



**MINISTÈRES  
TRANSITION ÉCOLOGIQUE  
COHÉSION DES TERRITOIRES  
MER**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# Audit interne des agences de l'eau

**Rapport n°013432-01**

**établi par**

**Hugues Ayphassorho (coordonnateur), Bruno Cinotti, Christian Dieudonné et Florence Tordjman**

**Décembre 2021**



**CGEDD**

CONSEIL GÉNÉRAL DE  
L'ENVIRONNEMENT ET DU  
DÉVELOPPEMENT DURABLE

Les auteurs attestent qu'aucun des éléments de leurs activités passées ou présentes n'a affecté leur impartialité dans la rédaction de ce rapport

Le présent rapport a été établi par :

Statut de communication	
<input type="checkbox"/>	Préparatoire à une décision administrative
<input type="checkbox"/>	Non communicable
<input type="checkbox"/>	Communicable (données confidentielles occultées)
<input checked="" type="checkbox"/>	Communicable

Hugues Ayphassorho



Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

Bruno Cinotti




Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

Christian Dieudonné



Chargé de mission

Florence Tordjman



Inspectrice générale de l'administration du développement durable

Avertissement aux lecteurs : le format adopté pour la restitution des travaux de la mission découle directement de la méthodologie d'audit. La formulation des titres des différents chapitres reprend donc un recensement des risques susceptibles de concerner les agences, identifiés en première approche par les auditeurs, avant toute investigation. Cette entrée par les risques a vocation à orienter l'analyse et ne doit pas être confondue avec une opinion *a priori* de la mission. Dès lors, le niveau réel de maîtrise des risques, apprécié dans la limite des diligences des auditeurs, est explicité au fil du rapport et synthétisé dans l'évaluation du risque résiduel pour chaque item dans la matrice figurant en annexe 2.

## Sommaire

<b>Synthèse et opinion d'audit</b>	<b>6</b>
<b>Liste des recommandations</b>	<b>7</b>
<b>1. Stratégie et gouvernance</b>	<b>9</b>
1. Analyse du risque : Une stratégie insuffisamment ciblée, explicitée et évaluée comme étant en connexion directe avec l'objectif d'atteinte du bon état des masses d'eau	9
2. Analyse du risque : Un fonctionnement des instances de bassin pas suffisamment conforme aux cadrages des 11ièmes programmes fixés par le ministère de la transition écologique <sup>13</sup>	
3. Analyse du risque : Une prise en compte de la préservation de la biodiversité terrestre et marine et de l'adaptation au changement climatique pas à la hauteur de la commande de la tutelle	16

<b>2. Organisation des agences</b>	<b>20</b>
1. Analyse du risque : Dispositif de maîtrise des risques incomplet (contrôle et audit internes), peu efficace ou insuffisamment documenté	20
2. Analyse du risque : Absence de dispositif pour atténuer l'inadéquation des moyens humains et financiers aux objectifs fixés	22
3. Analyse du risque : Impossibilité, due à une trop forte tension sur les effectifs, de recruter les compétences nouvelles rendues nécessaires par l'élargissement du périmètre d'intervention	25
4. 1. Analyse du risque : Faible optimisation de l'organisation interne générant une perte d'efficacité et/ou une augmentation des coûts	27
4. 2. Analyse du risque : Insuffisance de mutualisation / rationalisation des moyens au regard des missions fixées	30
<b>3. Relations avec les partenaires publics</b>	<b>33</b>
1. Analyse du risque : Divergence ou absence de complémentarité ou de subsidiarité entre orientations stratégiques nationales et plans d'action des régions	33
2. Analyse du risque : Absence de complémentarité des aides des différents financeurs réduisant l'effet levier ou évinçant des projets	35

3. Analyse du risque : Complémentarité et/ou communication insuffisante entre les agences et les DREAL, les DDT(M) et l'OFB	37	2. Analyse du risque : Non-application du principe pollueur-payeur : effectivité du passage de la prime d'épuration à la redevance pollution domestique	50
<b>4. Interventions financières</b>	<b>39</b>	3. Analyse du risque : Application inéquitable du principe préleveur-payeur du fait de taux de redevance de prélèvement très différents entre usagers d'une même ressource	52
1. Analyse du risque : Montant des dépenses d'interventions prévues insuffisant pour assurer l'atteinte du bon état des masses d'eau et contribuer au bon état de la biodiversité	39	<b>Annexe n°1 : Lettre de Mission</b>	<b>55</b>
2. Analyse du risque : Insuffisante priorisation des dépenses d'intervention sur les lignes qui offrent le meilleur effet levier sur le bon état des masses d'eau	41	<b>Annexe n°2 : Matrice des risques</b>	<b>58</b>
3. Analyse du risque : Sélectivité insuffisante des interventions financières engendrant perte d'efficacité et d'efficience	44	<b>Annexe n°3 : Tableau comparatif DEB des priorités des programmes des 9ièmes aux 11ièmes (chapitre 1.1)</b>	<b>63</b>
4. Analyse du risque : Insuffisance des moyens de fonctionnement pour une mise en œuvre optimale des interventions dans l'objectif de l'atteinte du bon état des masses d'eau et de la biodiversité	46	<b>Annexe n°4 : État des pratiques des agences de l'eau en matière de contrôle interne et de démarche (chapitre 2.1)</b>	<b>65</b>
<b>5. Redevances</b>	<b>48</b>	<b>Annexe n°5 : Évolution des moyens en effectifs et des moyens financiers des agences de l'eau (chapitre 2.2)</b>	<b>67</b>
1. Analyse du risque : Perte de légitimité des redevances et réduction du consentement à payer du fait de l'élargissement du champ d'intervention des agences à des domaines peu soumis à redevance	48	<b>Annexe n°6 : État d'avancement du plan de mutualisation à fin mai 2021 (chapitre 2.4.2)</b>	<b>69</b>
		<b>Annexe n°7 : Partenariats formalisés liant les agences de l'eau aux régions</b>	<b>72</b>
		<b>Annexe n°8 : Les dépenses d'intervention des agences de l'eau (chapitre 4.1)</b>	<b>73</b>

<b>Annexe n°9 : Tarifs maximums de redevances</b>	<b>75</b>
<b>Annexe n°10 : Observations de la DEB et des agences sur le rapport provisoire (contradictoire)</b>	<b>76</b>
<b>Annexe n°11 : Plans d'action de la DEB et des agences</b>	<b>119</b>
<b>Annexe n°12 : Liste des personnes rencontrées</b>	<b>154</b>
<b>Annexe n°13 : Glossaire</b>	<b>161</b>

## Synthèse et opinion d'audit

L'audit interne des agences de l'eau (AE), mené conformément au programme ministériel d'audit, s'est déroulé au premier semestre 2021. Il a porté sur le système des AE élargi à leur tutelle technique : la direction de l'eau et de la biodiversité.

Il s'agit du premier audit de ce type depuis la création des agences par la loi sur l'eau de 1964, même si la Cour des comptes procède périodiquement à l'audit budgétaire et comptable des AE.

Le contexte de la crise sanitaire a conduit à réaliser une majorité d'auditions en visioconférence avec les différentes parties prenantes, même si certaines ont pu être menées en présentiel avec les équipes dirigeantes et une partie des représentants aux instances des AE de Rhin-Meuse (RM) et Rhône Méditerranée Corse (RMC).

La mission estime, sur la base de la documentation qu'elle a reçue et des auditions qu'elle a menées, que la participation des agences à la mise en œuvre de la politique de l'eau donne satisfaction, à la hauteur des forts enjeux de cette politique. Leurs instances (comités de bassin et conseils d'administration), et leurs équipes dirigeantes sont motivées et fortement mobilisées.

Au regard des éléments audités et des points de vigilances rappelés ci-dessous, l'audit donne une assurance raisonnable sur les dispositifs de contrôle interne et la capacité des agences et de leur tutelle à maîtriser les risques.

Parmi les bonnes pratiques, il convient de relever :

- Le dialogue entre les AE et les services de l'État au sein des secrétariats techniques de bassin pour le suivi des objectifs prioritaires des programmes de mesure (PDM), la mise en œuvre des plans d'action opérationnelle territorialisés (PAOT) et la révision des schémas directeurs d'aménagement et de gestion des eaux (SDAGE).
- L'existence, dans les quatre agences couvrant des territoires vastes, de trois à cinq délégations territoriales qui assurent l'indispensable proximité du terrain, pour que les agences puissent pleinement jouer le rôle qui est attendu d'elles en matière d'accompagnement à l'émergence des projets relatifs au « grand cycle » de l'eau.

- L'existence, dans certains bassins, d'accords-cadres entre l'agence et les Conseils régionaux concernés précisant les axes de convergence des politiques en faveur de l'eau.

- Un plan ambitieux de mutualisation en cours de développement qui engage les six agences dans une démarche d'efficacité et de coopération renforcée indispensables dans un contexte de réduction des moyens.

Plusieurs points de vigilance sont néanmoins à noter :

- Le pilotage actuel des agences, exercé par la tutelle à travers les différents contrats d'objectifs et de performance (COP), est fort mais n'est peut-être pas exercé sur les bons indicateurs de la politique de l'eau qu'il conviendrait de limiter et de redéfinir à l'avenir pour les faire porter plus sur les résultats que sur les moyens ;

- Notre pays pourrait ne pas atteindre les objectifs de bon état des masses d'eau qu'il s'est fixé d'ici 2027. Si cette obligation de résultats n'est pas satisfaite, la diminution des moyens accordés aux AE par le législateur (plafonnement des recettes et prélèvement pour financer d'autres opérateurs) et l'exécutif (réduction des effectifs) viendrait aggraver le risque de contentieux d'un manquement à notre obligation de moyens ;

- La mise en œuvre effective des consignes de sélectivité et des nouvelles priorités qu'avait formulé la tutelle dans les lettres de cadrage des 11<sup>èmes</sup> programmes a été relâchée au profit de la politique de relance ;

- La composition des comités de bassin ne donne pas aux consommateurs d'eau potable, qui apportent plus de 85 % des recettes des agences le poids qu'ils devraient avoir dans ces instances ;

- Les démarches de contrôle interne engagées par les agences sont incomplètes, avec des approches centrées sur le contrôle interne budgétaire et comptable et des cartographies des risques encore partiels, peu d'identification de points de contrôle, de méthodes et plans de contrôle et de comptes rendus ;

- Certaines compétences critiques, indispensables pour l'exercice des missions des agences, pourraient, du fait des réductions d'effectifs qui leur sont demandées et du quasi statut de leurs personnels, leur faire défaut dans un avenir proche et les mettre en difficulté. La tutelle des agences ne leur fournit pas de visibilité pluriannuelle sur leurs schémas d'emplois et les agences n'établissent pas de prévisions de renouvellement de ces compétences.

## Liste des recommandations

**R1. La mission recommande à la tutelle que, pour le prochain programme d'interventions, une simplification des exigences de rapportage et une réduction du nombre des indicateurs de moyens et de suivis dans le cadre du futur COP soient envisagées. Elle préconise également de retenir davantage d'indicateurs de résultats stables dans le temps, permettant de vérifier s'il y a ou non progression des résultats.**

11

**R2. La mission recommande aux agences de mettre en œuvre une démarche formalisée de contrôle interne comprenant une cartographie des risques, l'identification de points de contrôle, de méthodes et plans de contrôle et de comptes rendus traçables.**

21

**R3. La mission recommande que la tutelle fasse un exercice d'objectivation missions/emplois et poursuive aussi un rééquilibrage des effectifs entre agences dans le sens des conclusions du modèle BBZ.**

23

**R4. La mission recommande un assouplissement du quasi statut des agences de l'eau pour faciliter les mobilités d'agents en sortie des agences, et permettre le recrutement d'agents contractuels de haut niveau sur compétences rares, à titre dérogatoire.**

25

**R5. La mission recommande à la tutelle des agences de leur fournir une visibilité pluriannuelle de leurs schémas d'emplois, au moins sous forme de scénarios à quatre ans, pour leur permettre de relancer une démarche d'évaluation et de prévision des besoins de renouvellement ou développement de compétences, en particulier les compétences critiques.**

26

**R6. La mission recommande aux préfets coordonnateurs de bassin (PCB) de faire inscrire systématiquement à l'ordre du jour des réunions des secrétariats techniques de bassin le suivi des objectifs prioritaires des PDM et de leur mise en œuvre par les PAOT.**

42

**R7. Prenant en cela la suite du rapport IGF-CGEDD, la mission recommande à la DEB et aux agences de poursuivre, lors de la mise à jour des PDM à mi-parcours, une réflexion stratégique préventive commune sur une révision des objectifs DCE vis-à-vis de la Commission européenne (demande de dérogations, fixation d'objectifs moins stricts) pour ne pas s'exposer davantage à de nouveaux risques contentieux en cas de non atteinte des objectifs fixés de bon état écologique des masses d'eau en 2027. 42**

**R8. À défaut de pouvoir asseoir la redevance pollution domestique sur les rejets polluants dans le milieu, la mission recommande aux ministères concernés de réformer rapidement le dispositif de redevance pour pollution domestique actuel. 50**

**R9. La mission recommande, dès la révision des 11<sup>èmes</sup> programmes, (i) aux agences d'harmoniser progressivement les assiettes et les taux (vers le haut) des redevances pour prélèvements sur la ressource en eau selon les différents usages, (ii) aux ministères concernés de rehausser les taux plafonds et fixer des taux planchers pour apporter une plus juste répartition entre usagers de la charge de cette redevance. Il pourrait aussi être utile de différencier le plafonnement des recettes des agences issues des redevances pesant sur les usagers domestiques tant que cette harmonisation n'est pas acquise. 52**



# 1. Stratégie et gouvernance

## 1. Analyse du risque : Une stratégie insuffisamment ciblée, explicitée et évaluée comme étant en connexion directe avec l'objectif d'atteinte du bon état des masses d'eau

### Constats :

Les 11<sup>èmes</sup> programmes d'intervention des AE (portant sur la période 2019 - 2024) adoptés à l'automne 2018 par les conseils d'administration (CA) des agences, après avis conforme des comités de bassin (CB) ont été élaborés conjointement entre les six AE et leurs tutelles (direction de l'eau et de la biodiversité - DEB, contrôle budgétaire), après de nombreuses réunions de travail et d'importants échanges collectifs.

Plusieurs réunions se sont tenues en présence des ministres compétents avec les présidents des CA des agences et avec ceux des CB en 2017, ou en mars 2020 ou plus récemment encore, en mai 2021 pour faire un point d'avancement sur les priorités des 11<sup>èmes</sup> programmes.

En complément de ces nombreux échanges, les orientations stratégiques des 11<sup>èmes</sup> programmes d'interventions ont été relayées auprès des instances de bassin par deux courriers du ministre de l'écologie aux présidents des comités de bassin en novembre 2017 et juillet 2018. Ces courriers ont confirmé les nouvelles priorités et précisé les recommandations opérationnelles pour permettre leurs déclinaisons localement.

Au vu de l'ensemble des auditions menées par la mission (cf. annexe n°8) et de l'exploitation des questionnaires adressés aux différentes parties prenantes (conseils régionaux et services déconcentrés de l'État), il ressort que les priorités des 11<sup>èmes</sup> programmes d'interventions des AE sont aujourd'hui bien connues (à l'exception de certaines DDT) et généralement

admises. Le récent renouvellement des instances de gouvernance des agences ne modifie pas ce constat (cf. partie 1.2).

Les administrateurs interrogés attestent tous de la forte implication collective pour décliner opérationnellement les nouvelles modalités d'interventions par les différentes commissions compétentes. Ils soulignent unanimement la qualité des échanges et de dialogue dans ces nouvelles instances.

Il y a un consensus sur le consentement à payer pour la politique de l'eau, même si de nombreuses voix s'élèvent aujourd'hui pour contester l'élargissement des missions des agences au financement de la biodiversité dite « sèche » en l'absence de nouvelle redevance affectée. De même, il y a un consensus pour estimer que la diminution des moyens humains des agences devient un facteur limitant pour mettre en œuvre les nouvelles orientations des 11<sup>èmes</sup> programmes et qu'il n'est plus possible de poursuivre sur cette tendance (voir partie 2).

La mission a également entendu quelques remises en cause, en nombre limité, de certaines priorités des programmes d'interventions exprimées par des représentants des usagers économiques ou agricoles dénonçant un manque de moyens en leur faveur notamment dans les bassins où les pressions sur les milieux sont déjà fortes (Adour Garonne, Rhône-Méditerranée-Corse mais aussi en Artois-Picardie) ou dénonçant la complexité des outils locaux de concertation mis en œuvre sans pour autant aboutir à des prises de décisions par l'État (certains projets territoriaux de gestion de l'eau - PTGE - en Adour Garonne). De même, le vote négatif sur les projets de SDAGE au sein des instances des bassins Loire-Bretagne, Seine-

Normandie, Artois-Picardie, Adour-Garonne ou Rhône-Méditerranée de certains administrateurs représentant les milieux économiques ou agricoles doit constituer pour les agences et la tutelle des signaux d'attention.

Les cadrages du ministère de la Transition écologique (MTE) ont identifié plusieurs politiques d'intervention ayant un rapport efficacité/coût insuffisant et ont demandé leur arrêt (aides à l'assainissement non collectif, primes de performance épuratoire, aides au bon entretien des cours d'eau, aides au renouvellement d'équipements, aides au fonctionnement, ...). La capacité des agences à suivre ces orientations s'avère variable selon l'équilibre des sensibilités au sein des comités de bassin.

Les cadrages ministériels cités ont été jugés d'une part, trop précis (exemple : la fixation au niveau national du plancher de travaux à 10 000 €) par plusieurs DG des AE, et d'autre part, la gestion des contradictions entre les conclusions des Assises de l'eau et les nouvelles orientations des 11<sup>èmes</sup> programmes en faveur du grand cycle de l'eau, a parfois induit des incohérences et des difficultés à gérer localement. Aussi, la DEB a consenti in fine aux six agences quelques tolérances ou « inflexions » par rapport à la doctrine initiale mais surtout les plans de relance, eux-mêmes jugés très cadrés, que ce soit au niveau des mesures éligibles ou des moyens financiers (260 M€ dont 10 sur la biodiversité), ont permis de corriger ces frustrations locales. En revanche, les plans de reprise n'ont pas donné lieu à un cadrage précis de la part de la tutelle mais des échanges ont eu lieu avec elle.

Ces cadrages ministériels ont par ailleurs appelé à un réexamen des critères de priorisation des interventions, devant privilégier les actions préventives (changements de pratiques) plutôt que curatives (actions sur les effets), les contrats territoriaux, les appels à projets... Les agences se sont toutes inscrites dans la ligne de ces critères. Les aides à la gestion des eaux usées par temps de pluie et à l'infiltration à la source sont bien priorisées. Les aides à la réduction des pollutions diffuses ont ainsi été limitées par plusieurs agences aux aires d'alimentation de captage, ce que regrette la profession agricole (voir chapitre 4).

Enfin, les six AE ont chacune signé début mars 2020, un contrat d'objectifs et de performance ou (COP), co-élaboré avec la tutelle et qui a été soumis aux instances de gouvernance (avis du Conseil d'administration - CA - et

présentation en CB). Leurs quatre axes stratégiques font écho à ceux des 11<sup>èmes</sup> programmes et sont déclinés sous forme d'objectifs opérationnels dans les cinq activités qui constituent le cœur de métier des agences. Ils font l'objet d'un suivi par la tutelle au moyen d'indicateurs de moyens, de résultats et de suivi (en lien avec les Assises de l'eau). Le cadrage des COP par la tutelle a été ressenti par plusieurs agences comme trop strict et ne permettant pas suffisamment d'être orienté vers l'atteinte du bon état des masses d'eau.

Le suivi de chacune des AE fait l'objet d'un pilotage qui se veut fort par la tutelle du MTE ainsi que par les services de Bercy (DB et CGeFi). La mission estime cependant qu'il ne porte pas suffisamment sur les moyens financiers ou humains des agences (cf. infra parties 2 et 4).

En premier lieu, les agences sont dotées d'outils de pilotage internes de leurs objectifs stratégiques.

Ainsi, par exemple, Seine Normandie dispose d'indicateurs spécifiques à l'atteinte de ses objectifs d'organisation et de fonctionnement internes fixés dans le cadre de son projet d'établissement. Adour Garonne et RMC ont développé des reportages spécifiques de leurs objectifs prioritaires.

D'autre part, les agences se sont toutes dotées d'outils d'évaluations de leurs politiques ou sont en train d'en déployer. L'AE Rhin Meuse a créé un comité « Évaluation et prospective ». D'autres agences disposent d'évaluations de certaines de leurs politiques d'aides qui peuvent conduire à des évolutions de leurs programmes d'interventions.

En deuxième lieu, les tutelles exercent un suivi très régulier des interventions des AE et de la mise en œuvre des COP, traduit par des échanges mensuels et bimestriels en inter-agences - entre le directeur de l'eau et de la biodiversité (DEB) et chacun des DG des AE, mais aussi entre les équipes en charge de la tutelle au sein de la DEB et ceux des agences. Ces échanges réguliers ont permis notamment d'aplanir les difficultés rencontrées lors de l'élaboration des 11<sup>èmes</sup> programmes avec les instances de bassin. (cf. parties 1.2 et 4).

La mise en œuvre des 11<sup>èmes</sup> programmes fait l'objet d'un suivi financier annuel dédié ou semestriel pour les actions relatives au plan biodiversité ou en lien avec le suivi des Assises de l'eau (tel que prévu par la circulaire du 18 décembre 2019).

Les agences réalisent par ailleurs un bilan annuel de leurs activités au titre du COP, annexé à leurs rapports d'activités, explicitant pour chaque objectif l'atteinte de la cible ou non. Ce bilan est présenté en pré-CA à la DEB puis en CA. La majorité des lignes des programmes d'intervention disposent d'objectifs repris dans le COP : cependant la plupart des seize objectifs de pilotage sont des objectifs de moyens ou de suivi et non de résultats et aucun n'est exprimé en nombre de masses d'eau dont l'état aurait été amélioré.

L'ensemble de ces données sont communiquées également dans le rapport de performance annuel. Ce double suivi paraît très suffisant aux auditeurs et permet un suivi financier à l'euro près des activités. Un bilan à mi-parcours du suivi du programme d'interventions est également réalisé par les différentes agences et présenté en CA : il permet d'infléchir les orientations stratégiques du programme en cours.

Enfin, les interventions financières liées au plan de relance ont fait l'objet d'un rapportage spécifique des données à la tutelle DEB et à la DGFIP/Budget à une fréquence mensuelle via un outil d'espace partagé dédié complexifiant encore le rapportage des agences.

Ces différents indicateurs de moyens, fort utiles pour effectuer le suivi des lignes des programmes, ne correspondent pas complètement aux besoins de suivi des résultats des actions menées. Les indicateurs techniques développés par certaines agences (cf. AG) visent à répondre à cette insuffisance des indicateurs du COP. Ils ne permettent pas pour autant de juger complètement de l'efficacité et du respect des priorités de chaque agence au regard des objectifs du bon état écologique des masses d'eau qui rassemblent un ensemble complexe de paramètres évolutifs.

