

LES ESSENTIELS

# La gestion de l'eau en régie publique

Comprendre, choisir, agir

**Gilles Malaussena**

Directeur général  
de la régie publique  
Eau des Lacs de l'Essonne

**territorial** éditions



# La gestion de l'eau en régie publique

Comprendre, choisir, agir

Face au dérèglement climatique, à la raréfaction de la ressource et aux attentes croissantes des usagers, la gestion de l'eau s'impose aujourd'hui comme un enjeu stratégique majeur pour les collectivités territoriales. La gestion de l'eau en régie publique s'adresse à tous les élus et cadres territoriaux confrontés à ces décisions structurantes.

Ni plaidoyer idéologique ni réquisitoire contre la délégation de service public, cet ouvrage adopte une approche volontairement neutre et pragmatique. Il donne aux décideurs locaux les clés pour comprendre les implications concrètes d'un choix de gestion en régie : cadre juridique, organisation institutionnelle, gouvernance, aspects techniques, équilibres financiers et relation avec les abonnés.

Conçu comme un véritable guide d'action, le livre accompagne pas à pas les collectivités, depuis la réflexion stratégique initiale jusqu'au pilotage quotidien du service public de l'eau. Il s'appuie sur l'expérience de terrain de son auteur, directeur général de régie, et propose des repères directement transposables, fondés sur des situations réelles.

Accessible sans être simplificateur, l'ouvrage permet à chaque lecteur d'objectiver ses choix, d'anticiper les difficultés et de sécuriser la gestion d'un service essentiel. Un outil de référence pour agir avec méthode, responsabilité et lucidité au service de l'intérêt général.



**Gilles Malaussena**, chevalier de l'Ordre national du Mérite, est diplômé de Sciences Po Paris et ancien élève de l'Institut national des études territoriales (INET) de Strasbourg. Ingénieur général de la fonction publique territoriale, alternativement DGS et directeur de cabinet, il dirige aujourd'hui une régie publique de l'eau et forme les élus à la gouvernance locale de l'eau. Il est également l'auteur de *Devenir Maire - 5 défis pour comprendre et incarner la fonction*, paru aux Éditions Territorial en 2026.

## LES ESSENTIELS

[boutique.territorial.fr](http://boutique.territorial.fr)

ISSN : 2553-5803

© Aygul Bulté/adobeStock.com



**territorial** éditions

# La gestion de l'eau en régie publique

Comprendre, choisir, agir

*Les analyses et opinions exprimées  
dans cet ouvrage sont exclusivement celles  
de l'auteur et n'engagent en aucune manière  
l'établissement public auquel il appartient.*

**Gilles Malaussena**

Directeur général  
de la Régie publique  
Eau des Lacs de l'Essonne

**territorial** éditions

Référence TBK 412A



**Vous souhaitez  
nous contacter  
à propos de votre ouvrage ?**

## **C'est simple !**

Il vous suffit d'**envoyer un mail à :**  
[service-client-editions@territorial.fr](mailto:service-client-editions@territorial.fr)  
en précisant l'objet de votre demande.  
Pour connaître l'ensemble de nos publications,  
rendez-vous sur notre boutique en ligne  
[boutique.territorial.fr](http://boutique.territorial.fr)

### **Avertissement de l'éditeur :**

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur  
de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations  
de reproduction et indiquons systématiquement  
les sources des schémas, images, tableaux, etc.

Pour toute demande de modification, mise à jour  
ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage,  
merci de contacter les éditions Territorial.

 <p><b>DANGER</b> LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. <b>CFC</b> 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70</p>
---	---



---

© Groupe Moniteur, Gentilly

Territorial Éditions - CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél. : 04 76 65 71 36  
ISBN : 978-2-8186-2381-7 – ISBN version numérique : 978-2-8186-2382-4  
Imprimé par Neoprint, à Bourgoin-Jallieu (38) - Janvier 2026  
Dépôt légal à parution

# Sommaire

Introduction .....	p.9
--------------------	-----

## Partie 1

### Choisir la régie publique de l'eau

#### Chapitre I

<b>Rappel des fondamentaux</b> .....	p.13
<b>A - Définir le périmètre adapté à votre régie</b> .....	p.13
<b>B - Pas de solution « clé en main »</b> .....	p.14
<b>C - La mission première : livrer de l'eau</b> .....	p.15

