Une réelle efficacité des moyens* nécessite un suivi et une évaluation de l'impact des actions (objectif quantifiable et visible, indicateurs, actions correctrices, retours d'expérience...). Il s'agit d'évaluer les actions en terme de performance environnementale mais également en terme de santé et de salubrité publique, de sécurité et de qualité de l'alimentation en eau potable. Cette recherche de performance de l'établissement doit s'appuyer sur une analyse des meilleures pratiques par des échanges en France et à l'échelle internationale.

---

---

## Impliquer les acteurs dans une gouvernance participative responsabilité, partenariat, participation

### Enjeux/objectif

Une bonne gouvernance se traduit par une efficacité accrue, une amélioration et une démocratisation, des instances et du système de pilotage. Mais elle passe, avant tout, par l'expression et l'écoute des besoins et des attentes du personnel de l'Agence et des publics externes. Cette participation de tous les acteurs de l'eau implique des mécanismes de concertation démocratiques, étendus et efficaces pour obtenir la convergence des politiques environnementales, économiques et sociales. Il ne s'agit pas d'en rester à une information de base, aussi transparente soit-elle. Il convient d'organiser des consultations élargies et des concertations approfondies afin d'impliquer une large palette d'acteurs qui enrichiront les décisions finales. La directive cadre, notamment dans son article 14, souligne cette nécessité de participation des usagers.

Les enjeux majeurs pour l'Agence sont de plusieurs natures. Il s'agit tout d'abord de rechercher une plus grande adhésion des acteurs locaux aux choix, en assurant à la fois une expression plus claire des responsabilités et une meilleure participation aux décisions. Il convient, ensuite, d'assurer la meilleure efficacité au regard des objectifs de bon état des eaux avec l'ensemble des usagers. Enfin, l'Agence se doit de coordonner, avec l'aide de ses partenaires, les mesures au sein du district hydrographique.

### Contexte

La directive-cadre européenne sur l'eau, par les nouveaux objectifs qu'elle fixe et par les exigences démocratiques et méthodologiques qu'elle exprime, crée les conditions et l'opportunité d'un véritable refondation de la politique de l'eau, et notamment de l'action de l'Agence. Cette évolution rejoint de façon générale la modernisation des politiques publiques engagée notamment par la loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances, qui vise principalement à réformer le cadre de la gestion publique pour l'orienter vers la recherche de l'efficacité et de résultats ainsi qu'à renforcer la transparence des informations fournies.

### Orientation des actions

**La responsabilité** de la gestion partagée de l'eau dans le district hydrographique relève des instances de bassin. Le Comité de bassin et le Conseil d'administration, dont plus des deux tiers des membres représentent les collectivités territoriales et les usagers, en sont une première expression démocratique.

La mise en place par le Comité de bassin de six commissions géographiques en 2003 a élargi considérablement la consultation avant la prise de décision. Cette meilleure proximité du

---

public, donne une plus grande assise à la politique de gestion du Comité de bassin. Plus proches des usagers, ces commissions géographiques disposent, dans leur rôle d'instance de concertation dans chaque sous-bassin, de l'appui des moyens de l'Agence de l'eau, elle-même organisée en directions de secteurs par sous-bassins. Ce nouveau contexte doit faciliter la prise de responsabilité et les partenariats.

**Le développement du partenariat** est en effet indispensable compte tenu de la diversité des usages de l'eau et du nombre d'acteurs. Il convient d'identifier et de favoriser l'émergence de dynamiques locales portées par les acteurs de terrain. Il s'agit de décliner par sous-bassin les outils de diagnostic, de fixation des objectifs et de programmation des actions au plus près des réalités de terrain.

**La participation** du public est également requise au plan du district hydrographique. Les moyens d'un dialogue et d'une large concertation méritent d'être développés pour permettre à tout citoyen d'être informé et consulté.

L'information et la communication sont cruciales. Informer davantage le grand public, parer aux idées reçues, faire comprendre les enjeux et risques nouveaux, vulgariser les actions exemplaires, permettent de renforcer les processus d'évaluation, de concertation et d'information afin d'assurer une gestion transparente et démocratique.

La concertation et la participation méritent d'être favorisées pour associer davantage les acteurs à l'élaboration et la mise en œuvre du programme. L'Agence doit collaborer, rechercher des synergies avec l'ensemble des acteurs de l'eau, et faciliter le dialogue entre usagers antagonistes. Enfin, l'Agence se doit d'assurer une fonction d'éducation et de sensibilisation envers les usagers pour accompagner la politique de l'eau.