À la question sur la manière d'assurer le pilotage effectif de ce sujet aucune agence ne semble avoir bien documenté le point (cf. partie 4.1) alors que toutes s'accordent sur le constat que le croisement avec l'état général des masses d'eau est complexe à réaliser. Pour les agences, c'est l'état des lieux des SDAGE (schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux), son PDM et les PAOT déclinés à l'échelle départementale qui constituent l'instrument de pilotage et la traduction opérationnelle des travaux à réaliser

par masse d'eau : la difficulté résidant dans le fait que l'évaluation des SDAGE n'est effectuée que tous les 6 ans.

Cependant, les données annuelles disponibles attestent de très importantes différences dans les politiques d'intervention des agences en fonction de leurs moyens budgétaires et situations écologiques (cf. partie 4). La mission s'étonne du fait que plusieurs agences ne fournissent pas d'information sur plusieurs indicateurs du COP, en particulier concernant l'existence d'une cartographie des risques (trois agences n'ont pas répondu ou n'en disposent pas), ou de plans d'actions (deux agences n'en disposeraient pas) ou accusent un important retard dans la mise à disposition des données environnementales fiables destinées au public.

Ainsi, près de 53 % des subventions auraient été accordées à l'enjeu de l'adaptation au changement climatique en 2019 selon le document budgétaire annexé à la loi de finances de 2021 mais cette moyenne ne veut pas dire grand-chose en réalité, au vu des disparités constatées des méthodes d'élaboration de l'indicateur et des efforts selon les agences (de 32,5 % pour LB, 35,3% pour AP, 47% pour RM, 49% pour RMC, 57 % pour AG, 67% pour SN) - avec également des cibles annuelles très différentes (de 28 à 50 %).

R1. La mission recommande à la tutelle que, pour le prochain programme d'interventions, une simplification des exigences de compte rendu et une réduction du nombre des indicateurs de moyens et de suivis dans le cadre du futur COP soient envisagées. Elle préconise également de retenir davantage d'indicateurs de résultats stables dans le temps, permettant de vérifier s'il y a ou non progression des résultats.

Au-delà du suivi rigoureux des crédits importe également un taux satisfaisant d'exécution des prévisions du programmes d'intervention. Le document budgétaire pour 2021 indique que pour la première année d'exécution des 11<sup>èmes</sup> programmes d'intervention, celui-ci se situerait à hauteur d'environ 15,5 % du plafond (total des six années) ce qui est assez satisfaisant pour une première année.

**Plan d'actions du service audité : voir annexe 11**

---

# 1. Stratégie et gouvernance

## 2. Analyse du risque : Un fonctionnement des instances de bassin pas suffisamment conforme aux cadrages des 11<sup>èmes</sup> programmes fixés par le ministère de la transition écologique

### Constats :

Les instances des agences sont chargées de décliner les orientations nationales des 11<sup>èmes</sup> programmes et leurs priorités au niveau local : c'est plus particulièrement le rôle des commissions permanentes des CA des agences (dont les intitulés peuvent être différents, mais qui sont généralement au nombre de deux : une commission des finances et une commission des aides ou interventions) ou mixtes CA-CB.

La déclinaison locale des priorités nationales a suscité des oppositions des instances de bassins sur plusieurs orientations : ainsi la réorientation, sur les 11<sup>èmes</sup> programmes, des priorités en faveur du grand cycle de l'eau, dont les moyens augmentent de 4,738 Mds € à 5,102 Mds € (cf. annexe n° 3 : tableau comparatif de la DEB des priorités des programmes des 9<sup>èmes</sup> aux 11<sup>èmes</sup>) avec une nette priorité donnée à la restauration et la gestion des milieux aquatiques, à la lutte contre les pollutions agricoles ou liées aux autres activités économiques, ou à la gestion des eaux pluviales (respectivement lignes 24, 18, 13 et 16 des programmes) le plus souvent au détriment du petit cycle (dont les crédits budgétaires diminuent d'environ 5,7 Mds € à 4,59 Mds €).

Cette diminution des crédits, justifiée par son faible impact sur l'amélioration du bon état des masses d'eau et traduite par une réduction des moyens

principalement sur les lignes 11<sup>1</sup> (de 2,47 Mds € à 1,47 Md €), 12<sup>2</sup> (de 2,06 Mds € à 1,94 Md €) et 15<sup>3</sup> (de 103 M€ à 84,4 M€) des programmes, a été très critiquée par les représentants des collectivités territoriales ou des activités économiques au sein des instances de bassin. À titre d'exemple, la demande de suppression des aides à l'assainissement non collectif (ANC) a été partout contestée. La question sera vraisemblablement reposée lors de la révision des programmes à mi-parcours.

Cependant, les plans dits de « reprise » dont les noms varient selon les agences, et le plan France relance ont permis d'apaiser les tensions locales et de poursuivre le financement des équipements de renouvellement de réseaux d'eaux potables là où des besoins notamment en zones rurales le justifiaient (voir infra partie 4) : mais ceux-ci ont en conséquence en 2021 et 2022 réduit les efforts de rééquilibrage des moyens financiers entre les domaines 2 et 3. Cela risque de rendre plus difficile encore vis-à-vis des collectivités locales l'arrêt de ce type d'aides et la révision à mi-parcours du programme.

De même, sauf en AE RM les aides à l'entretien des cours d'eau ont été conservées, mais conditionnées à des plans de restaurations de cours d'eau.

Le ciblage des interventions de solidarité sur les seules communes situées en zone de revitalisation rurale a suscité au sein de plusieurs instances de bassin

<sup>1</sup> Ligne 11 : installations de traitement des eaux usées domestiques et assimilées hors gestion et traitement des eaux pluviales

<sup>2</sup> Ligne 12 : Réseaux d'assainissement des eaux usées domestiques et assimilées hors réseaux d'eaux pluviales et bassins d'orage

<sup>3</sup> Ligne 15 : Assistance technique

de vifs débats (cas de RMC) mais inversement aussi facilité l'adoption des orientations par le comité de bassin Corse.

La réduction du montant des primes pour épuration (de 1,65 Md€ à 876 M€ dans les 11<sup>èmes</sup> programmes) a été aussi très fortement débattue au sein des instances.

Enfin, une nette diminution des moyens consacrés à la coopération internationale, par rapport aux 10<sup>èmes</sup> programmes, a été constatée dans certaines des agences, même si elles ont conservé des moyens d'actions et les ont en partie mutualisés à hauteur de 1% de leurs interventions.

Enfin, au vu des premières réunions des instances et en dépit des oppositions initiales sur les priorités nationales des 11<sup>èmes</sup> programmes, la mission a constaté (même s'il est encore un peu tôt pour en juger) que la qualité de dialogue au sein de l'ensemble des instances est jugée partout satisfaisante et qu'il y a une volonté partagée de travailler dans un esprit très constructif. Ainsi, même là où les oppositions avaient pu être fortes, les 11<sup>èmes</sup> programmes ont été votés sans aucun changement (cas de RM et de RMC). Même si parfois la mission a aussi été informée comme indiqué supra (cf. 1.1) de quelques tensions récentes apparues lors de l'élaboration des nouveaux SDAGE dans certaines agences (AG, LB, RMC).

Le décret n° 2020-1062 du 17 août 2020<sup>4</sup> fixe de manière précise la composition des six comités de bassins continentaux<sup>5</sup> et leurs principes généraux de fonctionnement. Les évolutions récentes conduisent à un équilibre nouveau entre les différents collèges que les membres des instances jugent globalement satisfaisant, en particulier en comparaison des situations antérieures où les représentants associatifs se considéraient sous-représentés. Les spécificités territoriales (zones de montagne, littorales) sont également mieux prises en compte et permettent une représentation de ces enjeux dans les comités de bassin. Pour les collèges économiques, les personnes sont élues le plus souvent par leurs propres associations professionnelles (MEDEF, UFE, chambres d'agriculture ou de métiers etc.).

Les personnalités qualifiées sont désormais désignées par les préfets coordonnateurs de bassin même si les DG des AE ont pu localement être consultés sur des propositions de noms ou ont pu susciter des candidatures.

Le renouvellement récent des instances de bassin et partant des CA s'est bien déroulé dans l'ensemble et a permis d'introduire un peu de sang neuf dans ces « Parlements de l'eau » dont la moyenne d'âge reste assez élevée. Le collège des usagers non économiques peine parfois, du fait de la participation bénévole à ces instances, à mobiliser des représentants pour participer de manière assidue aux différentes commissions et peser dans les débats, ce qui est dommage alors que pouvoir débattre de l'évolution du prix de l'eau et de ses usages devient un enjeu politique, économique et social majeur. Il faut avoir du temps pour participer aux différentes commissions ou instances, question qui ne se pose évidemment pas pour les représentants des autres collèges qui exercent cette activité sur leur temps de travail.

Il faut cependant saluer les efforts de formation réalisés par les AE pour faciliter l'apprentissage des nouveaux membres des instances et la connaissance des enjeux et des moyens d'interventions qui sont complexes. Des indicateurs sont aussi parfois mis en place dans certaines agences pour limiter l'absentéisme aux instances ce qui est une excellente pratique de gouvernance mais peu pénaliser aussi les représentants du deuxième collège.

Toutefois, plusieurs conséquences du décret cité n'ont pas encore été tirées par la tutelle :

La présidence des CA confiée récemment de manière systématique aux préfets coordonnateurs de bassin a parfois été ressentie comme une reprise en main de l'État sur ces instances et comme une « quasi atteinte à la décentralisation » (expression forte en ce sens du président de région Nouvelle-Aquitaine par exemple). Une clarification juridique de ce point serait nécessaire. De même, la proposition de désignation de membres du CB et du CA par le président du CA pose question.

<sup>4</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000042241218>

<sup>5</sup> Le comité de bassin Corse est régi par les dispositions spécifiques de l'article D.213-18 du code de l'environnement.



Les exigences de parité ont été prises en compte partiellement dans le renouvellement des membres mais ne se sont pas encore traduites dans la présidence des commissions de bassins. La profession agricole a fait par exemple part de ses difficultés à trouver des femmes disponibles pour exercer ce type de mandat, ce qui interpelle. Les membres anciens de ces comités de bassins ont un peu de mal à quitter leurs mandats : la durée très longue de celui-ci (six ans, renouvelable deux fois) ne facilitera pas les évolutions recherchées. La mission a pu observer que différentes instances avaient pu cumuler des représentants avec des durées de mandats particulièrement longues. De même, il a été indiqué, et la mission a pu le constater, que de nombreux membres exercent des mandats ou des professions autres que celles du collège dont ils relèvent, ce qui peut nuire aux équilibres recherchés dans la composition des instances de bassin : par exemple, dans certains bassins ruraux, les représentants d'élus sont aussi des agriculteurs, dans d'autres, les représentants des consommateurs sont aussi membres d'associations en charge de la protection de l'environnement.

De façon générale, même si la nouvelle composition des collèges est plus satisfaisante que celle qui prévalait antérieurement, la représentation actuelle des consommateurs est bien trop faible dans ces instances et ce choix paraît discutable au regard du financement de la politique de l'eau principalement assuré par les usagers domestiques : ils ne disposent que d'un sixième des voix du deuxième collège (soit par exemple trois voix sur 80 membres en Artois Picardie ou six voix sur 185 membres en Seine Normandie ou 190 membres en Loire Bretagne) : cette faiblesse de la représentation citoyenne pose réellement question.

Enfin, les producteurs d'énergie ont aussi expliqué aux auditeurs qu'en dépit du décret qui prévoit une disposition spécifique pour assurer leur présence dans ces instances de bassin<sup>6</sup>, ils ont failli être évincés dans deux comités de bassins, alors qu'ils en sont les plus gros contributeurs financiers, ce qui interroge sur les équilibres souhaités dans ces instances, même si cela a pu être corrigé.

⇒ **En conséquence, la mission recommande à la tutelle pour le futur programme d'interventions de réfléchir à des dispositions juridiques complémentaires pour améliorer encore (i) la représentation démocratique au sein des comités de bassin (autorisation d'un seul renouvellement de mandat, tous mandats confondus), (ii) l'équilibre au sein des différents collèges et notamment la représentation des consommateurs et (iii) pour rendre la parité plus effective dans les différentes commissions.**

#### Plan d'actions du service audité : voir annexe 11

---

<sup>6</sup> Article 5 – II du décret n° 2020-1062 du 17 août 2020 relatif aux comités de bassin : « Art D 213 -19-3 : dans chaque comité de bassin, le collège prévu au 2 ° bis de l'article L 213-8 comprend au moins un représentant : « 11 ° De producteurs d'électricité et des producteurs d'hydro-électricité, sur

proposition de l'UFE. Sur le bassin Rhône méditerranée, un représentant supplémentaire est proposé par la Compagnie Nationale du Rhône. »

# 1. Stratégie et gouvernance

## 3. Analyse du risque : Une prise en compte de la préservation de la biodiversité terrestre et marine et de l'adaptation au changement climatique pas à la hauteur de la commande de la tutelle

### Constats :

L'adaptation au changement climatique est une priorité gouvernementale résultant des engagements européens et internationaux de la France. La stratégie française a été déclinée dans un premier plan national d'adaptation au changement climatique (PNACC) adopté en 2011 qui, après la signature de l'Accord de Paris et une très large consultation, a été révisé dans un nouveau plan dit PNACC 2 portant sur la période 2018-2022. Celui-ci décrit l'ensemble des mesures permettant d'atténuer ou d'adapter les effets du dérèglement climatique (CC).

En conséquence, les sept bassins métropolitains ont adopté des plans d'adaptation au changement climatique afin de répondre à cet enjeu majeur entre 2016 - 2018, avant même que les 11<sup>èmes</sup> programmes d'interventions des agences ne retiennent ce sujet comme une priorité stratégique, même si des actions relevaient de cet objectif dans leurs programmes antérieurs. Ces plans visent d'une part, à identifier les enjeux liés à la baisse prévisible des débits des cours d'eau et de recharge des nappes. D'autre part, ils promeuvent la sobriété des usages (économies d'eau et réutilisation des eaux usées), le recours aux solutions fondées sur la nature (SFN) telles que la restauration des zones humides (ZH), ou l'aménagement des bassins versants.

L'adaptation au changement climatique (CC) est un enjeu transverse, ce qui explique qu'il bénéficie de trois leviers spécifiques au sein des 11<sup>èmes</sup> programmes pour financer les actions qui devraient permettre cette adaptation indispensable : (i) aides classiques favorisant l'objectif, (ii) aides dédiées avec des appels à projets spécifiques pour accélérer la mise en œuvre

de mesures correctrices, (iii) introduction de conditionnalités. Les 11<sup>èmes</sup> programmes ciblent davantage leurs interventions sur l'adaptation au CC et de manière plus limitée sur l'atténuation.

Le document budgétaire 2021 (indicateur COP P-0a) indique que près de 53 % des interventions financières des agences en 2019 auraient été consacrées à cet objet, (essentiellement celles relevant du domaine 3) mais on ne sait pas comment a été obtenu ce résultat et les actions précises incluses dans ce périmètre : ce pourcentage semble construit avec une acception très extensive de la « contribution à l'adaptation au changement climatique ». Lors des auditions, l'ensemble des DG des AE de même que l'ensemble des représentants des instances de CB, ont appelé l'attention des membres de la mission sur les effets déjà visibles du CC dans leurs territoires et leur vulnérabilité (y compris en Artois Picardie en raison des effets des sécheresses récentes, de même qu'en Rhin Meuse) et sur l'urgence à agir.

La mission a constaté que d'importantes initiatives ont été prises par plusieurs AE en coopération étroite avec d'autres parties prenantes (conseils régionaux notamment) et méritent d'être soulignées (voir partie 3) : notamment études sur l'état des connaissances précises sur le climat et les impacts locaux, lancement d'études prospectives pour mesurer l'impact du CC sur les bassins à l'horizon 2050 (exemples des bassins Adour - Garonne et Rhône-Méditerranée-Corse) développement de concertations territoriales et d'outils pour favoriser l'émergence de solutions partagées sur la résorption des déséquilibres des ressources futures en eau selon les différents usages, combinant changements de pratiques agricoles pour plus d'économies d'eau



et créations d'ouvrages de stockage ou solutions de transfert. À cette fin, les agences se mobilisent, par leurs financements et par leur implication dans les comités d'élaboration, sur les PTGE, outils spécifiques de gestion quantitative des ressources en eau associant toutes les parties prenantes. Fort logiquement, les agences Adour-Garonne et RMC sont les plus impliquées, puisque ce sont les deux agences touchées par la « méditerranéisation » du climat. La mission considère que les PTGE paraissent des démarches adaptées pour parvenir à une prise de conscience politique et citoyenne partagée des enjeux du CC sur la disponibilité future de la ressource en eau en période estivale, pour identifier les efforts et mesures à prendre dans la durée et permettre dans le futur une plus juste répartition de cette ressource et une coexistence des usages. Elle relève toutefois que la mobilisation des agences pour faire avancer ces démarches, pour indispensable qu'elle soit, exige d'elles un investissement important en temps de chargés de missions, qui ne semble pas pris en compte dans les schémas d'emplois. Il conviendrait que l'ensemble des agences financent, là où ils se développent, ces outils et intègrent l'instruction gouvernementale de mai 2019.

De même, des coopérations ont débuté avec les principaux opérateurs du MTE détenteurs de l'expertise sur le sujet, à savoir Météo-France et l'Agence de la transition énergétique (ADEME), et des travaux sont engagés (cas d'Adour Garonne). Toutefois, celles-ci pourraient être renforcées et formalisées dans des accords de partenariats afin de mieux se répartir les sujets d'interventions, de coordonner davantage l'usage des moyens financiers publics sur cet enjeu et d'éviter les doublons, à l'image du partenariat en cours de construction entre l'OFB et les agences (cf. *infra*). La présence de représentants des opérateurs du MTE cités ci-dessus dans les conseils d'administration des AE (dans le collège État) permettra également de mieux développer ces synergies (ex : la PDG de Météo-France est membre du CA de AE AG).

Plusieurs agences ont posé des conditions pour octroyer les financements des projets sur cette thématique : ainsi en Seine Normandie, les maîtres d'ouvrages des contrats territoriaux eau et climat doivent être signataires de

la stratégie d'adaptation au changement climatique et proposer au moins trois actions concrètes.

Autre exemple, plusieurs agences ont complété les actions lancées dans le cadre des 10<sup>èmes</sup> programmes sur les économies d'eau et ajouté un volet sur la lutte contre les fuites des réseaux d'eau potable dans les 11<sup>èmes</sup> programmes bien que celui-ci soit de peu d'efficacité sur la gestion de la ressource en eau.

RMC consacre 40% de ses interventions à cette thématique et a décidé le lancement d'appels à projets sur cet objectif et dédié un budget spécifique de 30 M€ à ceux-ci. À l'inverse, en AP, il n'y a pas de ligne budgétaire spécifique réservée, en dépit de l'adoption d'un plan en 2016 et de l'existence d'actions structurantes (cf. les opérations de reconquête de la qualité de l'eau -ORQUE). Des appels à projets ont été lancés sur des projets visant, par exemple, à réduire la consommation d'eau à hauteur de 6 M€.

Cependant cet affichage est aujourd'hui sans doute insuffisant et les actions sur cette thématique sont diluées dans l'ensemble des interventions des agences. Il serait intéressant de pouvoir mesurer de manière plus précise l'effort consacré à ces types d'actions en fin des 11<sup>èmes</sup> programmes avec une méthodologie commune sur cette priorité stratégique.

L'établissement de priorités stratégiques sur la biodiversité est sans doute un peu moins mature que celles sur l'eau en dépit d'une stratégie nationale depuis 2018 : la déclinaison territoriale et institutionnelle est en cours d'élaboration. Au niveau territorial, les rôles respectifs de l'OFB et des AE ne font pas aujourd'hui l'objet de consensus et restent à définir.

En effet, la loi n° 2016-1087 du 8 août 2016 « pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages » a créé au 1<sup>er</sup> janvier 2020, l'Agence française pour la biodiversité (devenue l'Office Français de la Biodiversité ou OFB le 1<sup>er</sup> janvier 2020) dont le financement est, pour l'essentiel, assuré par une contribution annuelle des AE d'un montant de l'ordre de 280 M€ depuis la LFI de 2019, augmenté du produit de la taxe cynégétique (dont les AE assurent la collecte depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020) - plafonné à 46,1 M€ -. En conséquence, certaines AE ont diminué d'autant leurs crédits inscrits sur

l'action 7 (gestion des milieux aquatiques et biodiversité) des 10<sup>èmes</sup> programmes, ce qui explique en partie sans doute les nombreuses réticences entendues par les auditeurs à l'élargissement des missions des AE sur la biodiversité dite « sèche » sans que soit instaurée une redevance assise sur les perturbations à la biodiversité terrestre.

La même loi de 2016 a aussi élargi les missions des AE à la mer et à la biodiversité, et confié aux régions, la responsabilité de définir et mettre en œuvre des stratégies régionales de la biodiversité. Face à cette importante modification des différents rôles institutionnels, le renforcement de la coordination des actions avec l'ensemble des autres acteurs intervenant dans le domaine de la biodiversité est, pour les AE, indispensable.

Ainsi une première convention de partenariat a été signée entre les AE et l'AFB en 2019. Une stratégie d'action commune entre les agences et l'OFB est en cours de construction pour développer au mieux les synergies et éviter la dispersion des actions et des moyens publics. Le partenariat a été renouvelé en avril 2021 entre l'OFB et les AE avec la création des ARB et prévoit qu'un accord cadre plus précis sera adopté après la signature du COP de l'OFB avec l'État. Des groupes de travail thématiques sur les questions de connaissance et de données sont en cours de constitution entre les sept ARB créées et les AE. Doit aussi être mentionné le « collectif régional biodiversité » entre les AE AERM, AESN, AERMC, la région Grand Est, la DREAL et l'OFB.

Des « comités de financeurs » sur la biodiversité sont également en train de se constituer (cf. partie 3).

Il semble que l'ensemble des AE ont élargi et amplifié leurs actions au profit de la préservation de la biodiversité conformément aux cadrages, même si celles en faveur de la biodiversité terrestre sont plus limitées : le bilan précis ne pourra toutefois être effectué qu'en fin de programme car la comparaison des moyens d'actions fléchés affichés entre les 10 et 11<sup>èmes</sup> programmes n'est pas aisée. De plus, les plans de reprise/ rebond ou le plan de relance ont pu

aussi permettre le financement, à hauteur de 10 M€ pour l'ensemble des agences, d'actions initialement non prévues dans les 11<sup>èmes</sup> programmes.