#### Chapitre II

<b>Une histoire cyclique des modes de gestion</b> .....	p.17
<b>A - Les 3 grandes périodes</b> .....	p.17
<b>B - Année 2000, le basculement</b> .....	p.18
1. La première raison est endogène .....	p.18
2. La deuxième est exogène .....	p.19

#### Chapitre III

<b>De la délégation de service public à la régie : un choix politique majeur</b> ..	p.21
<b>A - Définition et différences des deux modes de gestion</b> .....	p.21
<b>B - Régie publique : choisir la structure adaptée</b> .....	p.22
1. La régie directe, la forme la plus simple .....	p.23
2. La régie autonome .....	p.23
3. La régie personnalisée .....	p.24

#### Chapitre IV

<b>De la délégation de service public à la régie : un passage encadré par la loi</b> .....	p.27
<b>A - Cas des communes membres d'un syndicat d'eau</b> .....	p.27
<b>B - Cas des communes isolées ou celles déjà membres d'un EPCI</b> .....	p.29
1. Cas des communes isolées .....	p.29
2. Cas des communes membres d'un EPCI ou d'un EPT (établissement public territorial) .....	p.29
3. Cas particulier : la coexistence de plusieurs modes de gestion dans un même EPCI .....	p.30
<b>C - Définition du champ d'intervention</b> .....	p.30

Chapitre V	
<b>Les contestations et les contentieux</b>	p.31
<b>A - Au sein même de l'assemblée</b>	p.31
<b>B - Au sein du conseil d'administration de la régie</b>	p.32
<b>C - Avec le délégataire sortant</b>	p.32
Chapitre VI	
<b>Définir les choix techniques et organisationnels</b>	p.33
<b>A - Produire ou acheter son eau</b>	p.33
1. En quoi consiste la potabilisation de l'eau ?	p.33
2. Produire son eau	p.34
3. Acheter son eau	p.36
<b>B - La gestion des services supports</b>	p.39
1. Internaliser ou externaliser : trouver la bonne équation	p.40
2. Les missions fréquemment déléguées	p.40
3. Les missions à conserver impérativement	p.42
Conclusion	p.45

## Partie 2

# Gouvernance et acteurs de l'eau publique dans une régie

Chapitre I	
<b>La gouvernance institutionnelle</b>	p.49
<b>A - Dans les régies simples et autonomes</b>	p.49
1. Le conseil d'exploitation dans une régie simple	p.49
2. Le conseil d'exploitation dans une régie autonome	p.50
3. L'activité au sein de ces conseils d'exploitation	p.51
4. La nomination des personnes qualifiées au sein des conseils d'exploitation	p.51
5. Le règlement intérieur	p.52
<b>B - Dans les régies personnalisées</b>	p.53
1. Le conseil d'administration	p.54
2. Qui y siège, et à quel titre ?	p.54
3. Le champ de ses compétences	p.59
4. Des séances non publiques, mais des décisions rendues publiques	p.59
5. Fréquence de réunion des conseils d'administration	p.60
6. Un engagement bénévole	p.60
7. La commande publique : rôle de la commission d'appel d'offres et du directeur	p.60

## Chapitre II

<b>Le directeur</b> .....	p.63
<b>A - Le directeur</b> .....	p.63
1. De quelle autorité dépend-il ? .....	p.64
2. La nomination .....	p.64
3. Pouvoirs et responsabilités .....	p.64
4. Position statutaire .....	p.65
<b>B - Un métier à part entière</b> .....	p.66
1. Un métier sans filière spécifique .....	p.66
2. Des profils variés, mais un impératif de présence .....	p.67
3. Un rôle opérationnel et incarné .....	p.67
4. Un établissement public géré avec rigueur .....	p.67
5. Des échanges constants avec les élus .....	p.67
6. Une interface entre l'administratif et les élus .....	p.67

## Chapitre III

<b>Au service de l'eau : les femmes et les hommes de la régie</b> .....	p.69
<b>A - Des statuts différents selon la forme de régie         et la situation professionnelle des agents</b> .....	p.69
<b>B - Recruter, attirer... et clarifier les statuts contractuels</b> .....	p.70
<b>C - Être agent du service public de l'eau : un engagement au quotidien</b> .....	p.71