---

## **PREPARER L'AVENIR PAR DES CHANTIERS STRATEGIQUES DE MODERNISATION**

L'Agence affiche une stratégie de long terme et une ambition forte. Le Conseil d'administration, qui organise les prises de décisions stratégiques et contrôle leur mise en œuvre, voit son rôle renforcé par une meilleure implication de ses commissions dans la vie de l'Agence. Le siège à Nanterre conforte son rôle fonctionnel après la réorganisation des dernières années. Les directions de secteur consolident leurs missions de terrain et se voient confirmer leur rôle opérationnel par le développement de la politique territoriale.

Le management par objectif devient le mode de gestion privilégié. Ainsi, l'établissement, piloté à l'échelle du district pour assurer la cohérence hydrographique et la solidarité de bassin, n'en évolue pas moins vers une forte déconcentration qui favorise la démocratie participative.

Tout ceci suppose de mobiliser les compétences et les connaissances les plus avancées du secteur et de consacrer des moyens significatifs à la pédagogie, à l'information et à la concertation. Cela nécessite une adaptation des moyens et des méthodes de travail, ainsi qu'une attention particulière à la gestion des ressources humaines. L'Agence de l'Eau Seine-Normandie, par la densité des expertises et des savoir-faire de ses collaborateurs et par sa capacité d'écoute et de dialogue doit constituer un centre de ressources, d'étude et de qualification reconnu. Dans ce domaine complexe et en évolution rapide, elle développe ses compétences afin de contribuer à l'élaboration de solutions novatrices et de satisfaire aux exigences du bien commun. Ceci constitue un défi majeur notamment pour son encadrement.

Dans ce contexte, trois chantiers prioritaires et stratégiques doivent être conduits sur plusieurs années et coordonnés pour parvenir à :

- développer la qualité au service de l'environnement et des usagers,
- gérer au mieux les compétences et les emplois,
- adapter et moderniser les technologies de l'information.

Ils sont bien sûr complétés par un ensemble d'actions, de portées plus limitées, décrites dans les contrats d'objectifs. Ils mobilisent des ressources internes conséquentes qui justifient un engagement collectif particulier à travers le projet d'établissement.

---

---

## Développer le management de la qualité au service de l'environnement et des acteurs de l'eau

### Enjeux/objectifs

L'Agence de l'eau existe afin de contribuer à la gestion durable de l'eau, des milieux aquatiques et de leur biodiversité. Elle fonctionne grâce au soutien et aux contributions des usagers de l'eau. En retour, les acteurs de l'eau, tant internes (Conseil d'administration, personnel) qu'externes (redevables, attributaires d'aides, grand public, services de l'Etat) attendent de l'établissement public qu'il exécute ses missions avec efficacité et compétence, mais aussi qu'il réponde aux mieux à leurs attentes, par exemple en terme d'accueil, de délai de réponse ou de transparence des procédures.

Le souci de satisfaire les besoins des différents acteurs doit être l'affaire de tous. C'est une question de culture interne ainsi que d'organisation. S'engager dans une démarche de management de la qualité consiste à replacer les acteurs de l'eau et l'efficacité environnementale et économique de nos missions au cœur de nos préoccupations. Ceci nécessite l'implication de l'ensemble du personnel et pas seulement celle de spécialistes.

Les normes, qui accompagnent cette démarche, obligent à respecter un certain nombre d'exigences, mais permettent surtout d'évaluer et d'améliorer la définition et l'organisation interne des tâches contribuant à améliorer leur fiabilité et leur efficacité ainsi que les conditions de travail de l'ensemble du personnel. Le management de la qualité ne se résume pas à un ensemble de règles que l'Agence s'impose à elle-même et qui fait l'objet d'une certification délivrée par un organisme accrédité, il introduit la notion d'efficacité et de progrès continu et constitue un cadre adéquat à l'organisation managériale de l'essentiel des activités de l'Agence de l'eau.

### Contexte

La consultation externe menée auprès des acteurs de l'eau fait état d'une bonne perception de l'Agence notamment quant à la qualité des études et des travaux réalisés. En revanche, un côté "administration" dans un sens péjoratif en terme de qualité de service est parfois mis en avant.