Ainsi l'AE Rhin Meuse annonce une hausse de 18% de ses crédits biodiversité entre les 10 et 11<sup>èmes</sup> programmes avec des financements sur la biodiversité terrestre. Elle organise des AAP annuels sur la « trame verte et bleue » sur la restauration /renaturation de milieux aquatiques ou humides (prairies etc.). À l'inverse, l'AE SN a prévu de consacrer un montant équivalent à celui du programme antérieur sur la biodiversité soit 346 M€ au lieu de 343 M€. Les financements sur ces enjeux de biodiversité terrestres ne sont admis que s'ils ont un lien avec les milieux aquatiques : les études trames vertes et bleues ou les stratégies régionales sont ainsi financées. Comme dans d'autres agences, s'agissant de la biodiversité marine, l'implication de l'agence s'est, dans un premier temps, focalisée sur la définition des objectifs stratégiques et des documents de façades en déclinaison de la nouvelle directive cadre SMM<sup>7</sup>.

À titre d'exemple, sur la restauration de la biodiversité, l'AE RMC cible ses interventions sur le fonctionnement global des écosystèmes au sein de la « trame turquoise » (avec des appels à projets annuels) permettant la reconquête des habitats, des corridors écologiques et accompagne les agences régionales de la biodiversité (ARB) dans la définition et la mise en œuvre des stratégies régionales en complément des autres financeurs. Cela se traduit par des montants d'aides plus élevés sur le financement de la politique d'animation (jusqu'à 70 %) et par des appels à initiatives pour expérimenter des paiements pour services environnementaux dans ce cadre sur 21 territoires sélectionnés en mars 2020 convergent avec cette action. Le CA a par ailleurs adopté un plan spécifique très ambitieux doté de 180 M€ « Rebond Eau biodiversité et Climat 2020-2021 » qui donne accès à des taux améliorés sur la continuité écologique, les zones humides (ZH), la restauration morphologique.

<sup>7</sup> La Directive cadre stratégie pour le milieu marin 2008/56/CE (SMM) met en place un cadre visant à réaliser ou maintenir un bon état écologique du milieu marin (de la côte aux limites des zones économiques exclusives) des mers européennes.

Les AE avec d'importantes façades maritimes ont, en toute logique, des stratégies plus matures. À titre d'exemple, s'agissant du milieu marin, l'AE RMC a été très étroitement associée par la DIRM à la rédaction des documents stratégiques de façades (DSF) et à l'élaboration du programme d'action qui décline la *directive cadre Stratégie pour le milieu marin* et identifie les mesures : celles -ci permettent notamment le financement des études et des travaux de réduction de la pression exercée par les mouillages sur l'herbier de Posidonie et les zones à coralligènes, des études de restauration écologique sur l'état des biocénoses ou des fonctions écologiques. Elles peuvent bénéficier de financement de 50 jusqu'à 70 % si un schéma territorial de restauration des milieux écologique (STERE<sup>8</sup>) existe.

---

**Plan d'actions du service audité : voir annexe 11**

---

---

<sup>8</sup> Les STERE contribuent à l'atteinte des objectifs visés par les directives cadre sur l'eau et la stratégie pour le milieu marin sur les enjeux d'organisation des usages en mer et de restauration écologique. Ils s'attachent à engager les

actions nécessaires pour retrouver à terme un état écologique des milieux conforme aux objectifs des documents de gestion prévus par la directive et le Plan d'Action pour le Milieu Marin (PAMM).

## 2. Organisation des agences

### 1. Analyse du risque : Dispositif de maîtrise des risques incomplet (contrôle et audit internes), peu efficace ou insuffisamment documenté

#### Constats

La présente mission n'a pas examiné en détail le contrôle interne budgétaire (CIB) et le contrôle interne comptable (CIC) déployés par les agences, dès lors que la mission de vérification de mise en œuvre des CIB et CIC relève du ministère en charge du budget, conformément aux articles 170 et 215 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 « Gestion budgétaire et comptable publique » et des interventions de la Cour des Comptes. Cette dernière avait émis des recommandations sur ces sujets en 2015.

Le tableau de l'annexe 4 synthétise la diversité des pratiques des agences en matière de contrôle interne et de démarche qualité.

Les agences ont ancré leur procédure de contrôle interne sur le système de management de la qualité (SMQ). Elles ont toutes développé une démarche Qualité aboutissant à une certification ISO 9001 (et pour certaines 14001 : Rhône-Méditerranée-Corse et Adour-Garonne), qui a permis l'établissement d'une cartographie complète de leurs processus métiers et support, parfois utilisée comme cartographie des risques. Toutes les agences en assurent l'actualisation, même si certaines ont choisi de ne pas renouveler la démarche Qualité (Rhin-Meuse procède à cette actualisation avec l'aide d'un bureau d'études).

La DEB considère qu'il ne lui appartient pas d'imposer aux agences d'obtenir une certification ISO, position que la mission estime fondée ; il était souhaitable que les agences développent initialement une démarche Qualité allant jusqu'à la certification et la poursuivent. Cependant, le choix fait par exemple par

l'agence Rhin-Meuse de ne pas la renouveler, une fois la certification obtenue, est compréhensible, compte-tenu de la nécessaire adaptation des activités aux restrictions de moyens et d'une plus-value jugée pas à la hauteur des attentes.

Le seul objectif (F-5) assigné aux agences par la tutelle dans le cadre du COP 2019-2024 relatif au contrôle interne porte sur « *le développement de dispositifs de contrôle interne budgétaires opérationnels efficaces* », évalué au moyen des indicateurs rattachés : « *mise en place ou actualisation d'une cartographie des risques (O/N), d'un plan d'actions (O/N). Si oui, taux de risques non maîtrisés* », indicateurs classiques pour ce type de risques, mais de portée limitée. Cependant, on note qu'une seule agence a répondu quant à son taux de risque non maîtrisé en 2019 (RMC, qui le quantifie à hauteur de 5%). Des exigences plus fortes pourraient être intégrées dans les COP futurs, sous réserve de s'assurer que les agences disposent des moyens nécessaires à y répondre, sans hypothéquer ceux indispensables à l'accomplissement de leurs missions prioritaires (perceptions des redevances, mise en place des aides utiles à l'atteinte du bon état des masses d'eau, ...) : en particulier, l'explicitation d'un objectif d'actualisation de la cartographie des risques et de plans d'actions de maîtrises étendu aux processus « attribution des aides », « paiement des aides » et « perception des redevances ».

Le plus souvent, le contrôle interne et le SMQ sont gérés au sein d'une même entité de l'agence. Sur la base de la cartographie des processus issue du SMQ, les agences ont élaboré une cartographie des risques par processus, ne couvrant en général pas complètement leur champ d'activité. Conformément au décret GBPCP et aux objectifs fixés par la tutelle, toutes les agences ont établi une

cartographie des risques et opportunités budgétaires et comptables et se sont centrées, de manière légitime, sur la mise en place d'un CIB et un CIC.

On peut relever la pratique, intéressante en termes de simplification, du « contrôle allégé partenarial » mis en œuvre par l'agence Adour-Garonne<sup>9</sup> pour le contrôle de ses paiements de dépenses et pour le contrôle des aides avant attribution. Sur l'exemple du contrôle des paiements, les trois niveaux de contrôle sont :

- contrôle de premier niveau par le service de production ;
- contrôle de supervision ordonnateur avant paiement, suivant un plan de contrôle mobilisant un échantillonnage aléatoire et utilisant des alerteurs<sup>10</sup> ;
- contrôle de l'agence comptable après paiement, sur échantillons de mandats (30%) issus du contrôle de supervision (auquel elle a un accès transparent) ou non issus de ce contrôle.

Pour les autres domaines, les agences ont souvent utilisé leur SMQ dans une optique de maîtrise des risques, sans développer un contrôle interne *stricto sensu*. Les cartographies « risques /opportunités » élaborées identifient souvent les risques de manière pertinente (un bon exemple en est la cartographie élaborée pour le processus PRO - élaboration et évaluation du programme - de l'agence Loire-Bretagne) mais les indicateurs identifiés, les audits internes et les revues de processus annuelles réalisés ne sont pas conçus pour permettre un contrôle effectif, formalisé et tracé, et apporter une complète maîtrise des risques de non atteinte des objectifs et de respect des

fondamentaux en continu, de même niveau que le permettent les outils propres au contrôle interne : plans de contrôle, méthodes de contrôle, points de contrôle, fréquence des contrôles, comptes rendus ...

Le fait que l'ensemble des agences dispose d'une cartographie des risques partielle ou de certains processus métiers ou fonctions support témoigne d'un certain niveau de maturité du contrôle interne existant au sein de ces opérateurs et est salué positivement par la mission. En l'absence d'objectifs spécifiques de contrôle interne assignés aux agences hors CIB et CIC, et dans un contexte de moyens restreints, la mission considère que l'approche d'un contrôle interne ancrée sur le SMQ, choisie implicitement par les agences, constitue une première étape utile. Toutefois, elle ne saurait se substituer complètement à une démarche formalisée de contrôle interne comprenant l'identification de points de contrôle, de méthodes et plans de contrôle et de comptes rendus traçables.

R2. La mission recommande aux agences de mettre en œuvre une démarche formalisée de contrôle interne comprenant une cartographie des risques couvrant la totalité de leur périmètre, l'identification de points de contrôle, de méthodes et plans de contrôle et de comptes rendus traçables.

## Plan d'actions du service audité : voir annexe 11

<sup>9</sup> Par convention entre l'agence de l'eau AG et son agent comptable et après validation de la DRFIP.

<sup>10</sup> Critères permettant de cibler les dossiers « à risque ».

## 2. Organisation des agences

### 2. Analyse du risque : Absence de dispositif pour atténuer l'inadéquation des moyens humains et financiers aux objectifs fixés

#### Constats :

##### Effectifs :

En dix ans (2012 à 2021), l'effort de maîtrise des dépenses publiques a conduit les agences à voir passer leur plafond d'emplois collectivement de 1 851 à 1 460 ETP, soit une forte diminution de 21,1 %. Cette moyenne recouvre des disparités entre agences, SN étant la plus touchée, avec une baisse d'effectifs entre 2015 et 2020 de - 15,2 %, suivie de près par RM (- 14,4 %), tandis que d'autres agences le sont moins rudement, comme AG (- 7,7 %) et à un moindre degré LB (-9,5 %) : voir tableau en annexe 5.

Ceci illustre, d'une part, la répercussion pour les AE des réductions d'emplois demandées à l'ensemble du MTE, d'autre part, une volonté explicite de la tutelle DEB d'un rééquilibrage progressif des effectifs au profit d'agences aux bassins plus ruraux et dont l'historique de recrutement avant plafonnement des emplois avait pris du retard.

La mission n'a eu accès qu'à une seule base de réflexion sur la répartition des effectifs entre agences, l'étude du modèle « BBZ » remise par le cabinet Wavestone™ en septembre 2019, qui n'a pas été appliquée faute de consensus, car les rattrapages modélisés conduisaient à des « rééquilibrages » jugés trop violents : aux critères complexes de différenciation des situations et enjeux dans les bassins s'ajoute l'historique des recrutements passés. L'étendue des bassins, très variable entre plus de 28% du territoire national pour LB et moins de 4% pour AP, est à l'évidence l'un des paramètres à prendre en compte pour l'allocation des effectifs. Elle conduit les quatre agences à territoire vaste (LB,

RMC, AG et SN) à mettre en place des délégations ou directions territoriales (DT), qui ont forcément un coût administratif : voir 2.4.1. Il s'ajoute un autre critère plus récent de complexité découlant du Plan de mutualisation inter-agences : les contributions pour actions communes ne semblent pas toujours équilibrées ni compensées. Exemple du CSP Paye (assure la paye de la totalité des agents des six agences) dont les quatre ETP sont imputés aux effectifs de l'agence RMC.

La performance de chaque agence n'a, quant à elle, jamais été un critère utilisé pour répartir les efforts de suppression d'emplois, les COP n'étant d'ailleurs pas adaptés ni conçus à cette fin : ils n'intègrent pas de connexion entre les objectifs assignés aux agences et les moyens qui leur sont alloués, notamment en effectifs. Il apparaît qu'il n'y a pas, dans le « dialogue » de gestion entre les agences et la tutelle, de marge de manœuvre ouverte sur l'allocation des effectifs, la DEB étant elle-même placée dans un schéma d'emploi ministériel contraint à la réduction de son nombre total d'agents.

Dès lors, le mode de raisonnement conduisant la tutelle à appliquer et répartir aux agences les réductions d'effectifs n'a pas pu être tracé par la mission.

Une adaptation des agences par réduction des interventions proportionnée à celle des effectifs s'avère impossible, d'une part du fait des priorités gouvernementales nouvelles affichées sur l'adaptation au changement climatique, la lutte contre l'érosion de la biodiversité, ... et des objectifs DCE (échéance proche d'atteinte du bon état), d'autre part, du fait que plusieurs comités de bassin ont bloqué les projets de réduction de certaines interventions (cf. *infra*). La nécessité de mobiliser les crédits du Plan de relance avec un



rapportage de fréquence très élevée a accru la charge sur les effectifs des agences au risque, dans certains cas, d'une concurrence avec les interventions prioritaires du 11<sup>ème</sup> programme. Les recrutements d'intérimaires (sur une durée de 18 mois) ouverts pour ce motif restent d'un appui limité compte-tenu du temps requis pour les former.

Il en découle que, malgré les efforts d'optimisation réalisés et les réorganisations successives (voir 2.4.1), les moyens humains mis à disposition des agences apparaissent de moins en moins en adéquation avec les missions plus étendues et les objectifs plus ambitieux qui leur sont assignés, sans qu'un terme à ce processus puisse être identifié.

La contradiction, reconnue comme une injonction contradictoire, entre ces réductions continues d'effectifs et des objectifs en croissance et en complexification est unanimement dénoncée à tous les niveaux qu'a pu consulter la mission (membres des instances de bassin, personnel et direction des agences, jusques et y compris la tutelle), à l'exception du contrôle général financier qui considère que le constat reste à étayer. Les représentants des personnels aux CA des différentes agences ont indiqué à la mission que dans plusieurs agences, l'émergence de risques psycho-sociaux était aujourd'hui manifeste, situation sans doute aggravée par le contexte de crise sanitaire et confirmée par la réalisation d'un récent baromètre social (cf. AE RMC). Les DG des agences sont très sensibilisés et inquiets de cette situation. Les effectifs des agences doivent globalement être considérés comme ayant atteint leur niveau minimum en regard des missions qui leur sont confiées. Les gains attendus en matière de mutualisation, d'optimisation, de simplification, ... ne sont pas à l'échelle des réductions d'effectifs en cours.

Malgré ces risques, la tutelle n'est pas en mesure de fixer une cible d'évolution des effectifs des agences, qui n'ont donc aucune visibilité sur leur évolution. Cette difficulté est aggravée par les rigidités de gestion apportées par le « quasi-statut » des personnels des agences : ce régime entrave toute capacité de mobilité des agents des agences, que ce soit vers les administrations d'État, vers l'OFB, ... (cf. 2.3).

À l'inverse, les AE n'ont pas pu apporter à la mission des analyses factuelles quantifiant l'inadéquation de leurs moyens en effectifs et de leurs missions. Toutefois, les éléments qualitatifs analysés et les témoignages recueillis conduisent la mission à considérer qu'une poursuite des réductions d'effectifs, à missions constantes, conduirait, d'une part, à accroître les tensions au sein du personnel des agences, générateurs de risques psycho-sociaux (RPS) et de démobilisation, et d'autre part, à handicaper la capacité des agences à atteindre les objectifs fixés, en particulier l'atteinte du bon état écologique des masses d'eau aux échéances DCE, générant ainsi un risque de contentieux européen à l'encontre de la France.

**R3. La mission recommande que la tutelle fasse un exercice d'objectivation missions/emplois et poursuive aussi un rééquilibrage des effectifs entre agences dans le sens des conclusions du modèle BBZ.**

D'autre part, les agences devraient aussi élaborer ou actualiser leurs documents de gestion prévisionnelle en matière d'évolution de leurs effectifs et de leurs compétences critiques au-delà de 2022, de manière à mieux pouvoir justifier leurs besoins d'ici la fin du 11<sup>ème</sup> programme ou pour mettre en œuvre la DCE à l'échéance 2027 et ainsi dialoguer avec leurs tutelles (MTE et Bercy).

### **Moyens financiers :**

Le principe d'un plafond annuel pour les redevances des AE a été fixé par la loi de finances 2012. De pluriannuel, le plafond est devenu annuel en vertu de la loi de finances 2016. La loi de finances de 2018 a, quant à elle, abaissé ce plafond (à 2,105 Mds€) et l'a rendu « mordant » : s'il est dépassé par le montant global des redevances des six AE, la différence est reversée au budget de l'État. Après les nombreuses évolutions intervenues, divers prélèvements, le niveau des ressources des agences est désormais stabilisé jusqu'en 2024, ce qui leur donne l'indispensable visibilité.

Selon les stratégies des agences, leurs situations de trésorerie et de retours d'avances remboursables du 10<sup>ème</sup> programme, la réduction des budgets

d'intervention entre le 10<sup>ième</sup> et le 11<sup>ième</sup> programme est selon les agences, de l'ordre de -6% pour le budget d'intervention et de -12 % pour les ressources.

L'agence AP constitue une exception à ce schéma général car, si son budget en recettes est, comme pour les autres agences, en réduction entre 10<sup>ième</sup> et 11<sup>ième</sup> programme (-1 %), son budget d'intervention est lui en augmentation sensible (+4,5 %) du fait du choix de l'agence de réduire sa capacité d'autofinancement en résorbant une trésorerie excédentaire.

Au-delà du cas spécifique de l'agence AP, on peut noter que les niveaux moyens de trésorerie des agences sont élevés, constat qui est à nuancer selon le niveau des engagements juridiques qui étaient en cours en fin de 10<sup>ième</sup> programme.

Les agences LB et RM présentent une réduction des moyens d'intervention de 17 % entre les deux programmes, mais dans les deux cas, ces baisses fortes sont amorties par des retours significatifs d'avances remboursables du 10<sup>ième</sup> programme.

La comparaison des montants peut être légèrement influencée par le fait que le 10<sup>ième</sup> programme était calibré en autorisations de programme (pluriannuelles) alors que le 11<sup>ième</sup> programme l'est en autorisations d'engagement annuelles (non récupérables d'une année sur l'autre si non effectivement engagées)<sup>11</sup>.

Ces réductions significatives de moyens d'intervention (hors agence AP) ont été pour partie compensées dans la première partie du 11<sup>ième</sup> programme par la mise en place des Plans de reprise et de relance, même si leur ciblage très majoritairement sur le petit cycle a pu poser une difficulté stratégique aux agences, en remettant en cause les priorités qui leur avaient été fixées par les lettres de cadrage de 2017 et 2018 (cf. chapitres 1 et 4) et en mettant les agences en difficulté dans leurs relations avec les collectivités territoriales.

La logique de la tutelle de mettre en correspondance cette réduction et l'arrêt ou la diminution de certaines aides (ANC, prime épuratoire, fonctionnement, bon entretien des cours d'eau) était pertinente mais n'a abouti que partiellement du fait des oppositions de certains comités de bassin à ces arrêts ou réductions (cf. chapitre 4).

Il en résulte une situation plus tendue des moyens d'intervention, que les efforts d'optimisation et de priorisation mis en œuvre par les agences leur permettent d'assumer sans qu'un risque de défaut de financement ne soit prévisible d'ici la fin du 11<sup>ième</sup> programme.

Il est clair que le facteur limitant des moyens des agences est désormais constitué par les effectifs.

---

### Plan d'actions du service audité : voir annexe 11

---

<sup>11</sup> Une négociation conduite avec la direction du budget a permis de compenser intégralement l'absence de pluriannualité des AE dans le plafond de dépenses des 11<sup>èmes</sup> programmes



## 2. Organisation des agences

### 3. Analyse du risque : Impossibilité, due à une trop forte tension sur les effectifs, de recruter les compétences nouvelles rendues nécessaires par l'élargissement du périmètre d'intervention

#### Constats :

Entre 2014 et 2020, les six agences ont au total perdu 241 postes dans leurs schémas d'emplois. Les capacités de recrutements ouvertes par retraites, détachements de fonctionnaires non renouvelés, ruptures conventionnelles, ... étaient dès lors très inférieures aux départs (exemple pour l'agence AP : entre 2014 et 2020, 11 recrutements pour 49 départs) et ont été pour l'essentiel consacrées au remplacement des compétences essentielles. De plus, le « quasi-statut » des personnels des agences rend très difficile les mobilités vers l'extérieur, ainsi que certains recrutements : sa rigidité et le plafonnement salarial qu'il impose empêchent notamment le recrutement d'informaticiens de très bon niveau nécessaires pour doter la future direction du système d'information et des usages numériques (DSIUN), du fait de l'impossibilité de s'approcher des salaires qui leur sont offerts dans le secteur privé. La mission remarque que les agences sont ainsi dans l'impossibilité de pratiquer des recrutements de haut niveau dérogatoires, par ailleurs pratiqués par l'État pour son propre compte.

R4. La mission recommande un assouplissement du quasi statut des agences de l'eau pour faciliter les mobilités d'agents en sortie des agences, et permettre le recrutement d'agents contractuels de haut niveau sur compétences rares, à titre dérogatoire.

Il en est résulté une capacité quasi nulle à acquérir par recrutement externe les compétences nouvelles correspondant à l'élargissement du périmètre

d'intervention (biodiversité « sèche », adaptation au changement climatique, ...) ou à un renforcement d'expertise (économie, informatique, ...).

Toutes les agences ont donc privilégié l'évolution de postes de certains agents en place et l'évolution de leurs compétences, en déployant en parallèle à leurs projets d'établissement des démarches d'accompagnement RH, soit intégrées à un plan ou schéma GPEEC, soit mobilisant simplement la formation professionnelle (cas des agences RM et SN).

En matière de biodiversité aquatique et littorale, les agences disposaient dès avant le 11<sup>ème</sup> programme des compétences requises. Leur implication modeste en matière de biodiversité terrestre n'a pas mobilisé un effort de formation significatif. Pour le domaine de l'adaptation au changement climatique, des formations spécifiques ont été mises en place. Le niveau de technicité reconnu des chargés d'opérations des agences les rend aptes à de telles adaptations de compétences. Certains besoins de compétences plus éloignés du cœur de métier des agences n'ont parfois pas pu être pourvus, comme en urbanisme.

L'effort de formation réalisé par chaque agence est maintenu à un bon niveau, avec en moyenne plus de 4 jours de formation par agent et par an, même si dans certaines agences, la crise sanitaire a pu limiter cet effort. De nombreuses formations conçues en inter-agences sont dédiées à l'accompagnement au changement à tous les niveaux de l'organigramme, avec des axes tels que « Accompagner la mise en œuvre du 11<sup>ème</sup> Programme », « Accompagner les agents dans leur carrière / mobilité », « Accompagner les projets mutualisés », « Accompagner la transformation managériale », ...

Il serait pourtant important, pour éviter une évolution auto-centrée, que les agences puissent embaucher de nouveaux profils et amener « du sang neuf » dans leurs équipes.