## Chapitre IV

<b>Les institutions et les entreprises partenaires</b> .....	p.73
<b>A - Les partenaires institutionnels</b> .....	p.73
1. Le Trésor public (direction générale des Finances publiques) .....	p.73
2. L'agence régionale de santé (ARS) .....	p.74
3. L'agence de l'eau .....	p.74
4. La préfecture .....	p.75
<b>B - Les entreprises partenaires</b> .....	p.75
1. Les fournisseurs de logiciels métier .....	p.75
2. Les entreprises de travaux .....	p.76
3. Les fournisseurs liés à l'exploitation .....	p.76
4. Les assistants à maîtrise d'ouvrage et les coordinateurs en matière de sécurité et de protection de la santé .....	p.77
<b>Conclusion</b> .....	p.79

# Partie 3

## L'abonné du service public de l'eau

### Chapitre I

#### L'élú confronté au paradoxe de l'abonné ..... p.83

##### **A - « L'eau est trop chère » ou le paradoxe de l'abonné ..... p.84**

##### **B - Une mosaïque d'abonnés et de comportements ..... p.86**

1. Les habitudes ancrées ..... p.86

2. Les nouvelles attentes ..... p.86

3. Les contradictions et les défis ..... p.87

##### **C - L'exigence d'adaptation ..... p.88**

1. La gestion des coupures d'eau ..... p.88

2. Les solutions alternatives en cas de crise ..... p.88

3. Des moments de rencontre avec les habitants ..... p.89

4. Préparer le dialogue sur les enjeux sensibles ..... p.89

### Chapitre II

#### Prix de l'eau, facturation et recouvrement ..... p.91

##### **A - Le prix de l'eau ..... p.91**

1. Comparaison n'est pas raison, mais... ..... p.91

2. Collectivités et abonnés : même combat ? ..... p.93

3. Comment la régie va-t-elle fixer le prix de l'eau ? ..... p.94

4. La tarification sociale ..... p.96

##### **B - La facturation : un moment clé dans la vie d'une régie ..... p.98**

1. Comprendre ce que recouvre la facture d'eau ..... p.98

2. Le processus de facturation et de recouvrement ..... p.99

3. Les situations particulières : passage en régie et impayés ..... p.100

##### **C - Régie, abonnés, élus : une relation à construire ..... p.102**

1. Les élus : garants d'un service public de proximité ..... p.102

2. La régie : un acteur local au service du quotidien ..... p.104

3. La protection des abonnés vulnérables : un devoir partagé ..... p.105

4. Les interventions sur le terrain : un moment de vérité ..... p.106

#### Conclusion ..... p.109

## Partie 4

# Le service public de l'eau au quotidien

### Chapitre I

#### Entre le calme et la tempête ..... p.113

##### A - Obsession matinale des volumes ..... p.113

##### B - Écouter le réseau ..... p.114

1. Les fuites invisibles ..... p.115

2. Les fuites visibles ..... p.115

3. Les campagnes de recherche ..... p.115

##### C - Les prérequis avant toute réparation ..... p.116

1. Sécuriser avant d'intervenir ..... p.116

2. Des procédures pour protéger tous les réseaux ..... p.116

3. La classification des réseaux souterrains ..... p.117

4. Vigilance renforcée face aux réseaux sensibles ..... p.117

5. Une logique comparable à la médecine ..... p.118

6. La question du plomb, un enjeu sanitaire majeur ..... p.118

### Chapitre II

#### Le comptage des consommations ..... p.121

##### A - Le comptage ..... p.121

1. La radiorelève, toujours utilisée ..... p.121

2. La télérelève, une étape supplémentaire ..... p.122

3. Les interrogations des abonnés ..... p.122

4. Les limites techniques ..... p.122

##### B - La gestion et le remplacement des compteurs ..... p.123

1. La perception et la disponibilité des abonnés ..... p.123

2. Les refus et contentieux ..... p.123

### Chapitre III

#### La facturation et la relation avec les abonnés ..... p.125

##### A - Le lien entre comptage, facturation et relances ..... p.125

##### B - La facture et la relation directe avec les abonnés ..... p.126

1. L'astreinte téléphonique, entre urgences techniques et demandes administratives ..... p.126

2. Les impayés, un temps chronophage ..... p.127

3. Les reversements aux organismes extérieurs ..... p.127

4. Les cas particuliers : l'exemple de l'eau jaune ..... p.128

## Chapitre IV

<b>L'eau et les euros</b> .....	p.129
<b>A - Situation de départ</b> .....	p.129