L'Agence de l'eau a commencé à formaliser ses pratiques et son savoir-faire (qui fait quoi, comment ?) depuis 1998 dans un large éventail de ses activités internes, sans s'être donné un objectif de certification ni avoir bâti un plan d'ensemble de ces actions. Si de grands progrès ont été faits dans l'explicitation et la formalisation, il reste un chemin important à parcourir pour mettre en œuvre une amélioration continue de nos performances par des démarches d'audits internes, de correction des écarts et de revue, tout comme une gestion managériale des processus.

---

---

## Orientation de l'action

Il s'agit pour l'Agence de réaffirmer qu'elle exerce ses missions au service de l'environnement et des acteurs de l'eau dans le but de les satisfaire au mieux.

Un des moyens pour y parvenir est de poursuivre la démarche de management de la qualité sur l'ensemble des activités et de finaliser, puis de faire vivre, la certification pour les domaines principaux où elle est pertinente. Il s'agit de définir et d'orienter la politique qualité de l'Agence, de planifier et de coordonner les activités, de contrôler et d'améliorer l'efficacité des processus.

L'Agence est conduite à développer et à formaliser une démarche d'identification des acteurs de l'eau internes et externes, de leurs besoins et de leur satisfaction. En effet, la mesure de la satisfaction des acteurs de l'eau, qu'ils soient « usagers amont » (Comité de bassin, ministères de tutelle...), « usagers aval » (Collectivités, industriels...) ou autres, doit présider à l'amélioration des méthodes et de leur efficacité.

Cela nécessite d'incorporer dans la démarche tous les facteurs supports de la réussite, en particulier, les ressources humaines.

---

---

## Gérer au mieux les compétences et les emplois

### Enjeux

L'Agence n'atteindra ses objectifs que si elle peut adapter son évolution à une amélioration permanente de la qualité de ses prestations et de son efficacité. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en est une dimension indispensable car elle vise à :

- inscrire la gestion du facteur humain dans le cadre d'orientations claires quant aux objectifs,
- comparer la ressource et le potentiel présent avec celui nécessaire pour assurer la réalisation des objectifs futurs,
- organiser le passage entre la situation actuelle et la situation visée,
- articuler dans cette démarche les dimensions individuelles et collectives.

### Contexte

Or, plusieurs facteurs rentrent en jeu.

- Les nombreux recrutements effectués par l'Agence entre 1999 et 2002, ont contribué à normaliser la pyramide des âges et à équilibrer la proportion entre les hommes et les femmes. Ils posent, aujourd'hui, le problème de l'évolution des carrières des agents même si ces recrutements ont suscité simultanément une plus grande mobilité interne qui mérite d'être entretenue.
- Les prévisions de départs en retraite dans les 10 prochaines années, largement supérieures à la moyenne enregistrée au cours des 10 dernières années, constituent tout à la fois un risque pour la mémoire de l'Agence et une opportunité pour les déroulements de carrière.
- L'élaboration et la mise en œuvre éventuelles d'un nouveau statut des personnels, ainsi que les évolutions quantitatives et qualitatives (repyramidage) des effectifs deviennent également des éléments prépondérants susceptibles de conditionner l'avenir.

### Orientations d'actions

Dans ce contexte, l'orientation des actions consiste à :

- projeter l'évolution quantitative et qualitative des ressources humaines à partir de la situation actuelle;
  - recenser les éléments internes et externes susceptibles de modifier quantitativement et qualitativement les besoins en ressources humaines et anticiper les évolutions qu'ils induisent
-



- 
- définir et préciser le contenu des emplois de demain et les compétences associées avec l'appui « d'experts internes » de façon à cerner parfaitement l'impact de chaque mission et de chaque facteur d'évolution ;
  - recueillir les aspirations des agents et étudier avec eux les perspectives de carrière ;
  - renforcer la politique de formation : plan de formation collectifs et individuels, évaluation de la formation et de son efficacité,
  - communiquer avec l'ensemble du personnel, hiérarchie et partenaires sociaux inclus, autour de l'organisation et de la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

L'adhésion du plus grand nombre est indispensable pour la réussite de cette modernisation qui vise à :

- améliorer l'adéquation besoins ressources ;
  - offrir une lisibilité sur l'évolution des missions et des emplois,
  - améliorer la compétence ;
  - favoriser un déroulement satisfaisant des carrières soit en interne, soit hors de l'Agence, par exemple en facilitant la mobilité par les voies administratives et par la voie des concours
  - contribuer à la valorisation des acquis de l'expérience et par la formation.
-