Les agences ont toutes développé des démarches de type GPEEC (adaptation missions-moyens, tableaux de bord RH, schémas d'adaptation, SPEC, encouragement à la mobilité et out-placement, ...) mais dans l'objectif contraint d'une adaptation aux réductions d'effectifs beaucoup plus qu'aux évolutions des domaines de compétences. Cependant, lors de ses différents entretiens, la mission a constaté que de nombreux exercices de GPEEC n'allaient pas au-delà de l'année 2022, ce qui offre actuellement une capacité insuffisante d'anticipation des besoins de renouvellement de compétences.

Alors qu'il n'est pas exclu que la réduction des effectifs se poursuivre, la mission prend acte de l'absence de visibilité pluriannuelle au-delà de 2022 : sans information sur l'évolution du schéma d'emplois et les réductions d'effectifs qui leur seront imposées dans les quatre prochaines années, il est bien difficile aux directeurs généraux des agences de pratiquer une gestion prévisionnelle des emplois et compétences digne de ce nom.

R5. La mission recommande à la tutelle des agences de leur fournir une visibilité pluriannuelle de leurs schémas d'emplois, au moins sous forme de scénarios à quatre ans, pour leur permettre de relancer une démarche d'évaluation et de prévision des besoins de renouvellement ou développement de compétences, en particulier les compétences critiques.

À noter l'initiative particulière de l'agence AP, consistant d'une part à réaffecter des ETP dans ses trois missions territoriales, afin de renforcer leur rôle pour les territoires, d'autre part à créer un Service de l'Expertise, des Écosystèmes et des Nouveaux Enjeux (SEENE), afin de regrouper au sein d'une même entité une capacité d'expertise technique pour les nouveaux enjeux (biodiversité, changement climatique, structuration des maîtrises d'ouvrage, ...).

De nombreux réseaux de compétences existent en interne aux agences comme en inter-agences. À noter le projet de groupe mutualisé inter-agences récemment constitué à bon escient sur l'expertise, focalisé notamment sur les enjeux émergents.

---

**Plan d'actions du service audité : voir annexe 11**

---

## 2. Organisation des agences

### 4. 1. Analyse du risque : Faible optimisation de l'organisation interne générant une perte d'efficience et/ou une augmentation des coûts

#### Constats :

L'organisation interne a fait l'objet de réformes récentes dans la plupart des agences. Des projets d'établissements, schémas d'adaptation, démarches d'adéquation missions-moyens, ... ont été mis en œuvre, en conduisant à des réorganisations. L'absence de visibilité sur les réductions de schémas d'emplois décidées année après année a nécessité des adaptations successives : certaines agences ont procédé à trois réorganisations en cinq ans (exemple de l'agence RM). Cette mécanique « au jour le jour » (ou plutôt à l'année ...) subie par les AE leur est néfaste, tant du point de vue interne qu'externe. Quel organisme pourrait fonder une stratégie sur un pareil manque de visibilité à moyen terme ?

Les quatre agences à territoire vaste (LB, RMC, AG et SN) ont mis en place des délégations ou directions territoriales (DT), du fait de l'impératif de proximité avec le terrain et avec les acteurs, notamment pour que les chargés d'opérations des agences puissent faire émerger des dossiers complexes (adaptation au changement climatique, modification des pratiques agricoles, ...) dont l'émergence est de moins en moins « naturelle ». L'agence RM n'a pas de délégation territoriale. L'agence AP a, quant à elle, trois « missions territoriales » décrites comme des antennes décentralisées.

Les agences ont déjà réduit leur nombre de DT et re-centralisé dans leurs sièges les activités supports.

Pour AP, les trois antennes « missions territoriales » ont vu leurs prérogatives et champs d'intervention revus pour s'adapter aux diminutions de personnel. Elle se voit confier l'instruction des dossiers sur le grand cycle de l'eau pour

ce qui concerne les relations avec les maîtres d'ouvrage, l'accompagnement au montage du dossier, mais la partie financière des instructions de dossiers est re-centralisée au siège (SAPIE).

Adour-Garonne a réduit de cinq à trois ses DT et a ramené dans les locaux du siège l'une des trois DT restantes.

Pour SN, les réflexions menées par les DT sur leur organisation interne, en lien avec les problématiques de leur territoire et les évolutions du 11<sup>ème</sup> programme ont abouti à la réorganisation de trois DT (Seine-amont, Bocages normands et Vallées d'Oise) et à la fusion des deux DT franciliennes (Rivières d'Île-de-France et Paris et Petite couronne). Le maillage des DT a ainsi été réduit de sept à six. Les DT comme « Bocages Normands » et « Vallées d'Oise » ont désormais une trentaine agents...

Parallèlement, l'agence SN s'est efforcée d'adapter certains postes telles ceux des assistantes administratives, évoluant vers une fonction d'assistance opérationnelle, ou la création de fonctions mixant compétences primes-redevances et accompagnement des maîtres d'ouvrages et collectivités. Ceci témoigne également de la difficulté à délocaliser des agents administratifs.

Le bilan d'évolution des effectifs 2013-2019 montre qu'ils ont été réduits de - 28 % dans les DT et de - 9 % pour le total du siège.

L'agence SN pourrait s'interroger sur :

- les possibilités de re-centraliser au siège des activités de contrôle des aides, en profitant de toutes les mobilités d'agents ... Exemple de l'agence AG qui en 2019 prévoit de supprimer à court terme 20 postes sur les aides en DT,

- l'intérêt de regrouper les DT en place au sein de la région, désormais unifiée, Normandie (Seine-aval et Bocages normands).

⇒ **La mission considère qu'une proximité suffisante du terrain est plus que jamais indispensable pour que les agences puissent pleinement jouer le rôle qui est attendu d'elles en matière d'accompagnement à l'émergence des projets « grands cycles ». Pour les quatre agences couvrant des territoires vastes, l'existence de 3 à 5 délégations territoriales paraît donc fondée.**

La nécessité de proximité du terrain est justifiée exclusivement pour les chargés d'opérations. Les efforts de recentralisation au siège de fonctions supports (déjà largement mis en œuvre) et de fonctions financières (instruction et paiement des aides, émission des redevances) doivent être poursuivis. La présence sur un même site des personnels en charge de l'attribution des aides et des paiements permet certes une meilleure gestion des en-cours, mais cet avantage a aussi un coût : la répartition sur le territoire de personnels de gestion ne permet pas d'atteindre les mêmes gains de productivité que lorsqu'ils sont regroupés. La mission recommande que cette question fasse l'objet d'un réexamen objectif en termes de rapport coût/avantages.

L'externalisation de certaines activités est une option d'optimisation d'organisation demandée dans les cadrages MTE et les agences se sont toutes peu ou prou engagées dans sa mise en œuvre, malgré son impact sur les budgets de fonctionnement et un niveau de service souvent jugé inférieur à celui de la régie.

Elles privilégient à juste titre le maintien en leur sein des compétences « métiers » et d'expertise mais ont commencé à décharger leurs effectifs de fonctions n'en relevant pas directement. L'externalisation est une démarche généralisée, s'agissant de la surveillance des eaux (physico-chimie, biologie, continentale, littorale...), des contrôles fiscaux et s'étend progressivement à d'autres prestations (logistique, informatique, communication, ...).

⇒ **La mission considère que le recours à l'externalisation devrait constituer la règle concernant les fonctions logistiques (nettoyage des locaux, cantine, ...) et certaines fonctions support (reprographie, documentation, ...).**

Cependant, ce choix assumé politiquement aujourd'hui aura un coût financier supérieur à moyen ou long terme : la mission d'audit n'a pas eu la preuve que des études coûts/bénéfices du recours à ces solutions d'externalisation aient été réalisées de manière systématique, ce qui est un peu surprenant. Afin de limiter tout risque financier ultérieur, elle invite les agences à prévoir de réaliser ces études sur les fonctions qu'elles envisagent d'externaliser ainsi que sur les fonctions actuellement externalisées les plus coûteuses, et, surtout, elle préconise de faire jouer la concurrence sur les prestataires retenus et de regrouper si possible les marchés futurs sur certaines prestations.

Les efforts d'adaptation de l'organisation des agences s'étendent également à la mutualisation inter-agences (voir chapitre 2.4.2), à la dématérialisation et à l'optimisation des processus (chaîne de paiement, chaîne de recette, ...). Au-delà de la dématérialisation quasi complète des procédures de demandes d'aides, par exemple, ne plus envoyer aux bénéficiaires des documents papier (RGA, ...) mais les mettre à disposition sur un extranet.

Les efforts de simplification sont significatifs chez toutes les agences. À noter la démarche particulièrement aboutie de l'agence LB avec un plan de simplification explicite, doté d'un tableau de bord des actions de simplification donnant lieu à l'écriture de fiches dédiées.

De manière plus limitée, les agences procèdent à l'abandon ou à la diminution de certaines missions : gestion foncière, maîtrise d'ouvrage directe, coordination de l'animation directe des ORQUE<sup>12</sup>, ...

Globalement, il faut souligner que la part des frais de structures dans le budget, dont il est fait état en moyenne pour les six agences, c'est-à-dire environ 5 %, est jugée faible. On peut relever en particulier, que le fonctionnement des instances de bassin repose sur le bénévolat de leurs membres.

<sup>12</sup> Opération de reconquête de la qualité des eaux (périmètres de captage).

**Plan d'actions du service audité : voir annexe 11**

## 2. Organisation des agences

### 4. 2. Analyse du risque : Insuffisance de mutualisation / rationalisation des moyens au regard des missions fixées

#### Constats :

Prenant acte des recommandations du rapport IGF – CGEDD sur l’avenir des opérateurs de l’eau et à la demande des tutelles, les six AE ont engagé à la fin de la même année 2018, un plan de mutualisations - inter-agences, co-construit avec leurs équipes qui répond à une vision stratégique partagée des DG d’améliorer le fonctionnement des AE. Afin de ne pas remettre en cause ni la subsidiarité, ni l’autonomie des instances, il a été choisi de débiter ce plan par l’ensemble des fonctions support ce qui suppose d’aller vers une harmonisation progressive de la manière dont sont aussi exercés les métiers. Ce plan est aussi conçu comme une réponse à l’expression d’une certaine perte de sens exprimée par les agents sur leurs actions.

Ce plan repose sur un renforcement de leur coopération, de leur efficacité qui pourrait à terme permettre de diminuer légèrement leurs effectifs (réduction de 20 à 30 ETP au total, ce qui est relativement peu), une amélioration de leurs pratiques, une dématérialisation accrue qui est déjà largement réalisée par certaines agences (RMC notamment), une mise en commun d’outils et une simplification des procédures de gestion des aides ou autres interventions financières, dans le respect des choix de chacune des agences et de leurs instances de bassin.

Ce plan est doté d’une gouvernance collégiale assurée par les DG des agences et se décline en quatorze thématiques principales (voir tableau en annexe 6) qui ont chacune d’entre elles un référent DG de l’une des agences. La mission a constaté que la gouvernance collective du plan a semblé ralentie au premier semestre 2021, les réunions régulières des DG n’ayant pas toutes pu se tenir :

l’élan initial doit être maintenu ou relancé quitte à mieux prioriser les projets et les calendriers selon les enjeux.

La mission fait le constat que vouloir faire avancer au même rythme autant de projets aux périmètres et conditions techniques de succès aussi différentes est aussi un risque : il aurait sans doute fallu dès le début prioriser davantage les projets stratégiques et les calendriers selon les enjeux et d’autant plus que les objectifs fixés d’intégration des fonctions, services ou métiers sont, d’une part, très différents, et d’autre part, que la vision n’est pas encore pleinement partagée sur le modèle cible entre les DG. Cela permettrait aussi de moins mobiliser d’agents de toutes les agences dans de multiples réunions dont l’intérêt peut être sans doute discuté. La mission est frappée par la mobilisation induite des agents des agences et le temps cumulé passé sur ces projets, estimé à environ 11 ETP pour le total des chantiers avec une progression forte de cette mobilisation en 2020.

La mission a pu observer que si la majorité des projets ont bien été lancés, pour autant tous ne disposent pas encore d’un échéancier précis d’aboutissement qui par défaut semble celui du COP, voire, pour l’un des projets d’un mandat approuvé par les DG (cas du sujet RH « gestion des fonctionnaires et correspondant retraites »). Ceci est un peu surprenant plus de deux ans après le lancement de l’initiative. Inversement trois projets sont déjà clos et de nouveaux projets ont également été ajoutés en 2020 (ex : gestion mutualisée de la redevance cynégétique pris en charge par AG et abandon des deux autres projets liés aux redevances). De plus, la crise sanitaire, de même que les vicissitudes administratives (départs anticipés, maladies d’agents, etc.) font que

tous n'ont pas avancé au même rythme : plusieurs ont même semblé à l'arrêt cette année, en l'absence ou suite au départ de directeur de projets ou non encore remplacés (cf. chantiers juridiques) : ce risque a sans doute été insuffisamment anticipé au vu des réductions de schémas d'emplois annoncées et du nombre de chantiers lancés en parallèle. La mission a aussi constaté que peu de projets lancés avaient fait l'objet d'une analyse préalable des risques possibles, sauf en ce qui concerne la création de la DSIUN, ni des coûts et bénéfices attendus, hormis sur l'aspect relatif aux effectifs, ce qui en terme de pilotage interroge, même si depuis, plusieurs études complémentaires sont en cours sur des évaluations d'outils stratégiques pour la gestion des interventions financières des agences (évolution de l'applicatif « Rivage », notamment envisagée par quatre des six agences). En fait, les bénéfices seront progressivement évalués : ainsi, sauf exception DSIUN, les gains financiers ne sont pas davantage chiffrés à l'avance.

À maints égards, ce plan de mutualisation est autant une démarche de progrès collective, de formation et mise en réseaux des agents sur les mêmes métiers qu'un développement de projets très structurants pour elles. Le fort accompagnement RH des agents engagés dans ces projets est positivement souligné par la mission, car ce plan n'est pas exempt de risques RPS.

Cependant, doivent être notées les avancées de plusieurs projets parmi lesquels la réalisation de la première étape d'une agence comptable commune réalisée sans difficulté par les agences SN et AP, même si elle n'a apporté aucun gain en terme d'effectif ; une autre, voire deux autres agences comptables qui utilisent le même outil, pourraient selon le directeur de projet les rejoindre à brève échéance si les DG le décidaient à l'automne. De même, un véritable plan de communication national des AE a été élaboré avec succès, les activités à l'international sont aussi désormais mutualisées, ce qui est une évolution nécessaire compte tenu de la faiblesse de la part de leurs interventions sur cet objet (1%, objectif pas encore atteint par toutes les agences, notamment à AG.) Les politiques d'achats mutualisés ou de surveillance sont aussi en cours de structuration : pour cette dernière, les volets relatifs aux prélèvements et analyses sont désormais externalisés auprès d'autres opérateurs publics dont l'IFREMER et font l'objet de conventions de partenariat.

Enfin, la création de la DSIUN, validée par les six CA des agences en mars 2020, projet le plus structurant, est effective depuis septembre 2020 avec l'objectif d'évoluer vers une DSI commune intégrant les usages numériques. Cependant celle-ci requiert une évolution juridique de nature législative pour que la DSIUN puisse agir pour le compte d'autres AE : cette évolution est envisagée dans le projet de loi 3DS. Cette DSIUN devrait à terme réduire significativement les coûts financiers initiaux des six systèmes d'information (SI) (14 M€ d'économies visées). Cependant, la constitution de cette nouvelle direction se heurte à d'importantes difficultés de grément des équipes : alors que la convention prévoyait de la doter de 88 ETP au démarrage sur les 94 postes composant les six SI des 6 AE (puis une réduction vers 75 ETP, lorsque la convergence des SI aurait été réalisée), les postes vacants en nombre important au démarrage rendent probables des retards dans l'avancement des chantiers informatiques : or, le fonctionnement optimal de cette DSIUN est indispensable pour permettre aux six AE d'exercer leurs métiers.

Par ailleurs, l'interdépendance de certains projets doit aussi être soulignée et prise en compte dans le déroulement de ce plan de mutualisation ce qui n'a peut-être pas été suffisamment anticipé initialement, de même que d'éventuelles difficultés techniques inhérentes à tous projets de transformation en profondeur de structures : la création du service de gestion partagée sur la paye est ainsi fortement dépendante du succès de la création de la DSIUN et de l'accès à un nouveau logiciel de paye performant et d'éventuels choix externes aux agences (par exemple, l'élargissement ou pas par le MTE du système de paye aux opérateurs se pose actuellement et pourrait avoir un impact direct sur ce chantier). Ainsi, si les dispositifs de pré-liquidation de la paye des cinq autres agences ont été intégrés au CSP, l'intégration de l'agence SN, initialement prévue en juin 2021, a dû être reportée compte tenu du manque d'effectifs du CSP. Elle est prévue pour la fin de l'année. De même, la création de la DSIUN interfère avec le périmètre des applicatifs métiers liés aux redevances par exemple.

L'extension du nouveau groupement comptable à d'autres agences, dépendra de la mise en œuvre du SI financier et notamment du REX sur l'outil de gestion Qualiatic et de la future décision des DG à l'automne prochain.



Plus problématiques sont sans doute aussi les visions divergentes des DG sur les évolutions de certains outils stratégiques, mais qui s'expliquent aisément par des politiques différentes d'investissement dans les différents outils au fil du temps par chacune des AE : la mission note le choix de recourir à des études externes pour analyser de manière objective les avantages et inconvénients de chacune des solutions, ce qui devrait permettre d'éclairer les débats à venir qui nécessiteront des arbitrages indispensables dans les prochains mois faute de quoi, l'évolution des directions financières et budgétaires et des outils de gestion des aides vers des processus communs seraient compromis à terme, ce qui serait une véritable occasion manquée.

⇒ ***Quels que soient les choix, la mission attire l'attention sur la nécessité d'adopter des mesures de précaution pour éviter que les périodes de transition nécessaires ne soient pas ressenties par certaines agences, en cas de changement de systèmes ou d'outils, comme un important recul et que les objectifs de dématérialisation vis-à-vis des parties externes clientes des agences, restent aussi une des contraintes fortes des solutions retenues.***

Enfin, face aux difficultés rencontrées notamment par la DSIUN, la mission souligne que peu de gains d'effectifs peuvent être attendus à moyen terme, compte tenu du temps nécessaire pour déployer l'ensemble de ces projets et pour permettre l'appropriation de nouvelles procédures et de bonnes pratiques par l'ensemble des agents des agences de l'eau dans le souci constant d'une démarche de progrès.

---

**Plan d'actions du service audité : voir annexe 11**

---



### 3. Relations avec les partenaires publics

#### 1. Analyse du risque : Divergence ou absence de complémentarité ou de subsidiarité entre orientations stratégiques nationales et plans d'action des régions

##### Constats :

La formalisation du partenariat entre les agences et les régions s'est développée au travers de structures formelles (« Entente pour l'eau » dans le bassin Adour-Garonne), de conventions (Loire-Bretagne, Seine-Normandie) ou d'accords-cadres (Rhin-Meuse, Rhône-Méditerranée-Corse, Seine-Normandie) associant souvent les services de l'État et l'OFB.

On peut ajouter l'existence pour certaines régions d'une agence régionale de la biodiversité partenariale entre région et État, dont les AE sont souvent membres.

La mission observe l'absence de partenariat formalisé liant l'agence AP et la région des Hauts-de-France, d'une part, et l'agence SN et la région Normandie, d'autre part. Elle note également l'initiative intéressante de l'accord-cadre global entre la région Grand-Est et les trois agences concernées par le territoire régional qui permet une cohérence d'action dont, par exemple, la région Bourgogne-Franche-Comté regrette l'absence sur son territoire également concerné par trois agences.

Le tableau de l'annexe 7 recense les partenariats portés à la connaissance de la mission.

Outre la variété de leur forme, les périmètres de ces partenariats sont hétérogènes et ajustés aux enjeux des territoires. La volonté d'une convergence

des politiques est toutefois identifiée systématiquement ainsi que les démarches de sensibilisation et d'incitation des acteurs locaux, notamment vis-à-vis des collectivités ou dans le cadre des SAGE. La convergence stratégique et d'action se traduit souvent par l'écriture de « feuilles de route » conjointes définissant des objectifs partagés et la rédaction en commun de cahiers des charges d'appels à projets.

L'élargissement de ces partenariats à d'autres acteurs est parfois demandé, notamment les conseils départementaux (exemple de l'Entente AG). Cette perspective ne fait pas l'unanimité, certains considérant que ces partenariats doivent rester globalement bilatéraux Région/État-agence, le comité de bassin devant jouer son rôle lorsqu'il s'agit de multilatéral.

L'association des AE à la planification régionale<sup>13</sup> est également évoquée de même que la collaboration agence-région dans les domaines de l'expertise, de la connaissance et de l'ingénierie. L'investissement commun dans des projets spécifiques est également précisé.

Des conventions ont également été signées plus ponctuellement pour les actions à l'international (Bourgogne-Franche-Comté/RMC-SN, par exemple).

Ces contractualisations prévoient des dispositifs d'échanges réguliers et/ou la mise en place de structures partenariales engageant également d'autres acteurs. Si les conventions ou protocoles sont très structurés et portent globalement sur l'ensemble des domaines d'action des agences (eau,

<sup>13</sup> Mise en œuvre des fonds européens, contractualisation État-Région, élaboration de documents de planification (SRADDET, transports, ...).

biodiversité, adaptation au changement climatique) et définissent bien les sujets sur lesquels porte le partenariat, il est toutefois difficile d'en apprécier précisément la portée opérationnelle, car, hormis pour une agence, aucun élément de compte rendu ou de bilan n'a été remis aux auditeurs, ni même mentionné dans les réponses au questionnaire, alors que la question était clairement posée.

Dans le cadre de ces contractualisations formelles ou en complémentarité, l'association des agences aux structures et aux réflexions régionales sur l'eau et la biodiversité (exemple, élaboration des SRADDET) constitue une pratique courante. Des coopérations existent également sur des thèmes particuliers et variés (politique agricole, notamment), en fonction des opportunités ou, plus

généralement sur les projets éligibles aux fonds européens dont les régions assurent la gestion.

La présence de représentants de la collectivité régionale aux instances (comité de bassin, conseil d'administration) constitue enfin un élément important dans la fluidité et la continuité du partenariat avec l'agence et l'intégration des politiques nationales et locales.

⇒ ***La mission recommande aux agences de l'eau de généraliser les accords-cadres globaux à l'échelle des bassins avec les conseils régionaux concernés afin de mieux coordonner les enjeux et moyens des politiques publiques sur l'eau et de développer des synergies dans les actions respectives envisagées : une communication adaptée sur le sujet serait en conséquence nécessaire.***

---

**Plan d'actions du service audité : voir annexe 11**

---

### 3. Relations avec les partenaires publics

#### 2. Analyse du risque : Absence de complémentarité des aides des différents financeurs réduisant l'effet levier ou évinçant des projets

##### Constats :

Quelques dispositifs formalisés d'échanges réguliers visant à une analyse croisée des projets présentés à un financement multi-partenarial ont été signalés à la mission. La complémentarité est alors assurée majoritairement au travers de comités thématiques portant sur des objets ou des procédures de financements spécifiques. Le partenariat financier peut prendre la forme de co-financements sur de mêmes opérations ou au contraire d'une répartition concertée des soutiens financiers, la région finançant une opération tandis que l'agence intervient sur une autre. Des comités des financeurs ou des réunions de co-financeurs sont ainsi installés à l'initiative des régions, auxquels les agences sont associées (Grand Est ou Hauts-de-France, par exemple, et Nouvelle-Aquitaine et Occitanie dans le cadre de l'Entente). On peut également relever l'initiative de l'agence LB qui bonifie de 10 points le taux de son financement pour les projets subventionnés par les régions, augmentant ainsi l'effet de levier des participations croisées.