1. Si la régie est nouvelle .....	p.130
2. Si la régie existe déjà .....	p.130
<b>B - Des euros pour fonctionner et investir</b> .....	p.131
1. Les ressources financières d'une régie pour le fonctionnement .....	p.131
2. Les ressources financières d'une régie pour l'investissement .....	p.131
3. Le plan pluriannuel d'investissement (PPI) .....	p.132
<b>C - Le poids des responsabilités sur les élus</b> .....	p.133
<b>D - Le quotidien est rendu public</b> .....	p.134

## Chapitre V

<b>La régie au quotidien, c'est aussi préparer l'avenir</b> .....	p.135
<b>A - La formation continue et la fidélisation des agents</b> .....	p.135
<b>B - L'optimisation des outils et des méthodes de travail</b> .....	p.135
<b>C - Les équilibres financiers et stratégiques</b> .....	p.136
1. Mise en perspective pour un élu .....	p.136
2. Le risque de dilution de l'identité des grandes régies .....	p.137
3. Le défi des régies à taille humaine et le positionnement face aux grands opérateurs historiques .....	p.137
<b>D - Les défis institutionnels et politiques</b> .....	p.137
<b>Conclusion</b> .....	p.139
<b>Conclusion générale</b> .....	p.141

## Introduction

Rien n'est plus banal qu'un verre d'eau, et pourtant rien n'est plus vital.

L'eau est désormais au cœur des grandes conférences internationales : climat, biodiversité, santé publique, accès universel. Sa disponibilité est devenue une préoccupation planétaire. Dans certains pays et certaines régions, elle manque déjà. Et ce n'est pas seulement à des milliers de kilomètres que cette réalité s'impose : en France aussi, les sécheresses récurrentes en témoignent.

Le constat est clair : l'eau est une ressource indispensable, fragile et menacée. Elle se raréfie, tandis que les pollutions qui l'altèrent s'intensifient.

Face à ces défis mondiaux, les collectivités locales n'ont pas de prise sur les grands équilibres climatiques, même si elles œuvrent à sensibiliser aux gestes qui préservent la ressource. Mais elles disposent d'un levier concret : le petit cycle de l'eau. La captation, la potabilisation et la distribution d'une eau de qualité relèvent directement de leurs compétences. C'est à cette échelle, celle du quotidien, que les élus peuvent agir pour protéger la ressource, en se réappropriant localement l'eau potable à travers les régies.

La gestion en régie n'est d'ailleurs pas une nouveauté : elle n'a jamais disparu de nos territoires. Elle a accompagné les grandes étapes du développement de notre pays, en répondant aux besoins essentiels des populations et en transformant profondément leur vie quotidienne. Le retour en force des régies publiques n'a donc rien de révolutionnaire : il s'inscrit dans une dynamique ancienne, plus que centenaire. Mais il prend aujourd'hui un sens particulier, car il s'oppose à un autre modèle : la délégation de service public.

Pendant des décennies, de nombreuses communes ont confié la gestion de l'eau à des opérateurs privés, par souci de simplicité, faute de moyens matériels ou financiers. Sur le plan technique, ce modèle a rempli sa mission, notamment en matière de construction et d'entretien des réseaux. Mais de plus en plus d'élus souhaitent aujourd'hui revenir en régie et faire un choix clair : reprendre la main sur un service vital, en assurer la maîtrise publique et en redéfinir les priorités au bénéfice des habitants.

Alors, revenir en régie : pour quoi faire, avec qui et comment ? Et surtout, sera-t-il possible de surmonter les contraintes et d'apporter des réponses aux immenses enjeux qui se posent ?

Ce livre s'adresse d'abord aux élus locaux, car ils sont au cœur de la gestion publique de l'eau. Certains choisissent de créer une régie par conviction, parce qu'ils considèrent l'eau comme un bien commun. D'autres y voient avant tout un service essentiel à rendre à leurs concitoyens et souhaitent en garder la maîtrise. Certains, enfin, n'ont pas eu le choix : ils héritent d'une régie déjà en place, parfois en difficulté financière, et doivent en comprendre les logiques, trouver les solutions pour la redresser et en assumer la gouvernance.