---

## **Adapter et moderniser les technologies de l'information**

### **Enjeux /objectif**

La stratégie de l'Agence en matière d'utilisation des technologies de l'information passe par l'élaboration d'un cadre directeur informatique. Il est, désormais, essentiel pour le développement de l'Agence de l'eau d'intégrer une nouvelle architecture technique plus moderne et évolutive. Celle-ci doit être capable de s'adapter à une refonte progressive de ses applications informatiques et aux grandes orientations à venir. La directive cadre européenne, la nouvelle loi sur l'eau, la loi organique sur les lois de finances, la dématérialisation, le cadre commun des systèmes d'information des administrations, le développement des outils scientifiques de modélisation, l'évolution des outils de communication (internet, intranet...), l'accès aux données pour les usagers et le grand public sont autant d'exigences à satisfaire.

Il s'ensuit que le fonctionnement de l'établissement va en être profondément marqué. Les conditions de travail et la performance dépendront de la qualité des outils ainsi modernisés. Ce cadre directeur ne peut donc rester celui des « professionnels » mais devenir, au service de nos concitoyens, celui de l'ensemble du personnel.

### **Contexte**

L'évolution du système d'information au cours de ces dernières années doit être replacée dans le contexte plus large d'évolution de l'Agence.

La mise en place de la nouvelle organisation, avec la redéfinition du positionnement des différentes directions a en premier lieu induit la déconcentration de plusieurs tâches au sein de l'établissement. C'est ainsi que le rôle de la délégation à la maîtrise d'ouvrage informatique a été réorienté vers des tâches de « management » et des missions plus ouvertes sur les « métiers » que sur l'informatique.

Ensuite, la situation a évolué vers un environnement contractuel de plus en plus global et de longue durée en matière informatique.

Ces dernières années deux chantiers importants, le passage à l'an 2000 et la migration des applications vers l'euro, ont laissé peu de place au développement de nouvelles améliorations. Or, les applications métiers sont pour la plupart anciennes et demandent un renouvellement, les données techniques et leurs traitements souffrent d'une insuffisance de prise en compte ; l'architecture technique du système d'information est vieillissante et doit être progressivement remplacée, etc.

---

### Orientation des actions

Il convient donc d'améliorer les pratiques et les procédures par la gestion électronique des documents et le développement des outils bureautiques et de la messagerie.

Il devient indispensable de faciliter la prise de décision par la constitution des banques de données techniques élargies, pertinentes et fiables. La mise en place d'une nomenclature commune aux différents métiers dans l'esprit d'une identification « universelle » et la refonte des référentiels dans une logique de géo-référencement généralisé peuvent présider à cette création.

Il convient d'évaluer et d'anticiper l'action de l'Agence par le développement des fonctions de l'infocentre sur l'ensemble des domaines fonctionnels et par la fourniture de modèles et d'outils de simulation permettant de mesurer les impacts sur le milieu des choix économiques et techniques.

Il convient enfin de développer des nouveaux services et de faciliter les échanges avec les usagers tout en améliorant la sécurité des procédures. Par exemple, la dématérialisation de ces dernières doit s'accompagner de l'amélioration de la connaissance et de la traçabilité des dossiers.

---

---

## CONCLUSION

Le présent projet d'établissement n'est pas un document figé, mais au contraire une dynamique ouverte qui s'instaure pour l'Agence de l'eau. Il réaffirme un certain nombre d'enjeux à moyen et long terme auxquels l'Agence est appelée à répondre et articule les valeurs communes qui guident son action. Celle-ci doit poursuivre sa modernisation dans une démarche ambitieuse et résolument anticipatrice, tout en s'adaptant aux évolutions et contraintes plus conjoncturelles.

Le partage de la conviction de cette démarche qui vise à l'excellence, au dialogue et à la transparence saura porter l'Agence au plus haut de ses potentialités, pour le meilleur bénéfice de l'intérêt public.