Quelques conventions partenariales financières ont également été signées avec d'autres acteurs : départements, CDC-Banque des territoires (notamment pour les Aqua-prêts) ... Des principes de co-financement ciblé sont également actés dans les différentes contractualisations (AMI agricoles, AAP, accords-cadres, CPER, appels à projets, ...).

On peut également noter que le plan de relance a fait l'objet d'un suivi régulier et, compte tenu des impératifs d'engagement et de consommation de crédits, d'une mise en cohérence rapide des financements.

Hormis ces exemples ponctuels et disparates et dans la limite des informations communiquées à la mission, dans les programmes il n'existe pas de lignes de co-financement formalisées, une très grande partie des dossiers étant finalement traitée au cas par cas. Il est d'ailleurs révélateur que sur cette question peu d'informations et de documentation aient été fournies aux auditeurs.

Cette situation peut réduire la visibilité pour les porteurs de projets et ainsi engendrer un investissement important des agences en démarchage, puis en ingénierie financière, pour faire émerger et concrétiser des projets.

⇒ ***La mission recommande sur la thématique de l'eau, de compléter le rôle de la commission des finances des agences par mise en place d'une conférence des financeurs associant l'ensemble des partenaires, d'inciter à la définition de stratégies de co-financement (entre chaque ligne du programme agence et les programmes européens pertinents gérés par les régions) et de communiquer conjointement en direction des éventuels porteurs de projets.***

**Plan d'actions du service audité : voir annexe 11**

---

## 3. Relations avec les partenaires publics

### 3. Analyse du risque : Complémentarité et/ou communication insuffisante entre les agences et les DREAL, les DDT(M) et l'OFB

#### Constats :

La complémentarité entre l'action régalienne de contrôle et l'action incitative financière des projets visant le bon état des masses d'eau ou la préservation de la biodiversité est très majoritairement concentrée et de bon niveau dans les échanges en mission interservices de l'eau et de la nature (MISEN), notamment lors de l'élaboration des PAOT. Les MISEN constituent également le lieu privilégié de la communication sur les priorités du programme auprès des acteurs de la sphère État à l'échelle départementale. Or, la participation des agences, et notamment de leurs délégations territoriales, aux MISEN est assez hétérogène et liée à la disponibilité, désormais réduite, de leurs agents. La communication, comme la coordination entre contrôle et intervention, est donc de niveau variable avec des marges de progrès, selon les DDT(M).

L'analyse de la connexion avec les DREAL doit distinguer le cas des DREAL de bassin, pour lesquelles la collaboration est très forte au sein des STB (secrétariats techniques de bassin) sur les volets planification, stratégie et programmation, et celui des DREAL « de région » pour lesquelles elle est de niveau disparate, selon leur participation aux MISEN et la qualité de la transmission d'information par la DREAL de bassin. L'organisation par sous-bassins spécifique à Adour-Garonne, avec des secrétariats techniques locaux mobilisant les DREAL « de région » conduit à les impliquer de manière beaucoup plus forte<sup>14</sup>.

Toutefois, les agences se mobilisent pour produire, en concertation avec leurs partenaires, des éléments de doctrine permettant d'orienter les stratégies de contrôle. Par ailleurs, les situations critiques font généralement l'objet d'un examen concerté et, sauf exception, les agences ne financent plus des opérations faisant l'objet d'injonctions réglementaires.

La mission relève toutefois que l'articulation entre le champ des contrôles et l'analyse du financement des projets reste perfectible. Elle note avec intérêt la réflexion menée par l'agence Rhin-Meuse sur ce thème et les propositions qui en découlent.

Le partenariat entre les AE et l'OFB souffre dans certains domaines de la nécessité de roder une répartition des rôles (sur la gestion de la connaissance, la mobilisation de l'expertise, des financements en doublon sur certaines actions, ...). Le protocole national récemment signé entre les 6 agences, l'OFB et la DEB, et ses déclinaisons régionales, devraient permettre de progresser rapidement.

<sup>14</sup> Il y a également des secrétariats techniques locaux dans le bassin Seine-Normandie.

**Plan d'actions du service audité : voir annexe 11**

---

## 4. Interventions financières

### 1. Analyse du risque : Montant des dépenses d'interventions prévues insuffisant pour assurer l'atteinte du bon état des masses d'eau et contribuer au bon état de la biodiversité

#### Constats :

Le volume total des dépenses d'intervention (« plafond pluriannuel des autorisations d'engagement ») autorisé pour chaque agence dans le programme est fixé par arrêté interministériel (AM du 13 mars 2019), soit 12,517 Md€ (hors contributions aux autres opérateurs de l'eau et de la biodiversité, reversement au titre de l'article L. 213-10-8 du code de l'environnement et charges de régularisation). La capacité totale d'aide des agences au titre du 11<sup>ème</sup> programme s'inscrit en diminution par rapport au programme précédent, de l'ordre de 6 %, (mais en augmentation par rapport au 9<sup>ème</sup> programme), ce qui, aggravé par les réductions d'effectifs, conduit certains administrateurs des agences à juger cette capacité insuffisante pour progresser significativement vers les objectifs de bon état des masses d'eau. Voir le tableau fourni en annexe 7.

Aucune des six agences n'a toutefois pu documenter de façon précise le volume nécessaire pour atteindre les objectifs de bon état fixés par le Gouvernement pour chaque bassin. Outre que cette atteinte dépend aussi d'autres leviers que les aides des AE, la raison avancée est que les mesures nécessaires pour atteindre le bon état sont connues de manière qualitative (réduction des pollutions ponctuelles ou diffuses, réductions des prélèvements sur les masses d'eau en déficit, rétablissement de la continuité des cours d'eau) sans que l'efficacité de ces mesures sur l'état des masses d'eau soit connue avec certitude.

⇒ Il n'est donc pas possible de s'assurer que le volume total autorisé pour le 11<sup>ème</sup> programme est adéquat pour atteindre ces objectifs. Une agence (LB)

a signalé des domaines manifestement sous-dotés : le domaine « milieux aquatiques », où le coût des travaux planifiés est 2,4 fois supérieur à ceux financés dans le cadre du 11<sup>ème</sup> programme, malgré un renforcement significatif de ce volet depuis le 9<sup>ème</sup> programme, les domaines « assainissement » et « agriculture ». Plusieurs comités de bassin ont justifié leur refus d'un élargissement des aides à la biodiversité terrestre en considérant qu'il fallait au préalable adapter la fiscalité (création d'une nouvelle redevance *ad hoc*) et que celui-ci amputerait la capacité financière des agences pour l'atteinte des objectifs de la DCE.

⇒ Les interventions des AE ne peuvent, à elles seules, notamment du fait d'une cohérence insuffisante entre les modalités de mise en œuvre en France de la politique agricole commune (PAC) et les objectifs de la DCE concernant les enjeux de résorption des pollutions diffuses agricoles par les produits phytosanitaires et les nitrates, et en l'absence de pressions réglementaires de l'État sur les acteurs économiques et les collectivités, résoudre l'ensemble des difficultés de mise en œuvre des actions.

Si les agences ont confirmé que la réduction des interventions sur les lignes 11 à 13 (petit cycle de l'eau) était justifiée par leur faible effet attendu sur le bon état des masses d'eau, les représentants des collectivités territoriales et des activités économiques dans les comités de bassin et conseils d'administration ont, pour la plupart d'entre eux, déploré leur réduction.

Les plans de reprise - dont les noms varient selon les agences - et le plan de relance (260 M€ de crédits France Relance alloués par l'État aux agences) ont

été construits dans l'objectif de dynamiser l'investissement des collectivités et des entreprises et d'accélérer les engagements financiers dans le domaine de l'eau.

Malgré les deux priorités du 11<sup>ème</sup> programme que sont la reconquête de la qualité des milieux aquatiques et la solidarité avec les territoires défavorisés, ces plans ont modifié l'équilibre du programme, pour les années 2020, 2021 et 2022, en dotant les lignes 25, 11 et 12 (eau potable et assainissement) de 250 M€, et la ligne 24 (milieux) de 10 M€ seulement. La priorité a été donnée aux travaux les moins complexes à engager, rapidement planifiables (notamment ceux dispensés d'autorisations administratives ou d'études préalables complexes).

Ce faisant, ces dotations ont relancé les demandes des collectivités pour le financement de renouvellement d'équipements (normalement non éligible). Ces plans n'ont que peu contribué aux objectifs de bon état tels que tracés par les SDAGE, ce qui compliquera la révision du programme si celle-ci tente de donner à nouveau la priorité aux interventions sur les orientations SDAGE/PDM (pollutions diffuses et grand cycle de l'eau).

Les échanges que la mission a pu avoir sur cette question ont montré une contestation montante de l'utilisation des ressources des agences en faveur des

milieux et de la demande d'étendre le champ d'intervention à la biodiversité « sèche ». Le principe « l'eau paye l'eau » est fréquemment mis en avant pour contester que les redevances pour pollutions domestiques, qui sont les principales ressources des agences, soient de moins en moins utilisées pour des actions bénéficiant directement aux services publics marchands de l'eau potable et de l'assainissement.

Sans amener à une remise en cause du consentement des consommateurs domestiques d'eau à payer leur part de redevances, cette évolution affaiblit le consensus qui avait fondé les équilibres dans les prises de décision des agences et ouvre un champ de contestation dans les débats de leurs instances sur l'équilibre des contributions et des retours entre les différents redevables. Une telle évolution affaiblit aussi le fonctionnement des instances et l'élaboration des consensus nécessaires à une bonne mise en œuvre des politiques publiques de l'eau.

---

**Plan d'actions du service audité : voir annexe 11**

---



## 4. Interventions financières

### 2. Analyse du risque : Insuffisante priorisation des dépenses d'intervention sur les lignes qui offrent le meilleur effet levier sur le bon état des masses d'eau

#### Constats :

La priorisation des actions des agences résulte de deux sources principales : les cadrages du MTE d'une part (cf. 1.1 et 1.2), les SDAGE et PAOT, d'autre part.

Les cadrages MTE ont identifié plusieurs politiques d'intervention ayant un rapport efficacité/coût insuffisant et ont demandé leur arrêt (aides à l'assainissement non collectif, primes de performance épuratoire, aides au bon entretien des cours d'eau, aides au renouvellement d'équipements, aides au fonctionnement, ...). La capacité des agences à suivre ces orientations s'avère variable selon l'équilibre des sensibilités au sein des comités de bassin.

Ces cadrages ministériels ont par ailleurs appelé à un réexamen des critères de priorisation des interventions, devant privilégier les actions préventives (changements de pratiques) plutôt que curatives (actions sur les effets), les contrats territoriaux, les appels à projets... Les agences se sont toutes inscrites dans la ligne de ces critères. Les aides à la gestion des eaux usées par temps de pluie et à l'infiltration à la source sont bien priorisées. Les aides à la réduction des pollutions diffuses ont ainsi été limitées par plusieurs agences aux aires d'alimentation de captage, ce que regrette la profession agricole.

La plupart des lignes programme disposent d'objectifs. Ceux-ci sont repris dans le contrat d'objectifs et de performance conclu avec le ministère de tutelle des AE, mais la plupart des seize objectifs de pilotage et mise en œuvre des politiques d'intervention sont des objectifs de moyens ou de suivi et non de résultats, et aucun n'est exprimé en nombre de masses d'eau dont l'état aurait été amélioré.

Certaines agences ont mis en place :

- un dispositif d'évaluation de politiques publiques tourné vers l'atteinte des objectifs environnementaux des SDAGE, un programme plus incitatif, plus sélectif et plus lisible ;
- des bilans de mise en œuvre de dispositifs d'intervention ;
- un très fort ciblage, dans l'éligibilité même des actions (critères fixés), sur les priorités des SDAGE et PDM (via des cartographies/zonages du SDAGE et/ou les mesures PDM identifiées), et par ailleurs sur les ZRR (en application des Assises de l'eau phase 1) ;
- le ciblage des interventions dites de « solidarité urbain-rural » uniquement sur les communes classées en ZRR, alors même que certains départements sont faiblement pourvus de ZRR.

Il convient de constater ici que :

- les lettres de cadrage avaient explicitement demandé aux agences de cesser de financer ce type de travaux sauf en zone de revitalisation rurale ;
- le plan de relance, en poursuivant un objectif de relance de l'économie par des travaux publics pouvant être rapidement réalisés, a amené les agences à mettre entre parenthèse cette priorité dès la deuxième année du programme et à financer des travaux de renouvellement de réseaux d'eau potable et d'assainissement.

Ceci, alors que ces travaux devraient être financés par chaque autorité organisatrice ou concessionnaire du service public marchand de l'eau et de l'assainissement, sur ses fonds propres, grâce à l'amortissement de ses

équipements et au provisionnement de leur renouvellement, opérations comptables obligatoires au titre de l'instruction M14 mais dont le respect ne semble pas être la priorité des autorités chargées du contrôle de légalité ou du contrôle des comptes.

Enfin, pour ce qui est du renouvellement des réseaux d'eau potable, on peut souligner que ce type de travaux est sans effet notable sur l'objectif de bon état des masses d'eau.

➔ **La mission recommande qu'après cet épisode dérogatoire les agences mettent en œuvre une priorisation stricte de leurs interventions sur le petit cycle de l'eau en excluant tout financement de renouvellement d'équipement.**

L'état des lieux du SDAGE établi tous les six ans, avec un décalage de trois ans sur les programmes des agences, permet d'identifier les pressions à l'origine de dégradations de l'état des masses d'eau. Les PAOT qui déclinent les SDAGE à l'échelle départementale constituent donc les outils majeurs de priorisation des 11<sup>èmes</sup> programmes d'intervention ciblant la résorption des pressions les plus pénalisantes :

- dans le domaine des pollutions ponctuelles, certaines agences listent des systèmes d'assainissement et des établissements industriels prioritaires au titre de leur impact, bénéficiant d'une aide à taux majoré (exemple : agence LB), ou les priorisent par croisement entre les données PAOT d'impact et un calcul théorique (exemple des démarches PDOM et PIND de l'AE AG).
- dans le domaine des pollutions diffuses, une priorité est accordée aux travaux engagés dans le cadre d'une politique contractuelle (contrats territoriaux) ciblée sur les masses d'eau dégradées ou en risque de non atteinte du bon état.

**R6. La mission recommande aux préfets coordonnateurs de bassin (PCB) de faire inscrire systématiquement à l'ordre du jour des réunions des secrétariats techniques de bassin le suivi des objectifs prioritaires des PDM et de leur mise en œuvre par les PAOT.**

Le Gouvernement français n'a que trop tardé à faire valoir qu'il s'était fixé des obligations de résultats exagérément ambitieuses. Pour autant, la prise de

conscience, tant par la DEB que par les AE, des risques financiers potentiellement importants pour la France suite aux contentieux communautaires attachés à la politique de l'eau (liés aujourd'hui principalement à l'application de la directive sur les eaux résiduaires urbaines ou DERU ou aux retards dans la mise en œuvre de la directive nitrates) semble inégale, même si toutes les agences priorisent leurs travaux et leurs aides financières sur des cibles précises.

Plusieurs agences ont estimé que les principales mesures à proposer pour diminuer ces risques seraient des mesures de réduction des pollutions diffuses mais elles se sont estimées bridées dans cette lutte tant que la mise en œuvre par la France de la politique agricole commune ne fera pas l'objet d'une réelle conditionnalité environnementale.

**R7. Prenant en cela la suite du rapport IGF-CGEDD, la mission recommande à la DEB et aux agences de poursuivre, lors de la mise à jour des PDM à mi-parcours, une réflexion stratégique préventive commune sur une révision des objectifs DCE vis-à-vis de la Commission européenne (demande de dérogations, fixation d'objectifs moins stricts) pour ne pas s'exposer davantage à de nouveaux risques contentieux en cas de non atteinte des objectifs fixés de bon état écologique des masses d'eau en 2027.**

**Plan d'actions du service audité : voir annexe 11**

---

## 4. Interventions financières

### 3. Analyse du risque : Sélectivité insuffisante des interventions financières engendrant perte d'efficacité et d'efficience

#### Constats :

Le cadrage ministériel a invité les agences à faire preuve de sélectivité c'est-à-dire d'arrêter certains dispositifs d'aides peu efficaces en instaurant des montants planchers de travaux, des seuils minimaux d'aides, un arrêt de certaines aides (assainissement non collectif - ANC, aide à la performance épuratoire - APE, ...).

Les agences ont significativement amélioré la sélectivité de leurs interventions. Cependant, l'arrêt des aides à l'assainissement non collectif, aides de faibles montants au bénéfice de particuliers nécessitant des moyens d'instruction dédiés importants au regard des enjeux environnementaux, fait partie des décisions les plus contestées, même s'il a, dans certaines agences, été décidé dès le fin du 10<sup>ème</sup> programme.

La sélectivité passe aussi par l'instauration ou le relèvement d'un montant plancher de projets ou montant plancher d'aide, mesures de simplification et d'économie au regard du coût humain fixe minimal pour la gestion d'un dossier, même de tout petits montants : le coût de gestion (alias « transactionnel ») d'un dossier d'aide moyen varie, selon les agences, de 1 000 € à 2 400 €.

Or, les agences étaient parfois sollicitées durant le 10<sup>ème</sup> programme pour attribuer des aides de montant du même ordre de grandeur, ce qui est aberrant. La tutelle avait donc demandé d'intégrer un seuil plancher de montant d'aide. Cette mesure a été mise en œuvre par les agences dans le cadre du 11<sup>ème</sup> programme, par exemple par AG (2 000 € ou 500 € de seuil selon les dossiers), LB (2 500 € de seuil).

De manière parallèle, la mise en place d'un seuil plancher de montant de travaux susceptible de faire l'objet d'un subventionnement à 10 000 € avait été demandé par la tutelle. Cette mesure a été mise en œuvre par les agences (AP, AG, SN, ...)

Un prix minimum de l'eau a été fixé par quatre des six agences, afin de s'assurer que l'entretien des installations est suffisamment pris en compte par le prix payé par les abonnés (1,5 € HT /m<sup>3</sup> pour AG). L'agence SN n'a pas mis en œuvre cette orientation du MTE, compte-tenu de la spécificité du Grand Paris, à prix de l'eau bas, mais fortement contributeur en matière de redevances. La mission s'étonne du lien fait entre l'instauration d'un prix minimal de l'eau à l'échelle du bassin et la situation particulière de l'agglomération parisienne. L'agence LB n'a pas, elle non plus, instauré de prix minimum.

La sélectivité passe aussi par :

- l'application de critères de gestion durable (parfois déjà présents au 10<sup>ème</sup> programme, mais renforcés, en cohérence avec les Assises de l'eau phase 1) : prix minimum de l'eau, remplissage obligatoire de SISPEA, valeur minimale de l'indice de connaissance globale du patrimoine (ICGP).
- la suppression (ou l'annonce de la suppression) des aides à la simple mise en conformité des stations d'épuration par rapport à la directive ERU, la forte réduction des aides sur l'eau potable (peu contributrices à l'atteinte des objectifs SDAGE-PDM) hors solidarité territoriale (ZRR).

La mission note que la DEB ne porte pas une attention suffisante à la sélectivité qu'elle demande aux agences. La preuve en est le tableau de comparaison des modalités d'aides, transmis dans un premier temps à la mission en version du 10<sup>ième</sup> programme et non du 11<sup>ième</sup>, ce dernier transmis dans un deuxième temps s'étant avéré moins bien renseigné.

⇒ ***La mission recommande à la DEB de mettre en place un suivi précis de la mise en œuvre effective des consignes de sélectivité qu'elle avait formulées dans les lettres de cadrage des 11<sup>èmes</sup> programmes.***

---

**Plan d'actions du service audité : voir annexe 11**

---

## 4. Interventions financières

### 4. Analyse du risque : Insuffisance des moyens de fonctionnement pour une mise en œuvre optimale des interventions dans l'objectif de l'atteinte du bon état des masses d'eau et de la biodiversité

#### Constats :

Outre le cadrage limitant les moyens financiers d'intervention et les réductions des moyens humains (cf. 2), la comptabilité analytique est un des éléments permettant de suivre l'efficacité des interventions financières des agences.

Depuis 2008, les agences de l'eau produisent une comptabilité analytique « ordonnateur » calculant le coût complet des quatre grandes activités définies dans l'annexe B du COP sur les dépenses internes des agences (la gouvernance, la connaissance, les interventions et les redevances) et permettant le calcul des coûts analytiques de mise en œuvre des différentes lignes de programme.

La méthodologie de comptabilité analytique définie au niveau national (six agences et DEB), intègre la ventilation des coûts salariaux selon l'affectation des agents dans l'annexe B et la ventilation des coûts de fonctionnement par nature des dépenses, puis une répartition des coûts de pilotage par missions principales. Les résultats sont transmis annuellement à la tutelle qui tient un fichier des coûts des 6 agences (annexe B relative au compte rendu annuel).

L'analyse est le plus souvent effectuée par le service financier de l'agence. Elle permet notamment l'identification des coûts par grandes activités et par poste de dépenses, et le coût du fonctionnement de l'agence par habitant.

À titre d'exemple, pour l'agence SN, les coûts d'activité s'élèvent à environ 40 M€/an (en coûts complets : salaires et charges, fonctionnement, ...). Ce

montant rapporté à un budget de l'agence de 800 M€/an conduit à un ratio de 5 %. Les coûts « de fonctionnement » des autres agences se situent dans une fourchette analogue (légèrement plus élevés) et apparaissent donc bien maîtrisés.

Quatre agences (AG, SN, AP et LB) utilisent un applicatif comptable Qualiatic. Cet outil ne fait pas l'unanimité, certaines en critiquant sa lourdeur, d'autres vantant ses performances. Suite à une erreur d'évaluation des « restes à payer » en fin d'exercice 2020 (différentiel de 50 M€), un REX (Retour d'expérience) est mené sous l'égide d'un groupe inter-agences pour identifier la source de cette difficulté et le rôle éventuel du progiciel Qualiatic. Un autre REX est en cours sur l'outil Qualiatic lui-même. Cette comptabilité analytique n'est pas toujours valorisée alors qu'elle permettrait une communication interne en management (pour mieux expliquer les priorités d'affectation de moyens en fonctionnement (financiers et humains) et en conseil d'administration pour faciliter la priorisation des lignes de programme et des actions. Elle pourrait être un outil puissant pour permettre à l'avenir de simplifier certaines règles ou développer de nouvelles politiques ou actions et de mieux identifier certaines politiques peu « rentables ».