Dans toutes ces situations, leur rôle reste déterminant : ce sont eux qui décident ou confirment le choix de la régie, qui en organisent la mise en place, qui fixent les orientations stratégiques et qui accompagnent son développement dans la durée.

Ce livre s'adresse également aux étudiants et aux agents publics. Les premiers souhaitent souvent s'engager dans un domaine porteur, en cohérence avec leurs convictions personnelles ; les seconds seront directement confrontés, au cours de leur carrière, à ces transformations, ou pourront eux-mêmes choisir d'intégrer une régie. Leur regard, leur énergie et leurs compétences sont essentiels pour donner corps et vie à ce modèle de gestion.

Ce livre se veut avant tout pratique. Il revient d'abord sur les fondements du choix d'une régie publique et sur le cadre juridique qui l'accompagne, avant d'aborder la gouvernance et le rôle des différents acteurs qui la font vivre : élus, direction générale, agents, partenaires institutionnels et privés. La troisième partie est consacrée aux abonnés : leur place, leur rôle et leurs attentes, car une régie publique n'a de sens qu'à travers le service qu'elle rend aux usagers. Enfin, il ouvre sur le quotidien d'une régie : un service qui ne se limite pas à réparer des fuites, mais qui implique de faire des choix, d'anticiper et de préparer les enjeux de demain.

Avant d'entrer dans le cœur du fonctionnement d'une régie, il convient donc de revenir sur la première étape : le choix même de ce mode de gestion. Car choisir une régie publique, c'est à la fois un engagement politique et un cadre juridique qu'il faut pleinement comprendre pour agir en toute clarté.

**Choisir la régie  
publique de l'eau**

Derrière chaque robinet se joue un choix décisif : comment produire, gérer et distribuer l'eau potable demain. Avant qu'une régie publique ne devienne réalité, les élus doivent trancher sur des questions clés : produire ou acheter l'eau, définir l'organisation et le financement, constituer les équipes, garantir la qualité et la continuité du service public. On ne part pas d'une feuille blanche : le service existe déjà, il fonctionne, souvent après des décennies de gestion déléguée. La transition devra donc être solide, car l'utilisateur attend que l'eau continue de couler, avec la même qualité, sans rupture. Il faudra faire au moins aussi bien que le délégataire, et ce, dès le premier jour.

Ce choix, stratégique et politique, suscitera débats et oppositions : il faudra composer avec les structures intercommunales, peut-être aussi avec les services préfectoraux et assumer la remise en cause du modèle économique du délégataire. Ce chapitre donne les repères pour passer de l'intention à l'action, avec méthode et lucidité.

## Chapitre I

# Rappel des fondamentaux

Pour l'immense majorité des usagers, comme nous le verrons, peu importe qui gère l'eau : ils veulent qu'elle coule, qu'elle soit de qualité et à un prix juste. Pour les élus, la perspective est toute autre : reprendre en main un service public de l'eau est une décision stratégique, parfois motivée par des raisons politiques, philosophiques ou pragmatiques, mais qui doit toujours converger vers un objectif unique : garantir un service performant au service de l'intérêt général. Dès les premières réflexions, une question déterminante s'impose : sur quel territoire la régie pourra-t-elle être la plus efficace et la plus utile aux habitants ?

## A - Définir le périmètre adapté à votre régie

Cette question renvoie, au fond, à la décentralisation. Pendant longtemps, l'eau a été gérée par des régies municipales. Et quand on se penche sur cette période, le constat est clair : cela a bien fonctionné. Aujourd'hui pourtant, certains discours prônent encore la nécessité de « rationaliser territorialement » la gestion de l'eau. En réalité, il s'agit souvent d'imposer un mode de gestion unique, appliqué à l'échelle d'un vaste territoire. Un phénomène particulièrement visible dans certaines agglomérations ou établissements publics territoriaux.

Comme si la taille et l'uniformité suffisaient à garantir l'efficacité, alors que, dans bien des domaines, c'est la pertinence de l'action, sa proximité et son adaptation au terrain qui comptent bien plus que l'échelle géographique. Si l'efficacité d'une régie dépendait uniquement de la superficie de son champ d'action, alors allons jusqu'au bout du raisonnement : fermons les écoles de quartier, supprimons la police de proximité, remplaçons les maisons médicales par un unique hôpital. Pour aller à contresens de cette volonté d'uniformisation forcée d'un mode de gestion, nous pouvons aisément faire un parallèle avec le principe de subsidiarité au niveau européen : celui-ci prévoit que l'Union européenne n'intervient que lorsque son action est plus efficace que celle menée au niveau national, régional ou local.