---

# AGENCE DE L'EAU SEINE-NORMANDIE

## Délibération n° 03-30 du 2 décembre 2003 Relative à l'adaptation des modalités de l'aide AQUEX du 8<sup>ème</sup> programme d'intervention (2003-2006)

Le Conseil d'Administration de l'Agence de l'eau Seine-Normandie :

Vu le décret n° 66-700 du 14 septembre 1966 relatif aux Agences Financières de bassin modifié par les décrets n° 74-284 du 8 avril 1974 et n° 75-998 du 28 octobre 1975,

Vu la délibération n° 02-34 du 3 décembre 2002 approuvant le 8<sup>ème</sup> programme d'intervention de l'Agence de l'eau Seine-Normandie,

### Délibère

#### Article 1

La rubrique C-II-1-4 " Aide à la qualité d'exploitation " du VIII ème programme est modifiée comme suit:

Page 102 et page 103 -Conditions d'attribution "Principe général".

Le dernier paragraphe de la page 102 et le premier paragraphe de la page 103 sont modifiés comme suit :

Le montant de l'aide sera calculé selon la formule suivante :

Montant de l'aide = (\*montant de la redevance pollution domestique hors rémunération des distributeurs + montant de la redevance nette des industriels raccordés) X nombre de points « qualité fonctionnement » X taux X coefficient de réduction.

(\*) = Assiette de calcul de l'aide

Page 103 suite au 4<sup>ème</sup> paragraphe , est rajouté le paragraphe suivant:

#### **Cas de la zone de collecte du Syndicat Interdépartemental pour l'Assainissement de l'Agglomération Parisienne**

Dans cette zone, l'assiette de calcul de l'aide est répartie de la façon suivante:

2/7 pour le SIAAP, 5/7 pour les autres attributaires. Pour les départements et communes de la petite couronne (92, 93, 94), les 5/7 sont répartis de la manière suivante: 3,5/7 pour les départements et 1,5/7 pour les communes.

P 103 - Critères de sélection- paragraphe " Cas de la zone de collecte du Syndicat Interdépartemental pour l'Assainissement de l'Agglomération Parisienne".

Le paragraphe est remplacé par le suivant :

Peuvent prétendre à cette aide selon les mêmes conditions mais sans pour autant posséder la station d'épuration, les propriétaires de réseaux de transport véhiculant une charge polluante supérieure à 100.000 EH .

*Départements et communes de la petite couronne ( 92,93,94)*

Pour les départements de la petite couronne, des conventions devront être établies avec les communes du département concerné. Elles devront couvrir 20% de la population départementale collectée au 30/06/05. La population couverte devra ensuite augmenter au minimum de 10% par an, constatée au 30 juin de chaque année, jusqu'à atteindre au moins 50% de la population départementale.

Les communes, ayant établi une convention avec le département concerné, pourront bénéficier de l'aide sous réserve que le département en soit lui-même bénéficiaire.

P 103 et 104 - Critères de qualité "La qualité des réseaux".

Le 2<sup>ème</sup> paragraphe de la page 104 est remplacé par le suivant:

L'obtention de la certification selon la norme ISO 14001 ou l'approbation selon les spécifications de l'agence (collectivités  $\leq$  à 50.000 EH) de la gestion des réseaux entraîne l'application d'un coefficient variant, en fonction du nombre de point réseaux obtenus, de 1,25 à 2 pour les collectivités d'une taille inférieure à 100.000 HTS, de 1,25 à 1,6 pour les collectivités de taille supérieure ou égale à 100.000 HTS.

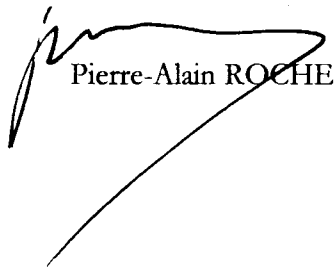
Page 105, le tableau relatif aux performances des stations de capacité supérieure à 2000 EH est remplacé par le tableau suivant :

Champs d'application (Capacité nominale de la station)	> 2000 EH	
Niveau de rejet de référence	DBO5 < 25mg/l DCO < 90 mg/l MES < 30mg/l  NK < 10mg/l NGL < 20mg/l PT : rendement > 80 %	DBO5 < 25mg /l DCO < 90 mg/l MES <30 mg/l et $\leq$ 100.000EH NGL <15 mg/l PT < 2 mg/l  >100.000 EH NGL < 10 mg/l PT < 1 mg/l
Fonctionnement bon	8 Points	16 Points
Fonctionnement excellent	12 Points	20 points

**Article 2**

Ces dispositions sont applicables à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2004.

Le Secrétaire  
Directeur de l'Agence

  
Pierre-Alain ROCHE

Le président  
du Conseil d'Administration

  
Bertrand LANDRIEU