**Plan d'actions du service audité : voir annexe 11**



## 5. Redevances

### 1. Analyse du risque : Perte de légitimité des redevances et réduction du consentement à payer du fait de l'élargissement du champ d'intervention des agences à des domaines peu soumis à redevance

#### Constats :

Quasi unanimement, l'extension en 2016 du périmètre d'intervention des AE à la biodiversité terrestre a rencontré un refus de la part des acteurs des bassins. Ce rejet est motivé essentiellement par l'absence de ressources nouvelles issues d'une fiscalité ciblée, hormis la redevance cynégétique issue du droit de timbre des permis de chasse (dont la perception est désormais transférée aux agences). Par ailleurs, sans mésestimer a priori la nécessité d'investir le sujet, les acteurs estiment que les actions en faveur de la biodiversité relèvent de l'OFB et des parcs nationaux, et mentionnent, d'une part, que l'Office est déjà financé très majoritairement par les agences et, d'autre part, que de nombreuses interventions des agences contribuent déjà indirectement à la préservation de la biodiversité terrestre (réduction des pesticides dans les aires de captages prioritaires, restauration des haies, PSE...).

La biodiversité marine fait moins débat aux sein des instances, d'éventuelles interventions ne contrevenant pas au principe tacite et unanimement partagé : « l'eau paye l'eau » (sous-entendu « ... seulement l'eau »). Néanmoins, les agences et leurs partenaires sont peu disertes sur les contributions concrètes et les engagements relèvent aujourd'hui quasi-exclusivement de la participation à des réflexions globales de planification, à des études ou à la surveillance de l'état des eaux. Plusieurs interlocuteurs relèvent aussi que les interventions sur le grand cycle contribuent indirectement à la préservation de la biodiversité marine, l'amélioration du bon état des masses d'eau des rivières et des fleuves favorisant la qualité des eaux maritimes à leur débouché.

L'adaptation au changement climatique est un sujet plus complexe. En effet, de nombreuses interventions des agences contribuent peu ou prou à la prise en charge de cette thématique (aides classiques, PTGE, gestion quantitative de la ressource, ...), sans être toujours complètement identifiées comme relevant de cet enjeu transverse et en étant dispersées sur différentes lignes des programmes d'intervention (cf. chapitre 1.3).

⇒ ***L'identification d'une ligne spécifique à l'adaptation au changement climatique ou une autre modalité de comptabilité analytique permettant d'améliorer l'agrégation de ces actions sur des bases objectives et homogènes est nécessaire.***

Au-delà, la recevabilité d'une accentuation ou d'un ciblage plus affirmé d'interventions directes sur cette thématique reste incertaine, en l'absence de ressources nouvelles issues par exemple d'une fiscalité affectée.

Certains acteurs locaux demandent que de nouvelles ressources financières dédiées soient recherchées avant que les agences n'étendent leurs financements à la préservation de la biodiversité terrestre. Un groupe de travail constitué au niveau national, sous le pilotage de la DEB, a exploré de telles possibilités par le biais de la taxe d'aménagement (sur l'artificialisation des sols). Ces propositions n'ont, à ce stade, pas été arbitrées par le Gouvernement, l'adoption de nouvelles taxes constituant une suggestion assez orthogonale à la volonté politique de diminuer globalement la pression fiscale. Pourtant la proposition de la DEB consistant en une augmentation de la taxe d'aménagement, même modérée et sans modification de son plafond, paraît



pertinente tant dans son principe (lien avec l'urbanisme) que dans ses modalités (jouer sur une taxe préexistante).

Les oppositions manifestées dans les instances de bassin ne se traduisent pas toutefois, aujourd'hui, par une réduction du consentement à payer, le *statu quo* décidé globalement par les instances n'ayant suscité aucune réaction en retour de la part de la tutelle.

Les quelques réticences exprimées par les interlocuteurs portent davantage, ici ou là, sur le « retour sur investissement » des contributions, notamment de la part de certains professionnels. Elles restent toutefois assez marginales et cantonnées à des pétitions de principe.

---

**Plan d'actions du service audité : voir annexe 11**

---

## 5. Redevances

### 2. Analyse du risque : Non-application du principe pollueur-payeur : effectivité du passage de la prime d'épuration à la redevance pollution domestique

#### Constats :

Comme l'a déjà constaté le rapport IGF-CGEDD, la redevance pour pollution domestique ne s'inscrit pas dans la logique du principe pollueur-payeur et n'incite pas à investir dans des systèmes d'assainissements performants. Son assiette, fondée sur la part « eau potable » de la facture d'eau aux abonnés domestiques, ne tient pas compte du niveau réel de pollution rejeté au milieu naturel, ni de l'intensité des pressions exercées sur ce même milieu. Par ailleurs, les assujettis (usagers de l'eau potable) sont distincts de ceux qui sont responsables du rejet et gèrent les systèmes d'assainissement, qui sont les collectivités.

Les primes pour performance épuratoire sont fondées sur la pollution éliminée par les systèmes d'assainissement collectif et permettent de rétablir un lien avec le principe pollueur-payeur en réduisant la redevance des collectivités gérant des systèmes d'assainissement performants.

Une redevance calculée à partir des rejets polluants dans le milieu, sur le modèle de celle de la pollution industrielle<sup>15</sup>, permettrait d'avoir une action incitative financière plus forte auprès des collectivités territoriales pour réduire les rejets polluants en sortie de station d'épuration et donc mieux protéger la qualité des milieux récepteurs. Ce mode de calcul paraît plus vertueux. Sa mise en œuvre semble générer des difficultés technico-financières.

<sup>15</sup> La redevance pour pollution par les activités industrielles taxe réellement les rejets polluants et incite donc directement à leur réduction. Elle est assise sur le niveau et la nature de la pollution rejetée (12

Les agences travaillent avec la DEB depuis plusieurs années à une autre voie de réforme de la redevance pollution domestique qui utiliserait une assiette reposant sur les m<sup>3</sup> d'eau facturés aux usagers raccordés au titre de la redevance assainissement, affectée d'une modulation territoriale, destinée à réduire la contribution des zones rurales et majorer celles des zones urbaines, et d'une modulation tenant compte du bon fonctionnement du système d'assainissement par la collectivité, qui deviendrait le redevable. Cette mise en responsabilité de la collectivité maître d'ouvrage serait davantage conforme au principe pollueur-payeur.

R8. À défaut de pouvoir asseoir la redevance pollution domestique sur les rejets polluants dans le milieu, la mission recommande aux ministères concernés de réformer rapidement le dispositif de redevance pour pollution domestique actuel.

Dans l'attente de cette réforme, les agences ont intégré dans leurs 11<sup>èmes</sup> programmes une réduction progressive de l'aide à la performance épuratoire (APE) et l'ont mise en œuvre durant les deux premières années du programme en vue de sa suppression au 12<sup>ième</sup> programme.

Comme l'illustre le tableau ci-dessous établi selon les chiffres fournis par les agences, la réduction a été sensible, de l'ordre de - 44%, dès les premières

éléments constitutifs de la pollution) et la sensibilité du milieu récepteur et établie sur le suivi réel réalisé par l'industriel avec des fréquences d'analyse liées à la quantité de pollution produite. À ce titre, cette redevance prend pleinement en compte le principe pollueur-payeur.

années du 11<sup>ème</sup> programme (à l'exception de l'AELB qui avait supprimé ces primes à performance épuratoire dès le 9<sup>ème</sup> programme).

Les agences sont unanimes à déclarer qu'il sera très difficile de pousser les comités de bassin à aller au-delà de cette première étape et de poursuivre la voie d'une suppression totale de l'APE tant que la refonte des redevances pollution domestique n'aura pas été actée au plan réglementaire.

Agence	Budget annuel moyen des APE durant le 10 <sup>ème</sup> programme	Budget annuel moyen des APE en 2019-2020	Réduction entre 10 <sup>ème</sup> et 11 <sup>ème</sup> programme
Adour Garonne	25 M€/an	14 M€/an	-44%
Artois Picardie	20,7 M€/an	16,6 M€/an	-20%
<b>Loire Bretagne</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Rhin Meuse	20 M€/an	12 M€/an	-40%
Rhône Méditerranée Corse	101 M/an	50 M€/an	-50%
Seine Normandie	97,5 M€/an	55 M€/an	-44%

**Plan d'actions du service audité : voir annexe 11**

## 5. Redevances

### 3. Analyse du risque : Application inéquitable du principe préleveur-payeur du fait de taux de redevance de prélèvement très différents entre usagers d'une même ressource

#### Constats :

La redevance pour prélèvement dans la ressource en eau est, dans la panoplie des outils fiscaux en faveur d'une adaptation au changement climatique, le plus important pour ce qui concerne l'eau.

Le premier tableau de l'annexe n°9 sur les tarifs maximums de la redevance pour prélèvement sur la ressource en eau fixés par la législation (depuis 2015) montre que le législateur a introduit une différence de traitement très significative entre usagers, qui interroge.

Le second tableau de l'annexe n°9, sur les tarifs de redevance pour prélèvement sur la ressource en eau appliqués par les agences, montre des écarts importants aux taux maximums et pour AG, LB et SN des taux stables de 2019 à 2024, pour AP des taux stables de 2021 à 2024 et pour RMC une redevance en baisse de 2019 à 2024 (de 0,960 à 0,8) !

Ces constats appellent plusieurs observations et une recommandation :

- Bien que les agences affichent une volonté de lutter contre le dérèglement climatique, les taux de la redevance pour prélèvement dans la ressource en eau, qui devraient constituer un signal fort, ne sont pas assez utilisés en ce sens. Au contraire, les bassins méridionaux (AG et RMC), qui devraient avoir les taux les plus élevés, ont les taux les plus bas ;
- L'utilisateur domestique de l'eau potable porte l'essentiel de la contribution financière aux AE, en acquittant 86 % du produit total des redevances. Or, pour un prélèvement dans une même ressource (nappe souterraine ou cours d'eau), dans une zone où la tension sur la ressource est avérée (catégorie 2), l'utilisateur domestique est susceptible de payer de deux à huit

fois plus de redevance au mètre cube que l'utilisateur agricole irrigant alors que ce dernier, par construction, ne prélève de l'eau qu'en période d'étiage. Qui plus est, c'est là-aussi dans les bassins méridionaux que cet écart est le plus fort (de 1 à 5 en AG, de 1 à 8 en RMC) ;

- Alors que la France se trouve, en matière d'éco-fiscalité, en-deçà de la moyenne européenne, au sens de la comptabilité nationale, et fait office de mauvais élève d'après les chiffres d'Eurostat, la mission observe que le plafonnement global « mordant » des recettes des agences fournit aux comités de bassins un prétexte pour ne pas rééquilibrer les taux des redevances ni en faire des mesures incitant à des économies d'eau. La présente mission estime que les redevances prélevées par les AE ne doivent pas seulement résulter d'une analyse de leurs besoins au regard des objectifs qui leur sont assignés mais aussi produire un effet d'éco-fiscalité incitative.

R9. La mission recommande, dès la révision des 11<sup>èmes</sup> programmes, (i) aux agences d'harmoniser progressivement les assiettes et les taux (vers le haut) des redevances pour prélèvements sur la ressource en eau selon les différents usages, (ii) aux ministères concernés de rehausser les taux plafonds et fixer des taux planchers pour apporter une plus juste répartition entre usagers de la charge de cette redevance. Il pourrait aussi être utile de différencier le plafonnement des recettes des agences issues des redevances pesant sur les usagers domestiques tant que cette harmonisation n'est pas acquise.

**Plan d'actions du service audité : voir annexe 11**

---

# Annexes

# Annexe n°1 : Lettre de Mission

Le vice-président

Paris, le 21 DEC. 2020

Référence CGEDD n° 013432-01

## Programme ministériel d'audit interne 2020

### Note de commande : Audit interne des agences de l'eau.

#### 1. Objet

Le comité ministériel d'audit interne du 28 janvier 2020 a programmé la réalisation d'une mission d'audit des agences de l'eau. Il s'agit d'un audit interne d'assurance destiné à apporter une aide au système constitué par chacune des six agences de l'eau et à leur tutelle (Direction de l'Eau et de la Biodiversité) dans le déploiement de réformes initiées de manière très récente ou en cours et non à juger du niveau de résultats atteints, qui à ce stade ne peuvent être que partiels. Cette mission est enregistrée dans le système de gestion du CGEDD sous le n°013432-01.

#### 2. Contexte et enjeux

Au regard des montants de redevances collectées, des aides mises en œuvre, de leur rôle quant au respect des exigences européennes et compte tenu de moyens humains en baisse malgré un périmètre d'intervention élargi, les agences de l'eau sont exposées à des risques appréciables. Le comité ministériel d'audit interne du ministère de la transition écologique a donc souhaité qu'un audit soit réalisé en 2020 selon des axes non directement financiers. Cet audit servira notamment à préparer les futurs arbitrages sur les plafonds d'emplois de ces établissements publics et les orientations à donner aux XIIe programmes d'intervention. Les risques potentiels liés aux activités des agences de l'eau sont notamment répertoriés dans la cartographie des grands risques ministériels sous les rubriques :

N°09 : Transposition et mise en œuvre de textes européens environnementaux : risque de défaut de mise en œuvre ou d'incapacité à assurer l'application des normes communautaires reposant en partie sur l'action des opérateurs,

N°22 : Pilotage des opérateurs et agences : risque de manque de hiérarchisation des enjeux et des moyens gérés par les opérateurs dans un contexte de contrainte budgétaire accrue et d'évolution rapide de certaines politiques ; risque d'absence d'évaluation a posteriori de l'action des opérateurs (suivi des contrats d'objectifs).

#### 3. Objectifs de la mission

Pour ne pas développer de redondance avec les travaux réguliers de la Cour des Comptes, la mission n'examinera qu'un nombre limité de thèmes, en procédant selon une analyse

comparative entre les six agences afin de prendre en compte des situations différentes (tailles et organisation des agences, caractéristiques territoriales des bassins, modes de fonctionnement et relations partenariales). La mission examinera un nombre limité de risques en adoptant une structuration de sa démarche suivant cinq domaines :

1. la stratégie et la gouvernance,
2. l'organisation interne,
3. les relations avec les autres acteurs publics,
4. les interventions financières,
5. la politique des « redevances ».

Pour chacun de ces domaines, la mission s'attachera à apprécier la manière dont sont mises en œuvre les évolutions et réorientations intervenues au cours des dernières années et leurs conséquences sur les agences et les politiques dont elles ont la charge. La mission examinera également la manière dont les agences préparent, individuellement et collectivement, la mise en œuvre à venir d'orientations nouvelles déjà fixées par la tutelle ministérielle ou leurs instances. La mission focalisera son travail sur les risques évoqués ci-dessous.

1. Pour ce qui concerne la stratégie, la mission analysera les rôles respectifs des instances de bassin et de la tutelle ministérielle et la manière dont les agences parviennent à concilier les différentes orientations reçues. La mission évaluera la compatibilité entre les évolutions déjà intervenues ou envisagées au sein des politiques menées par les agences et l'atteinte des objectifs de la politique de l'eau notamment au regard des directives européennes. La mission analysera la manière dont les agences ont pris en charge l'élargissement de leur périmètre d'intervention à la préservation de la biodiversité terrestre et marine et à l'adaptation au changement climatique. En matière de pilotage, la mission appréciera les rôles respectifs de la tutelle ministérielle, du comité de bassin et du conseil d'administration.

2. La diminution régulière des effectifs des agences de l'eau depuis 2010 pose les questions de sa compatibilité avec la mise en œuvre efficace des politiques de l'eau notamment dans l'objectif d'atteinte du bon état des masses d'eau fixé par la directive cadre sur l'eau, et des modalités d'organisation les plus efficaces pour y faire face. La mission analysera les situations des différentes agences et leurs évolutions récentes afin d'identifier les risques associés et les moyens, en particulier de contrôle interne et d'audit interne, mis en œuvre pour les limiter. Cela conduira à examiner l'organisation interne des agences de l'eau (siège et délégations régionales). La mission évaluera la mise en œuvre du plan de mutualisation inter-agences et des dispositions prises pour piloter les différents projets et améliorer à terme l'efficacité et la qualité du service rendu par les fonctions mutualisées. La mission identifiera les autres solutions (externalisation, arrêt d'activités, délégation de tâches ...) mises en œuvre ou envisagées pour chercher à concilier l'atteinte du plafond d'emplois et la mise en œuvre des politiques confiées aux agences de l'eau, et les risques qui leur sont associées.

3. Les relations entre l'agence et ses principaux partenaires feront l'objet d'un examen spécifique afin d'apprécier les possibilités d'optimisation des actions pour les politiques de l'eau. Sera en particulier examinée l'articulation avec les conseils régionaux dans leurs rôles de financeurs et autorités de gestion des fonds structurels européens (contrats État-régions, ...). Seront aussi étudiés les synergies d'actions et l'interfaçage avec les agences régionales de la biodiversité et avec les autres opérateurs de l'eau et de la biodiversité au premier rang duquel l'OFB. Les synergies et délégations de tâches avec les services déconcentrés de l'État (directions régionales de l'environnement, de l'aménagement et du logement, directions départementales des territoires) et de l'Office français de la biodiversité seront examinées, notamment dans l'articulation entre contrôles et mesures incitatives.

4. Plusieurs évolutions des modalités d'intervention des agences ont été prescrites dans la note de cadrage ministérielle du 27 juillet 2018. Leur mise en œuvre mérite d'être examinée ainsi que les conséquences sur le travail des services. Plus généralement, la mission analysera l'évolution des dispositifs d'intervention des agences au cours des dernières années et leur impact sur les coûts d'instruction.

La mission analysera comment les interventions financières des agences sont à même de permettre l'atteinte du bon état des masses d'eau compte tenu de l'élargissement de leur périmètre d'intervention et si les choix de priorité mis en place assurent le meilleur effet de levier à cette fin.

Elle analysera notamment l'efficacité des actions mises en œuvre par les agences pour contribuer à la réduction des pollutions diffuses d'origine agricole dans les zones présentant un enjeu majeur pour l'eau (aires d'alimentation des captages prioritaires notamment) et leur complémentarité avec celles d'autres acteurs.

La mission analysera enfin comment les agences ont initié une orientation plus marquée de leurs programmes d'intervention vers le grand cycle de l'eau et l'adaptation au changement climatique et les conséquences induites quant à leur manière d'intervenir.

5. L'action des agences de l'eau s'appuie sur les principes pollueur-payeur et préleveur-payeur pour fonder leurs ressources financières. La mission analysera la conformité à ces principes du dispositif existant des redevances dans les limites des règles applicables au cours du XI<sup>e</sup> programme, en particulier, s'agissant des redevances pour prélèvements et de la redevance pour pollution domestique. Pour cette dernière, la mission examinera les dispositifs existants pour la détermination de l'aide au bon fonctionnement des stations d'épuration urbaines, les actions mises en place pour préparer les collectivités concernées à une évolution vers une redevance assise sur la pollution rejetée et l'organisation interne des agences pour accompagner ce changement.

La mission évaluera les montants consacrés par chacune des agences de l'eau à des interventions dans des domaines (la biodiversité terrestre et marine notamment) pour lesquels il n'existe pas, à ce jour, de redevances spécifiques. Elle identifiera la manière dont cette situation particulière au regard du principe « pollueur-payeur » est perçue par les différents acteurs et les risques induits pour la mise en œuvre des politiques concernées.

#### 4. Organisation et méthodologie

L'équipe de mission est composée de quatre auditeurs.

Le superviseur de cette mission sera M. Patrick Lavarde pour la section « Milieux, Ressources et Risques » en association avec le responsable de la mission ministérielle d'audit interne.

Le démarrage de l'audit est prévu au quatrième trimestre 2020. Le projet de rapport devra être transmis pour la phase contradictoire au directeur de l'eau et de la biodiversité du MTE et aux directeurs généraux des six agences de l'eau au plus tard six mois après la notification de la mission. Le rapport définitif sera remis après un échange contradictoire d'une durée d'un mois, pour la fin du deuxième trimestre 2021.

La certification des activités d'audit du CGEDD ayant conduit à la refonte complète du guide méthodologique antérieur, c'est donc sur la base du nouveau manuel unique de l'auditeur interne approuvé par le comité de management de la qualité du 29 janvier 2020 que la mission devra conduire son travail.