Il en est de même sur nos territoires. Des régies fonctionnent parfaitement à l'échelle d'une seule commune, tout comme d'autres couvrent avec succès des territoires rassemblant plusieurs villes. Les expériences sont nombreuses et montrent qu'il n'existe pas de modèle unique. Mieux que quiconque, ce sont les maires qui connaissent les réalités de leur territoire, ses contraintes et ses atouts. Ils savent ce qui est le plus adapté à leurs habitants, que ce soit en assumant seuls la gestion du service ou en la mutualisant avec d'autres communes.

De même, il est toujours intéressant de constater que certains justifient la remise en cause d'un modèle par délégation en avançant des arguments contre la logique de rentabilité économique... pour ensuite vouloir imposer un autre modèle en s'appuyant sur les mêmes arguments. Ils oublient alors un concept fondamental : la liberté de choisir.

Quand le choix de la mutualisation est retenu, celui-ci repose alors sur un véritable *affectio societatis* entre élus, c'est-à-dire la volonté partagée de s'associer pour porter un projet commun au bénéfice de tous.

Quelle que soit l'option retenue, faire seul ou avec d'autres communes, l'équilibre économique reposera sur le principe que « l'eau paye l'eau »<sup>1</sup>, ce qui implique une gestion rigoureuse et des investissements adaptés. Dans tous les cas, le modèle économique s'ajustera aux choix politiques et aux besoins du territoire. Les rapports d'activité, les comptes rendus et les résultats le démontrent : la réussite ne dépend pas d'un format préétabli, mais du projet porté, des moyens mobilisés et, surtout, de la volonté politique.

Et qu'on ne s'y trompe pas : au bout du compte, ce ne sont pas les élus communaux qui auront à répondre de la gestion de l'eau devant les habitants. C'est le maire, seul en première ligne, qui devra assumer ce choix face à ses électeurs, avec un verdict programmé tous les six ans : les élections.

## B - Pas de solution « clé en main »

Choisir une gestion publique de l'eau ne revient pas à appliquer un modèle standardisé, tout simplement parce qu'il n'existe pas de solution « clé en main ». Une régie se construit en respectant un cadre légal, mais aussi en fonction des spécificités du territoire, des infrastructures existantes, mais surtout et avant tout, en fonction du choix des élus.

---

1. Le principe dit de « l'eau paye l'eau », posé par la loi Barnier n° 95-101 du 2 février 1995 relative au renforcement de la protection de l'environnement et repris dans le CGCT, impose que le prix de l'eau couvre l'ensemble des charges du service public d'eau et d'assainissement. Autrement dit, ce sont les usagers qui financent le service par leur facture, sans recours au budget général des collectivités, sauf exception limitée.

Ce mode de gestion leur offre la possibilité de moduler leur organisation comme on compose un menu. La régie ressemblera à ce que les élus voudront qu'elle soit. Cette liberté implique également une responsabilité : celle de construire un projet en concertation avec les usagers. Cette étape n'est pas obligatoire, mais préférable, à condition de ne pas la réduire, comme cela a été le cas sur certains territoires, à un simple exercice de communication aux allures de démagogie et de propagande.

Pour les élus en charge du projet, le plus important, c'est donc d'avoir de la lucidité, de l'ambition et l'envie de faire. De la lucidité, pour mesurer les enjeux et les obstacles que l'on va rencontrer. De l'ambition pour mettre en place une gestion efficace. Enfin, de l'envie pour mobiliser les énergies et transformer des convictions en actions concrètes pour répondre aux besoins des usagers.