Le vice-président du CGEDD,



Daniel BURSAX





## Annexe n°2 : Matrice des risques

N° de risque	Intitulé du risque	Niveau inhérent	Mesures de prévention ou de contrôle interne attendues	Acteurs concernés	Programme de travail / Preuves d'audit	Constats	Niveau de risque résiduel	Recommandations Principales/secondaires
1. UNE STRATEGIE ET UNE GOUVERNANCE EFFICACES POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE DE L'EAU								
1.1	Une stratégie insuffisamment ciblée, explicitée et évaluée comme étant en connexion directe avec l'objectif d'atteinte du bon état des masses d'eau,		Définition par la tutelle d'objectifs stratégiques clairs et suffisamment précis.  Portage et explicitation de ces orientations nationales auprès des instances de bassin.  Déclinaison de ces orientations dans chaque bassin, en recherchant l'effet de levier maximum (avec des objectifs opérationnels) et une prise en compte des enjeux locaux.  Suivi de l'effectivité des mesures décidées et de l'atteinte des objectifs prédéfinis grâce à un système d'indicateurs.	DEB.  Agences, Secrétariat tech de bassin.  CA, CB, Agences.	Analyse des notes de cadrage ministérielles, des COP, des « jaunes » budgétaires annuels, bilans des Xe programmes, des documents stratégiques et programmatiques des agences, des CR réunions CA et CB, du système d'indicateurs de performance, recueil de l'analyse et de la perception des acteurs des différents niveaux (depuis DG MTE jusqu'à des membres des instances), ...	La stratégie d'intervention des agences est ciblée de manière précise et explicite mais les indicateurs de compte rendu sont trop nombreux et pas assez centrés sur les résultats plus que sur les moyens.		R1. La mission recommande à la tutelle que, pour le prochain programme d'interventions, une simplification des exigences de compte rendu et une réduction du nombre des indicateurs de moyens et de suivis dans le cadre du futur COP soient envisagés. Elle préconise également de retenir davantage d'indicateurs de résultats stables dans le temps, permettant de vérifier s'il y a ou non progression des résultats.
1.2	Un fonctionnement des instances de bassin pas suffisamment inscrit dans une démarche d'atteinte des objectifs de la politique de l'eau.		Contrôle de la cohérence et du bon équilibre entre application des orientations nationales et expression des besoins spécifiques locaux.  Juste équilibre dans la représentation des différentes sensibilités et intérêts au sein des CA.	DEB, présidents des CA et CB, Agence, Commissaire du gouvernement, secrétariat tech de bassin.	Analyse de la composition des CA, des CR de CA, entretien avec les acteurs (depuis DG MTE jusqu'à des membres des instances), ...	Les instances de bassin fonctionnent par un dialogue constructif et avec un meilleur équilibre des sensibilités. Toutefois, elles restent réticentes à l'égard de certaines orientations du MTE et présentent encore quelques faiblesses de représentation.		La mission recommande à la tutelle pour le futur programme d'interventions de réfléchir à des dispositions juridiques complémentaires pour améliorer encore (i) la représentation démocratique au sein des comités de bassin (autorisation d'un seul renouvellement de mandat, tous mandats confondus), (ii) l'équilibre au sein des différents collèges et notamment la représentation des consommateurs et (iii) pour rendre la parité plus effective en la prévoyant aussi pour la présidence des différentes commissions.
1.3	Une prise en compte de la préservation de la biodiversité terrestre et marine et de l'adaptation au changement climatique pas à la hauteur de la commande de la tutelle.		Existence d'objectifs stratégiques explicites dans ces nouveaux champs ouverts aux agences.  Cohérence et complémentarité avec les orientations stratégiques de l'OFB et issus des DSF	DEB, DAM, agences.  Agences, OFB, DIRM	Analyse des contenus des notes de cadrage ministérielles, des COP, des documents stratégiques et programmatiques des agences concernant ces nouveaux domaines des agences.  Analyses de ces mêmes documents pour l'OFB et les DIRM.  Entretiens avec OFB, DIRM et membres du CB relevant de ces nouveaux domaines..	L'adaptation au changement climatique est bien prise en compte par l'ensemble des agences ; les enjeux de la biodiversité terrestre et marine restent peu pris en compte, les instances de bassin estimant qu'ils devraient relever plutôt de l'OFB.		Néant
2. UNE ORGANISATION DES AGENCES OPTIMISÉE								
2.1	Dispositif de maîtrise des risques incomplet (contrôle et audit internes), peu efficace ou insuffisamment documenté		Entités identifiées en charge du contrôle interne et de l'audit interne Existence d'une cartographie des processus et des risques Méthodologie de contrôle interne formalisée et diffusée Contrôles et audits effectifs et traçables	Agences	Analyse de l'organigramme, des cartographies processus/risques, des rapports de contrôle et d'audit Appui et pilotage de la tutelle	Les agences ont fondé leur approche de contrôle interne sur la mise en œuvre des démarches qualité souvent bien menées. Toutefois, elles sont limitées en termes de formalisation des éléments de contrôle.		R2. La mission recommande aux agences de mettre en œuvre une démarche formalisée de contrôle interne comprenant une cartographie des risques, l'identification de points de contrôle, de méthodes et plans de contrôle et de comptes rendus traçables.
2.2	Organisation inadaptée pour pallier l'inadéquation des moyens humains et financiers aux objectifs fixés		Prise en compte par la tutelle des moyens disponibles dans les agences pour mettre en œuvre le cadrage notifié et réciproquement en termes de réduction des moyens.  Adaptations par les agences de leurs priorités et de leur organisation. Identification et dimensionnement d'équipes à effectifs et compétences proportionnés aux enjeux	Direction du budget Contrôleur financier des agences Agences DEB	Analyse des réflexions menées par la Direction du budget, la DEB et par les agences en termes d'adéquation missions/moyens Analyse des organigrammes des agences en regard des priorités arrêtées et de la comptabilité analytique des temps	Les méthodes de fixation, et de réductions successives depuis plusieurs années, des schémas d'emploi des agences ne prennent pas assez en compte une objectivation missions/moyens. Dans ce contexte, les agences ont toutefois adapté leurs organisations de manière globalement satisfaisante.		R3. La mission recommande que la tutelle fasse un exercice d'objectivation missions/emplois et poursuive aussi un rééquilibrage des effectifs entre agences dans le sens des conclusions du modèle BB2.
2.3	Impossibilité, due à une trop forte tension sur les effectifs, de recruter les compétences nouvelles rendues nécessaires par l'élargissement du périmètre d'intervention (biodiversité, adaptation au changement climatique...)		Plan GPEEC Plan de formation et de développement des compétences Mutualisation de ressources rares ou recours externes (autres acteurs, universités...) Existence de réseaux de « spécialistes » en inter-agences	Agences	Analyse du plan GPEEC, du plan de formation et des programmes de formation Conventions inter-agences ou avec d'autres acteurs (ou échanges prouvant l'existence d'appuis ponctuels)	Le manque de visibilité des agences sur l'évolution à venir des schémas d'emploi et les rigidités introduites par le "quasi-statut" des personnels entravent leurs capacités de gestion prévisionnelle des emplois.		R4. La mission recommande un assouplissement du quasi statut des agences de l'eau pour faciliter les mobilités d'agents en sortie des agences, et permettre le recrutement d'agents contractuels de haut niveau sur compétences rares, à titre dérogatoire.  R5. La mission recommande à la tutelle des agences de leur fournir une visibilité pluriannuelle de leurs schémas d'emplois, au moins sous forme de scénarios à quatre ans, pour leur permettre de relancer une démarche d'évaluation et de prévision des besoins de renouvellement ou développement de compétences, en particulier les compétences critiques.
2.4.1	Faible optimisation de l'organisation interne, notamment celle des délégations territoriales générant une perte d'efficacité et/ou une augmentation des coûts structurels		Réflexion sur l'organisation territoriale et/ou sur les possibilités de rationalisation, notamment par l'externalisation ou l'abandon de certaines missions	Agences, DEB	Analyse de l'évolution des organisations État d'avancement et calendrier des évolutions à venir Comparatif des coûts structurels entre les différentes organisations	Les agences ont toutes (sauf RM non concernée) réduit le nombre et les missions de leurs délégations territoriales et la situation actuelle semble proche d'un optimum au regard des exigences de proximité du terrain. Elles ont toutes engagé une externalisation plus ou moins poussée de certaines fonctions non "métiers".		La mission considère qu'une proximité suffisante du terrain est plus que jamais indispensable pour que les agences puissent pleinement jouer le rôle qui est attendu d'elles en matière d'accompagnement à l'émergence des projets « grands cycles ». Pour les quatre agences couvrant des territoires vastes, l'existence de 3 à 5 délégations territoriales paraît donc fondée.  La mission considère que le recours à l'externalisation devrait constituer la règle concernant les fonctions logistiques (nettoyage des locaux, cantine, ...) et certaines fonctions support (reprographie, documentation, ...).
2.4.2	Insuffisance de mutualisation/rationalisation de missions ou moyens		Existence d'un plan de mutualisation et d'un échéancier de mise en œuvre	Agences, tutelle	Feuilles de route et premiers résultats des chantiers engagés, notamment la mise en place de la DSIUN (direction mutualisée des systèmes d'information et usages numériques)	Le plan de mutualisation porte sur un nombre élevé de chantiers qui mobilisent de nombreux agents, ce qui témoigne d'une mobilisation forte, mais n'a peut-être pas suffisamment anticipé la tension sur les effectifs et les difficultés de recrutement. L'aboutissement du chantier DSIUN semble structurant et son retard probable fragilise la démarche. L'enjeu de la mutualisation en termes de gain d'effectif est marginal.		Quels que soient les choix, la mission attire l'attention sur la nécessité d'adopter des mesures de précaution pour éviter que les périodes de transition nécessaires ne soient pas ressenties par certaines agences, en cas de changement de systèmes ou d'outils, comme un important recul et que les objectifs de dématérialisation vis-à-vis des parties externes clientes des agences restent aussi une des contraintes fortes des solutions retenues.



N° de risque	Intitulé du risque	Niveau inhérent	Mesures de prévention ou de contrôle interne attendues	Acteurs concernés	Programme de travail / Preuves d'audit	Constats	Niveau de risque résiduel	Recommandations Principales/secondaires
<b>3. DES RELATIONS COMPLÉMENTAIRES AVEC LES PARTENAIRES PUBLICS</b>								
3.1	Divergence ou absence de complémentarité ou de subsidiarité entre les orientations stratégiques et plans d'action des régions et celles portées par les agences, en relais de la tutelle		Réunions d'échanges stratégiques à fréquence au moins annuelle Existence d'une concertation, voire de conventionnements ou de partenariats formalisés, dans l'élaboration des plans d'action, voire plans d'action communs	Agences, tutelle, régions	Analyse des CR de réunions de comité de bassin, de CA ou autres et du niveau de formalisation des orientations stratégiques Analyse des éventuelles conventions de partenariat et de leur mise en œuvre	Les agences ont bien développé leurs collaborations avec l'échelon prioritaire que constituent les régions au plan stratégique, notamment sur eau/agriculture, biodiversité et changement climatique, moins avec les départements. Des conventionnements structurants ont parfois été passés.		La mission recommande aux agences de l'eau de généraliser les accords-cadres globaux à l'échelle des bassins avec les conseils régionaux concernés afin de mieux coordonner les enjeux et moyens des politiques publiques sur l'eau et de développer des synergies dans les actions respectives envisagées : une communication adaptée sur le sujet serait en conséquence nécessaire.
3.2	Absence de complémentarité des aides des différents financeurs réduisant l'effet levier ou évincant des projets		Réunions d'échanges à fréquence au moins annuelle Echanges sur dossiers présentés à un financement multi-partenarial	Agences, partenaires	Analyse des programmes d'intervention financière respectifs, d'éventuels tableaux de bord partagés et analyse par sondage de dossiers de financement sur des sujets partagés	Les partenariats en développement avec les régions prennent bien en compte le volet financier. Certaines ont mis en place des comités des financeurs mettant en place sur des actions consensuelles, des cofinancements ou des complémentarités de financements.		La mission recommande sur la thématique de l'eau, de compléter le rôle de la commission des finances des agences par mise en place d'une conférence des financeurs associant l'ensemble des partenaires, d'inciter à la définition de stratégies de co-financement (entre chaque ligne du programme agence et les programmes européens pertinents gérés par les régions) et de communiquer conjointement en direction des éventuels porteurs de projets.
3.3	Complémentarité et/ou communication insuffisantes entre les agences et les DREAL, DDT et l'OFB		Participation des agences à l'élaboration des plans de contrôle Communication des orientations stratégiques des agences au services de contrôle Communication de synthèse de contrôle vers les agences Programmes d'actions concertés entre agences et services, élaborés et suivis dans les MISEN	Agences Certaines DREAL, DDT et délégations, OFB	Analyse des CR de préparation des plans de contrôle et des échanges entre les agences et les services de contrôle Analyse des CR de MISEN Analyse des PAOT	Les STB et les relations avec les DREAL de bassin fonctionnent bien dans tous les cas. La communication, comme la coordination entre plans de contrôles et politiques d'intervention, est de niveau variable à l'échelle départementale avec des marges de progrès.		Néant
<b>4. INTERVENTIONS FINANCIÈRES</b>								
4.1	Montant total des dépenses d'intervention prévues dans les 11èmes programmes des agences insuffisant pour assurer l'atteinte du bon état des masses d'eau et contribuer au bon état de biodiversité		Maintien des lignes de programme qui visent directement le bon état des masses d'eau et de la biodiversité	Agences, DEB	Note de cadrage 2018 Maquette du programme d'intervention pour chaque ligne (montant total prévu et impact attendu sur le bon état des masses d'eau)	La capacité d'intervention financière des agences dans le 11ème programme est en baisse, et dénoncée comme insuffisante par certains administrateurs, mais sans démonstration objectivée au regard de leur caractère suffisant ou non pour l'atteinte des objectifs de bon état des masses d'eau.		Néant
4.2	Insuffisante priorisation des dépenses d'intervention des agences sur les lignes des 11èmes programmes qui offrent le meilleur effet de levier sur ce bon état des masses d'eau et de la biodiversité		Etablissement des priorités dans la maquette du programme (différentes lignes), contrôle de l'effectivité de cet équilibre dans les engagements annuels Existence d'une grille de critères d'analyse par les agences de l'efficacité de leurs différentes lignes d'intervention	Agences	Montant total et engagements annuels par ligne de programme d'intervention Grille de critères d'analyse de l'efficacité des interventions	Le centrage du plan de relance sur le petit cycle de l'eau a perturbé la priorisation que le 11ème programme a donné au grand cycle. Les réticences de certains comités de bassin à supprimer ou alléger certaines aides à effet de levier insuffisant pour l'atteinte du bon état (aides à l'ANC, à la performance épuratoire, au renouvellement et au fonctionnement...) ont pu constituer un frein plus ou moins fort suivant les bassins. Il reste que l'atteinte des objectifs de bon état affichés risque de s'avérer difficile en particulier du fait des paramètres hydromorphologiques des cours d'eau et des pollutions diffuses d'origine agricole.		La mission recommande qu'après cet épisode dérogatoire les agences mettent en œuvre une priorisation stricte de leurs interventions sur le petit cycle de l'eau en excluant tout financement de renouvellement d'équipement.  R6. La mission recommande aux préfets coordonnateurs de bassin (PCB) de mettre systématiquement à l'ordre du jour des réunions des secrétariats techniques de bassin le suivi des objectifs prioritaires des PDM et de leur mise en œuvre par les PAOT.  R7. Prenant en cela la suite du rapport IgF-CGEDD, la mission recommande à la DEB et aux agences de poursuivre, lors de la mise à jour des SDAGE à mi-parcours, une réflexion stratégique préventive commune sur une révision des objectifs DCE vis-à-vis de la Commission européenne (demande de dérogations, fixation d'objectifs moins stricts) pour ne pas s'exposer davantage à de nouveaux risques contentieux en cas de non atteinte des objectifs fixés de bon état écologique des masses d'eau en 2027.
4.3	Sélectivité insuffisante (dispersion, saupoudrage) des interventions financières engendrant perte d'efficacité (actions mal ciblées) et d'efficience (temps et coûts de transaction)		Etablissement de minima par intervention Calcul de coûts de transaction par types d'intervention	Agences	Examen des règles d'intervention, des modalités de calcul des coûts de transaction et analyse par sondage de dossiers d'aides du 11ème programme (nombre et montant moyen par ligne)	Les agences ont significativement amélioré la sélectivité de leurs interventions, même si les mises en place de seuils de financement, d'un prix minimum de l'eau, ... demandées par la tutelle, n'ont pas pu aboutir partout. Le suivi de la mise en œuvre effective de ces critères de sélectivité semble assez peu dirigiste.		La mission recommande à la DEB de mettre en place un suivi précis de la mise en œuvre effective des consignes de sélectivité qu'elle avait formulées dans les lettres de cadrage des 11èmes programmes.
4.4	Insuffisance des moyens de fonctionnement (financiers et humains) pour une mise en œuvre optimale des interventions dans l'objectif de l'atteinte du bon état des masses d'eau et de la biodiversité		Comptabilité analytique des coûts de mise en œuvre des différents lignes du programme	Agences, DEB	Existence d'une telle comptabilité, examen de celle-ci	Les coûts d'activité des agences de l'eau sont tout à fait modérés (un peu plus de 5% de leur budget). Elles semblent toutefois ne pas assez valoriser leurs résultats de comptabilité analytique et un travail reste à achever sur l'applicatif comptable le mieux adapté aux différentes agences.		Néant



N° de risque	Intitulé du risque	Niveau inhérent	Mesures de prévention ou de contrôle interne attendues	Acteurs concernés	Programme de travail / Preuves d'audit	Constats	Niveau de risque résiduel	Recommandations Principales/secondaires
<b>5. REDEVANCES</b>								
5.1	Perte de légitimité des redevances du fait de l'élargissement du champ d'intervention des agences à des domaines (mer, biodiversité terrestre) qui sont peu soumis à redevances, et réduction du consentement à payer.		Débat en CB et CA sur la prise en compte de ces nouvelles missions, maintien des lignes de programme qui visent directement le bon état des masses d'eau Existence d'actions de communication Existence d'une réflexion sur un élargissement de l'assiette de perception des redevances	Agences, DEB	Examen des comptes-rendus des instances (CB, CA), examen pour chaque ligne de programme d'intervention du montant total prévu et de l'impact attendu sur le bon état des masses d'eau Examen du plan d'action de communication	L'extension du périmètre d'intervention des agences de l'eau à la biodiversité terrestre, voire marine, est contestée par de nombreux administrateurs. La convention en cours précisant le "qui fait quoi" entre agences et OFB permettra sans doute de faire avancer ce sujet. Le thème du changement climatique est mieux accepté mais mal circonscrit.		L'identification d'une ligne spécifique à l'adaptation au changement climatique ou une autre modalité de comptabilité analytique permettant une agrégation de ces actions sur des bases objectives et homogènes est nécessaire.
5.2	Non application du principe pollueur-payeur : effectivité du passage de la prime d'épuration à la redevance pollution domestique, applicabilité aux pollutions diffuses.		Suppression de la ligne prime d'épuration Modification du calcul de la pollution domestique rejetée au milieu	Agences	examen du programme et vérification de mise en oeuvre	Même s'il garde de nombreux défenseurs au sein des collectivités, le système actuel de redevance pollution domestique assis sur les m <sup>3</sup> AEP n'est pas en adéquation avec le principe pollueur-payeur et joue mal son effet de levier pour l'atteinte du bon état des masses d'eau.		R2. À défaut de pouvoir associer la redevance pollution domestique sur les rejets polluants dans le milieu, la mission recommande aux ministères concernés de réévaluer rapidement le dispositif de redevance pour pollution domestique actuel.
5.3	Application inéquitable du principe préleveur-payeur du fait de taux de redevance de prélèvement très différents entre usagers d'une même ressource.		Réduction des écarts de taux selon les usagers, dans la limite fixée par la loi, pour un même type de redevance.	Agences	examen du programme	Les taux maximums de redevance pour prélèvement d'eau fixés par la loi diffèrent fortement entre catégories d'usagers, légitimant ainsi les agences les plus exposées en ZRE à ne pas appliquer à certains usages des taux réellement inotés. L'usager domestique se trouve de fait à alimenter 86% du produit total des redevances.		R2. La mission recommande, dès la révision des 11èmes programmes, à) aux agences d'harmoniser progressivement les assiettes et les taux (y compris le produit) des redevances pour prélèvements sur la ressource en eau selon les différents usages, à) aux ministères concernés de réviser les taux existants et fixer des taux de redevance pour apporter une plus juste répartition entre usages de la ressource de cette redevance. Il pourrait aussi être utile de différencier le dispositif des redevances issues des redevances assises sur les usages domestiques et que cette harmonisation n'est pas acquise.



## Annexes techniques

- **Annexe n°3 : Tableau comparatif DEB des priorités des programmes des 9iemes aux 11ièmes (chapitre 1.1)**
- **Annexe n°4 : État des pratiques des agences de l'eau en matière de contrôle interne et de démarche (chapitre 2.1)**
- **Annexe n°5 : Évolution des moyens en effectifs et des moyens financiers des agences de l'eau (chapitre 2.2)**
- **Annexe n°6 : État d'avancement du plan de mutualisation à fin mai 2021 (chapitre 2.4.2)**
- **Annexe n°7 : Partenariats formalisés liant les agences de l'eau aux régions (chapitre 3.1)**
- **Annexe n°8 : Les dépenses d'intervention des agences de l'eau (chapitre 4.1)**
- **Annexe n° 9 : Tarif maximum de la redevance pour prélèvement sur la ressource en eau**

## Annexe n°3 : Tableau comparatif DEB des priorités des programmes des 9ièmes aux 11ièmes (chapitre 1.1)

### 11ièmes programme d'intervention des agences de l'eau

*Les agences de l'eau perçoivent des redevances auprès des usagers (industriels, agriculteurs et usagers domestiques), plafonnées annuellement à 2,105 Mds€ via la loi de finances à compter de 2019, qu'elles redistribuent sous forme d'aides, conformément à un programme d'intervention sur 6 ans, adoptés par leurs instances.*

Les 11<sup>e</sup> programmes pluriannuels d'intervention des agences de l'eau 2019-2024 ont été adoptés à l'automne 2018 par les conseils d'administration, après avis conformes des comités de bassin. Ils sont issus d'un intense processus d'élaboration de 18 mois.

Ces derniers ont été établis conformément au cadrage budgétaire fixé par la loi de finances 2018 (plafond mordant de recettes 2,105 milliards d'euros par an) et sur la base des deux lettres de cadrage adressés par le ministre aux présidents de comités de bassin (novembre 2017 et juillet 2018).

Les 11<sup>e</sup> programmes des agences de l'eau répondent aux priorités suivantes :

- **L'adaptation au changement climatique,**
- **La lutte contre l'érosion de la biodiversité,**
- **La prévention des impacts de l'environnement sur la santé,**
- **La solidarité territoriale,**
- **La recherche d'efficacité, sélectivité, simplicité et lisibilité.**

Ces programmes intègrent par ailleurs les mesures annoncées lors de la conclusion de la première séquence des **Assises de l'eau**. Ainsi, les 11<sup>e</sup> programmes d'intervention des Agences de l'eau, validés en octobre 2018, répondent à deux priorités du gouvernement :

- un recentrage des interventions sur les actions de connaissance, de planification, de gouvernance et de solidarité territoriale vis-à-vis principalement des territoires ruraux, dans le cadre du « petit cycle de l'eau » (usages domestiques) ;
- la poursuite et le renforcement des interventions en faveur de la préservation des milieux aquatiques, de la biodiversité et des milieux marins, autrement dit le « grand cycle de l'eau ». Celles-ci poursuivent l'objectif de reconquête du bon état des eaux, fondement des textes communautaires relatifs à la politique de l'eau. Seront par conséquent prioritaires les projets contribuant à l'adaptation au changement climatique, à la lutte contre l'érosion de la biodiversité, à la prévention des impacts de l'environnement sur la santé.

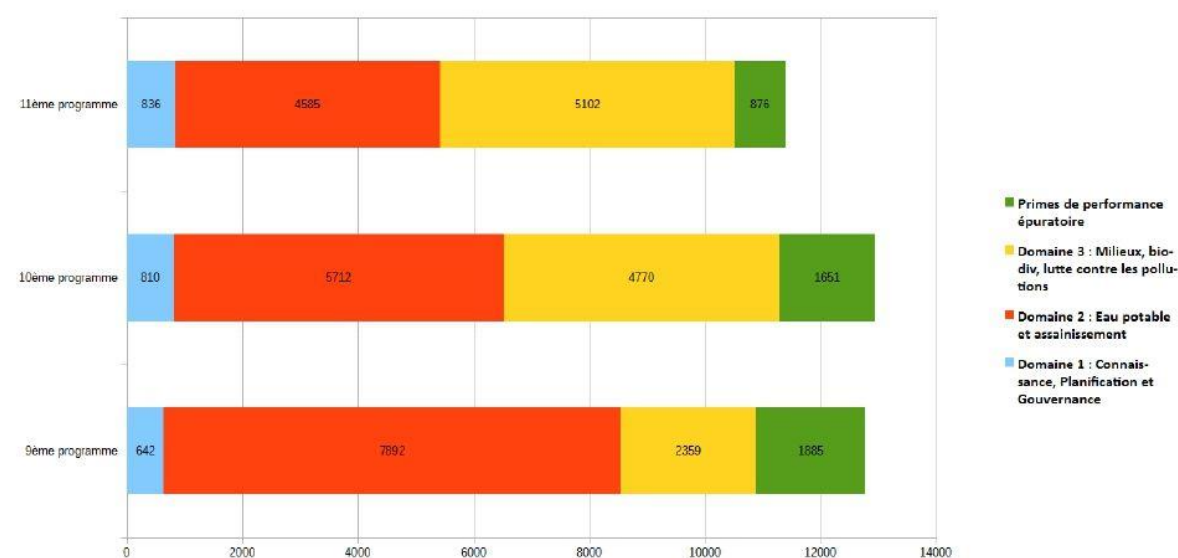
Le tableau ci-après présente à l'échelle des 6 agences de l'eau les montants de ces programmes et leur répartition par grand domaine d'investissement et lignes programmes pour le 11<sup>ème</sup> programme mais également en comparaison avec les deux programmes précédents.