## **C - La mission première : livrer de l'eau**

La fonction d'un service public de l'eau, c'est simple : amener de l'eau au robinet. Peu importe qu'il se trouve dans une cuisine, un champ, une salle de bains, une usine ou une école, l'objectif est le même. Derrière cette mission en apparence évidente se cachent pourtant des réalités très concrètes : disposer de la ressource, être capable de l'acheminer, mesurer précisément ce qui est délivré pour pouvoir le facturer. Et, tout au long du chemin, entretenir les canalisations, en poser de nouvelles, et les réparer quand elles fuient. Voilà ce qu'il ne faut jamais perdre de vue, car c'est exactement ce qu'attendent les abonnés : que l'eau coule, toujours, et qu'elle soit de qualité. Mais aussi simple soit-elle dans sa mission première, la gestion de l'eau a toujours été, pour les élus locaux, un sujet de réflexion, parfois de préoccupation, et souvent de débat.



## Chapitre II

# Une histoire cyclique des modes de gestion

À l'image de cycles économiques<sup>2</sup>, la gestion de l'eau connaît elle aussi des phases longues d'innovations, de crises et de renouveau, marquant des évolutions dans ces modes de gestion.

### A - Les 3 grandes périodes

On peut distinguer trois grandes périodes dans l'organisation de ce service public :

- De 1900 à 1945, la gestion par des régies municipales et des syndicats est majoritaire ;
- De 1945 à 1999, on observe la montée en puissance des acteurs privés de l'eau ;
- À partir des années 2000, un mouvement de retour en régies s'amorce.

Cette succession cyclique s'explique à la fois par des facteurs économiques et par des dynamiques politiques. Jusqu'en 1945, les réseaux sont encore limités, les équipements simples et les besoins techniques modestes, ce qui permet une gestion locale adaptée aux moyens de l'époque.

À partir de 1945, il faut reconstruire le pays, l'urbanisation, la démographie galopante et la modernisation des réseaux demandent des investissements lourds et une technicité dont les communes ne disposent pas. Les grandes sociétés privées apparaissent comme la solution la plus simple et la plus rapide, ce qui explique leur essor. Elles ont les capitaux nécessaires et l'ingénierie.

---

2. KONDRATIEV Nikolai, *Les grands cycles de la conjoncture*, édition scientifique par Louis Fontvieille, traduction d'Irène Cahuet et Irina Peaucelle, Paris, Economica, 1992 (éd. orig. 1925).

## B - Année 2000, le basculement

Depuis le début des années 2000, un changement de paradigme s'opère localement au sujet de la gestion du service public de l'eau. Comme nous l'avons évoqué, la gestion a longtemps été confiée à des structures privées ; ces dernières ont réalisé la construction des usines de production, le maillage territorial des canalisations et des branchements, la distribution et le recouvrement des factures d'eau. Le financement de ces missions était intégré dans les factures d'eau. Et pour que ce coût soit acceptable, les contrats de délégation, régulièrement reconduits, s'étaient sur des durées très longues.

Il y a toujours une ou plusieurs raisons à la remise en cause d'une organisation. Nous pouvons clairement identifier deux raisons principales :

### 1. La première raison est endogène

Elle concerne très précisément l'aspect financier de la relation contractuelle. Les critiques ciblent le prix de l'eau, la durée des contrats, leur complexité et leur manque de transparence, les clauses de révision automatiques ainsi que le manque de clarté sur la propriété des installations. Les tensions sont aussi alimentées par une remise en cause d'engagements non tenus en matière d'investissements ou de transition écologique. Si on ajoute à tout cela le souvenir du scandale financier à Grenoble, la somme des critiques est quasi exhaustive.

Ces critiques sont aussi la conséquence de situations aberrantes. En milieu urbain, le passage d'une ville à l'autre peut se faire en changeant de trottoir. Et de constater que deux villes, desservies par le même délégataire, affichent des prix très différents. Légalement, il n'y a rien à redire : chaque commune a signé, en son temps, son propre contrat. Politiquement, en revanche, cette situation est intenable. Comment expliquer à deux voisins, séparés par une simple chaussée, qu'ils paient un euro de différence au mètre cube pour un service identique alors qu'ils sont facturés par la même société ?

Ce simple exemple illustre l'impuissance des maires devant des contrats qui ne permettent aucune modification, notamment sur le prix de l'eau, sauf par la signature d'un avenant prolongeant ledit contrat. Certains maires le disent clairement, ils ont souvent le sentiment de se heurter à un mur. Une chose, pourtant, reste incontestée : l'expertise et l'efficacité des délégataires. Ce n'est pas un hasard s'ils continuent d'intervenir, même dans les régies publiques qui existent déjà, pour la production d'eau et pour l'exploitation du réseau.