A noter : la baisse de la capacité d'intervention des agences de l'eau est de 12% entre 11<sup>ème</sup> programme et 10<sup>ème</sup> programme. Cette diminution provient d'une part de la diminution des recettes (plafonnées à 2,105 Mds€ annuel) et d'autre part de l'augmentation des contributions aux opérateurs eau et biodiversité (Parcs Nationaux, AFB et ONCFS).



**Programme des agences de l'eau (AE)**

Montants de programme (en Millions d'Euros)		9ème programme	10ème programme	11ème programme
<b>Domaine 1 : Connaissance, Planification et Gouvernance = les actions de connaissance, de planification et de gouvernance qui rassemblent l'acquisition des données, la surveillance, la prospective, la communication et le soutien aux acteurs nationaux et internationaux de la politique de l'eau et de la biodiversité</b>		<b>641,69</b>	<b>809,39</b>	<b>836,48</b>
29- Planification et gestion à l'échelle du bassin et des sous bassins		136,19	166,96	166,80
31- Etudes générales		360,45	451,12	484,80
32- Connaissance environnementale				
33- Action internationale		58,73	94,93	101,21
34- Information, communication, consultation du public et éducation à l'environnement		86,32	86,39	83,67
<b>A partir de 2019 &gt; Domaine 0 : Dépenses propres des agences de l'eau relatives à leur fonctionnement, au personnel et à leurs investissements</b>	41- Dépenses de fonctionnement, hors amortissements, hors personnel	Ces dépenses sont spécifiques au fonctionnement propre des agences de l'eau. Au 9ème et 10ème programmes, elles étaient dans le domaine 1. Au 11ème programme, elles constituent le domaine 0. Afin de permettre les comparaisons entre programmes sur les interventions, <b>les montants relatifs à ces dépenses propres ne sont pas intégrés dans ce tableau.</b>		
	42- Immobilisations			
	43- Gestion du personnel			
	48- Dépenses courantes liées aux redevances			
	49- Dépenses courantes liées aux interventions			
<b>Domaine 2 : Mesures générales de gestion de l'eau (eau potable et assainissement) = l'ensemble des investissements relatifs aux équipements en infrastructures (petit cycle) dans une logique de solidarité envers les territoires</b>		<b>7 891,60</b>	<b>5 695,25</b>	<b>4 584,81</b>
11- Installations de traitement des eaux usées domestiques et assimilées HORS gestion et traitement des eaux pluviales		3 696,21	2 472,68	1 467,10
12- Réseaux d'assainissement des eaux usées domestiques et assimilées HORS réseaux d'eaux pluviales et bassins d'orage		2 506,85	2 061,44	1 948,86
15- Assistance technique dans le domaine de l'eau		127,82	103,19	84,43
19- Divers pollution		3,12	16,99	0,00
25- Eau potable		1 557,60	1 040,95	1 084,42
<b>Domaine 3 : Mesures territoriales de gestion de l'eau et de la biodiversité = l'ensemble des investissements relatifs à l'adaptation au changement climatique, à la préservation de la biodiversité et restauration des milieux aquatiques, à la prévention des impacts de l'environnement sur la santé</b>		<b>2 358,62</b>	<b>4 738,75</b>	<b>5 102,05</b>
16 : Gestion des eaux pluviales		0,00	664,11	859,15
13- Lutte contre la pollution des activités économiques hors agricoles		634,64	761,73	662,70
14- Elimination des déchets		132,11	0,00	0,00
18- Lutte contre la pollution agricole		435,28	833,86	1 086,20
21- Gestion quantitative de la Ressource		243,01	776,39	673,30
23- Protection de la ressource		193,28	257,17	205,00
24- Restauration et gestion des milieux aquatiques		720,30	1 445,49	1 615,70
<b>Hors plafond de dépenses jusqu'en 2018 et plafond spécifique à partir de 2019</b>		<b>1 884,64</b>	<b>1 650,53</b>	<b>875,50</b>
17- Primes de performance épuratoire		1 884,64	1 650,53	875,50
<b>Total Interventions (tous domaines et hors contribution)</b>		<b>12 776,55</b>	<b>12 893,93</b>	<b>11 398,84</b>





## Annexe n°4 : État des pratiques des agences de l'eau en matière de contrôle interne et de démarche (chapitre 2.1)

	AEAG	AERM	AESN	AELB	AEAP	AERMC
Nature du Contrôle interne	Contrôle allégé partenarial du « paiement des dépenses d'intervention » dès 2014, puis en 2018 « des aides avant attribution ».	Démarche centrée sur le contrôle interne comptable et financier. Le contrôle de second niveau porte sur les aides et sur les redevances.	Depuis 2013, dispositif de contrôle interne comptable et financier, refundé et renforcé en 2019. Les comptes de l'AESN sont par ailleurs certifiés par un commissaire aux comptes.	Sont cités : contrôles externes, contrôle de gestion, contrôle interne comptable (CIC) et contrôle budgétaire (CIB).	Des dispositifs de contrôle interne sont opérés sur plusieurs champs d'activités de l'agence : redevances, engagements et paiements, ressources humaines	16 processus à risques ont été identifiés dans le cadre du CICB.
Équipe de portage		Cellule Contrôle et Pilotage (3 agents)	2019 : constitution d'une mission « pilotage, contrôle, qualité » au SG, chargée du contrôle interne, du contrôle de gestion et de la qualité.	La Mission qualité, contrôles et performance (MQCP) a en charge à la fois le dispositif de contrôle interne et la démarche qualité.		
Cartographie des processus et des risques	Il existe une cartographie des risques pour chacun des deux processus sous CI : paiement des dépenses d'intervention et aides avant attribution.	Une cartographie des risques des processus comptables et financiers a été élaborée et est en cours d'actualisation avec KPMG. La mission « CICF » confiée à KPMG porte de manière assez complète sur la cartographie des principaux processus de l'agence et leur description par revue de process sous forme de flowcharts : aides, redevances, RH, système d'information, achats, patrimoine.	Il a été mis en place une cartographie complète des processus métiers et support et des cartographies des risques sur les processus des aides (instruction technique et instruction financière), des finances et du budget, des redevances, des primes, des achats, des risques professionnels et psychosociaux. La mission a pu constater, lors d'un examen en détail de la cartographie des risques du processus aides, la qualité de l'approche déployée.	L'agence a structuré son activité autour d'un SMQ avec une cartographie des processus : <ul style="list-style-type: none"> <li>. 5 processus « management » : Aides, Redevances, Connaissance, Planification, Communication-information.</li> <li>. 5 processus supports : Achats, Gestion Financière, GRH, Gestion du SI, Moyens généraux.</li> </ul> Sont fournies à titre d'exemple les cartographies des risques/opportunités pour les processus PRO (élaboration et évaluation du programme) et AIDES.	Une cartographie des processus et des risques a été élaborée dans le cadre de la démarche qualité, mais pas actualisée depuis 2 ans	Une cartographie décrivant l'ensemble des activités en 9 processus a été élaborée dans le cadre de la démarche Qualité (4 processus métiers, 5 processus supports).  Une cartographie des risques CIC/CIB est actualisée chaque année sous l'égide du pilote de processus. Le CIBC est piloté par le chef du service finances.  Le pilotage du CI des autres domaines est confié à la Mission qualité.
Formalisation de la méthodologie	Convention de Contrôle allégé partenarial entre la direction de l'AEAG et l'agent comptable (AC), audité-validé par la DRFIP : passer d'une logique de contrôle exhaustif et a priori à une logique de contrôle a posteriori sur échantillon ciblés sur les risques majeurs, avec 3 niveaux de contrôle : <ul style="list-style-type: none"> <li>. contrôle de 1er niveau (avant paiement),</li> <li>. contrôle de supervision par ordonnateur avant paiement, sur échantillons de pré-mandatements,</li> <li>. contrôle Agence Comptable (contrôle AC après paiement), sur échantillons de mandats (30 % pour 1er niveau).</li> </ul> Développement d'un applicatif centralisé de contrôle des aides	La méthodologie intègre des contrôles internes de 1 <sup>er</sup> niveau suivant la cartographie des risques et des contrôles fiscaux de 2 <sup>d</sup> niveau des déclarations de redevances et des aides à l'investissement réalisés par une Cellule Contrôle et Pilotage (contrôles sur la réalité et la pérennité d'investissements aidés et investigations sur des thématiques d'aides jugées sensibles).	Un état des lieux des dispositifs de contrôle interne a été dressé en 2019, ainsi qu'une mise à jour de la documentation métier.  Le comité de direction choisit chaque année les processus prioritaires pour établir ou actualiser la cartographie des risques, les modalités de contrôle interne ou les plans d'action. Une formalisation et diffusion de la politique de contrôle interne de l'agence et de ses modalités de mise en œuvre a été lancée en 2019.  La démarche intègre 3 étapes : autocontrôle, contrôle hiérarchique et contrôle de supervision.	Pas de méthodologie de contrôle interne formalisée, hors CIC et CIB.  Cette absence peut découler du choix de l'AELB de mener le CI de manière concomitante à la démarche Qualité.  On peut toutefois constater sur les 2 cas de cartographie risques/opportunités de la démarche Qualité, fournis à la mission, que les principaux risques et les actions de maîtrise sont identifiés de manière correcte.	Sur le contrôle interne du processus RH, par exemple, un double contrôle est réalisé sur le suivi annuel des effectifs, et sur le suivi de la masse salariale.  Le contrôle du processus paye est effectué par le centre de service partagé	L'agence a structuré son activité autour d'un système de management qualité fondé sur la définition de processus décrivant l'ensemble des activités exercées par l'agence ; cartographie des 9 processus : <ul style="list-style-type: none"> <li>. 4 processus métiers : Connaissance, Planification, interventions, redevances et primes.</li> <li>. 5 processus supports : Achats, Gestion Financière, GRH, Gestion du SI, Animation débat/décision.</li> </ul>
Traçage des contrôles et audits	Plan de contrôle mobilisant des « alerteurs ».  Synthèse annuelle des résultats et bilans de contrôle présentés aux services.	Un Plan de contrôle est établi chaque année et un bilan est rédigé.  La cellule Contrôle et Pilotage peut éventuellement réaliser des missions de contrôle interne et audit interne.  Une externalisation totale des contrôles fiscaux est prévue dans le cadre du marché inter-agences 2021.	Les contrôles de supervision sont tracés. Sur le cas du processus d'attribution des aides (plus de 3.000 publiées en 2020), chaque direction établit chaque année un bilan de ses contrôles (« relecture ») : près de 40% des aides ont ainsi été relues en 2020, ce qui a donné lieu à une modification du montant de l'aide pour environ 2% des dossiers relus (faible taux d'erreur).	Rien n'évoque l'existence de contrôles ou d'audits tracés au titre du contrôle interne.  Seuls des audits internes Qualité sont réalisés par processus avec rédaction de rapports (2 fournis pour 2019), ainsi que des rapports de revue de processus ou de revue de fonction	Des contrôles internes sont réalisés à plusieurs niveaux : <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôle à l'instruction des dossiers,</li> <li>- contrôles de supervision sur les demandes de paiement des interventions et des achats de fonctionnement, les déclarations de redevances. Font l'objet d'un rapport annuel.</li> <li>- des contrôles a posteriori des paiements d'intervention (par un prestataire externe) et des déclarations de redevances (contrôle fiscal).</li> </ul>	Un processus Mesurer, analyser et améliorer (hors 9 processus, car malheureusement non documenté) veille à la bonne marche du système. Les non conformités sont tracées au sein des services et enregistrées dans un fichier de suivi intégrant également les actions correctives ou préventives mises en œuvre.  Les référents Qualité des processus suivent l'efficacité de ces actions. Le dispositif d'analyse des risques CIC et CIB est défini dans une note de procédure du SMQ.

	AEAG	AERM	AESN	AELB	AEAP	AERMC
Plans d'actions de maîtrise des risques	Taux d'anomalies croissant entre 2015 et 2017. Des actions correctrices ont été mises en place.	Un plan d'actions a été mis en œuvre. Un bilan en est présenté chaque année au COMEX.	Il est établi un plan d'actions de maîtrise des risques pour chacun des processus faisant l'objet d'une cartographie des risques (instruction des aides, finances et budget, redevances, primes, achats, risques professionnels et psychosociaux). Les plans d'actions sont élaborés par chaque direction pilote de l'activité concernée.	Des plans d'actions (non fournis), ont été définis par processus dans le cadre de la démarche Qualité, suite à l'établissement de la cartographie des risques par processus.		Les contrôles CIB CIC sont tracés, avec un bilan annuel en CODIR.  Des audits internes sont menés sur les autres activités selon lettre de mission visée du DG. Ils font l'objet d'un rapport de recommandations, adressé au DG.  Un exemple en 2020 sur le fonctionnement de la commission des aides, est-ce ponctuel ?
Démarche qualité	L'AEAG a développé une démarche Qualité et est certifiée ISO 9001 avec sa propre charte de l'audit interne Qualité. Il existe une cartographie SWOT Opportunités / Risques par processus. Un plan d'action existe pour chaque processus.	La démarche Qualité a abouti à la certification ISO 9001 de l'ensemble des activités dès 2005, mais l'AERM n'a pas renouvelé cette démarche en 2018, compte-tenu des restrictions de moyens et d'une plus-value pas à hauteur des attentes.	Démarche Qualité engagée depuis 2003 (certification ISO 9001).	La démarche qualité suit la norme ISO-9001 et s'articule avec le contrôle interne : les actions d'amélioration identifiées dans l'une ou l'autre approche sont partagées. Une démarche d'audit croisé a été développée avec AEAG et AERMC, pas encore mise en œuvre sur AELB.	Un dispositif d'audit interne Qualité sur l'ensemble des processus était déployé antérieurement et animé par une équipe dédiée. Dans le cadre de la réduction des effectifs, l'agence n'a pas pu maintenir cette activité.	Hors CICB, les recommandations de la direction issues d'audit interne, sont identifiées dans une note. Il appartient ensuite à chaque direction concernée par la mise en œuvre des actions, d'en établir la planification et le suivi.
Appréciation portée sur le système de CI	Dispositifs allégés originaux de CI du processus « aides », bien conçus et mis en œuvre, traçables, permettant, via des actions correctrices, un contrôle des risques les plus élevés (alerteurs). Pas d'autre dispositif de CI. Il est légitime qu'AEAG ait commencé son CI par le paiement des aides puis leur mode d'attribution, mais une extension du CI à la perception des redevances mériterait d'être envisagée à terme d'un ou deux ans.	Dispositif simple mais qui semble assez pertinent.	La démarche de CICF qui aboutit à une certification des comptes, relevant de la Cour des comptes, n'a pas été présentée (hors champ de la présente mission). Pour les autres domaines, le plan d'action de contrôle interne, la démarche de CI déployée apparaît bien menée et conduire à une maîtrise des risques satisfaisante.	Aucune des informations fournies n'a permis de confirmer l'existence de contrôles ou d'audits tracés. Pour mémoire, le CiC et le CiB ne sont pas mentionnés, mais ils ne sont pas explicitement dans le champ de la présente mission, sujets pourtant "basiques" et encadrés. La non-confusion entre contrôle interne et démarche qualité, si elle est affichée comme principe, n'est donc pas assurée dans les faits.	Les informations fournies sont peu détaillées.	Système de management qualité, certifié ISO 9001 et ISO 14001.  Des audits croisés de surveillance des systèmes qualité de chaque agence sont menés avec les agences AG et LB.

## Annexe n°5 : Évolution des moyens en effectifs et des moyens financiers des agences de l'eau (chapitre 2.2)

	AEAG	AERM	AESN	AELB	AEAP	AERMC
Effectifs	237 ETP en 2019	166 ETP en 2019	380 ETP en 2019	297 ETP en 2019	144 ETP	322 ETP
Plafond d'emploi 2014	256 ETP	192 ETP	445 ETP	321 ETP	167 ETP	366 ETP
Plafond 2015	253 ETP (- 3)	187 ETP (- 5)	432 ETP (- 13)	317 ETP (- 4)	162 ETP (- 5)	357 ETP (- 9)
Plafond 2016	250 ETP (- 3)	181 ETP (- 6)	420 ETP (- 12)	313 ETP (- 4)	158 ETP (- 4)	350 ETP (- 7)
Plafond 2017	247 ETP (- 3)	177 ETP (- 8)	406 ETP (- 14)	307 ETP (- 6)	155 ETP (- 3)	341 ETP (- 9)
Plafond 2018	243 ETP (- 4)	171 ETP (- 6)	392 ETP (- 14)	300 ETP (- 7)	148 ETP (- 7)	331 ETP (- 9)
Plafond 2019	238 ETP (- 5)	166 ETP (- 5)	380 ETP (- 12)	293 ETP (- 7)	144 ETP (- 4)	322 ETP (- 9)
Plafond 2020	238 ETP ( 0)	160 ETP (- 6)	367 ETP (- 13)	287 ETP (- 7)	140 ETP (- 4)	314 ETP (- 8)
Évolution des effectifs	<p>Forte diminution d'effectifs : - 20 ETP depuis 2015, soit - 7,7 %.</p> <p>Dans un contexte de renouvellement de personnel faible, AG respecte les plafonds d'emplois.</p> <p>Objectif ETP est de -16 entre 2020 et 2022 (dont -4 en délégations territoriales, -4 sur les Aides, -2 sur la connaissance et -2 sur moyens généraux).</p>	<p>Le plafond d'emploi, fixé à 187 ETP en 2015 est en 2020 de 160 ETP, soit une baisse de - 27 ETP, soit - 14,4%.</p> <p>De 2008 à 2020, ce sont plus de 53 ETPT qui ont été effectivement supprimés.</p>	<p>De 2015 à 2020, le plafond d'emplois est passé de 432 à 366,5 ETP, soit une baisse de - 65,5 ETP, soit - 15,2%.</p> <p>Plus globalement, l'agence a vu en dix ans (2010 à 2020) ses effectifs diminuer de près d'un quart (- 23,7 % pour les ETP réalisés).</p>	<p>De 317 ETP à fin 2015, les effectifs ont baissé à 287 ETP fin 2020, soit une baisse d'environ - 30 ETP, soit - 9,5 %.</p> <p>Les réalisations en ETP ont été toujours très proches des plafonds d'emploi.</p> <p>L'optimisation globale des organisations et des processus a conduit à des réductions des effectifs dans le métier des redevances et dans les fonctions support.</p>	<p>De 2015 (162 ETP) à 2019, l'agence a vu ses effectifs réduits de 18 ETP, soit - 11,1 %.</p> <p>En 10 ans, l'agence a perdu -25% de ses effectifs.</p> <p>De 2018 à 2020, l'agence a connu 27 départs et seulement 2 recrutements externes.</p>	<p>De 2015 à 2020, le plafond d'emplois est passé de 366 à 322 ETP, soit une baisse de - 44 ETP, soit - 12 %.</p> <p>RMC a subi depuis 2013 un nombre de suppressions de postes très important : - 63.5 ETPT depuis 2012, le plafond d'ETP passant ainsi de 386.8 en 2011 à 311.3 au 31.12.2020</p>
Adaptation d'organisation	<p>Lancement début 2020 d'un Projet d'établissement 2020-22, doté de 5 axes stratégiques et 8 axes de travail, et d'une démarche globale d'accompagnement au changement, avec : réorganisation des directions, des délégations et des missions, identification de chantiers stratégiques, accompagnement RH spécifique des agents comme des managers.</p>	<p>Le projet de réorganisation 2022 et le Schéma Prévisionnel Emplois Compétences prévoient d'atteindre la cible de réduction d'effectifs par la réduction ou l'externalisation de missions liées au fonctionnement interne, les mutualisations (CSP Paye, DSUUN...), la réorganisation de la Direction des aides et la réduction d'effectifs pour l'action internationale.</p> <p>L'agence RM appuie sa démarche d'optimisation de moyens humains sur l'utilisation d'un référentiel interne « Missions-Moyens ».</p>	<p>Depuis 2013, une démarche « adéquation missions-moyens » s'est attachée dans un premier temps à des mesures structurelles et de réorganisations d'ampleur qui ont abouti en septembre 2016 au déploiement d'un Projet d'Établissement en 8 axes centrés sur l'organisation et le fonctionnement interne. Dans un second temps, une analyse stratégique des domaines d'activité de l'agence a été lancée pour rechercher toutes les possibilités d'actions de simplification, dématérialisation, mutualisations internes et externes, externalisations, etc.</p> <p>Un plan « Qualité de vie au travail » est évoqué.</p>	<p>L'agence LB a fait évoluer sa note d'organisation en août 2020. Elle met en place des actions d'adaptation de fonctions, avec en particulier un plan de simplifications abouti, avec un tableau de bord des actions et des fiches de simplification (des demandes d'aides, ...), de dématérialisation (redevances, aides, dossiers des instances), d'externalisations et de mutualisations.</p>	<p>Un schéma d'adaptation a été élaboré avec l'appui d'un cabinet extérieur. En concertation avec les agents, un organigramme cible a été arrêté, redéfinissant les missions, les profils de postes et les effectifs des différentes directions et services. Il intègre un volet GPEEC d'accompagnement des parcours professionnels, d'accompagnement indemnitaire des restructurations, de plan de formation, ...</p>	<p>L'agence RMC s'est dotée d'un SPEEC (Schéma Prévisionnel des Effectifs, des Emplois et des Compétences) pluriannuel, en vue d'accompagner ses réductions d'effectifs d'une réflexion organisationnelle au sein de toutes les entités pour répartir et atténuer le choc des suppressions de postes.</p>
Nombre de Délégations Territoriales	3 (réduit de 5 à 3 en 2015)	0	6 (réduit de 7 à 6 en 2016)	5 (réduit de 6 à 5 en 2016)	3 « missions territoriales » qui sont des antennes	4
Moyens financiers	<p>La capacité d'intervention en AE du 11<sup>ème</sup> programme est de 250M€/an, soit une baisse de 9% par rapport aux AE du 10<sup>ème</sup> programme. Mais, compte-tenu du choix fait de taux de redevances élevé conduisant à dépasser le plafond « mordant » (en jouant sur la péréquation entre agences), des crédits non soldés récupérés du 10<sup>ème</sup> programme, des crédits Plan de reprise et Plan de relance, il n'est globalement pas perçu de réduction de moyens d'intervention sensible pour AG.</p>	<p>Le 10<sup>ème</sup> programme s'établissait à 1,18 Mds€ et le 11<sup>ème</sup> programme 0,98 Mds€ soit une baisse de 17 %.</p> <p>Toutefois la réduction ressentie est moins forte car le 10<sup>ème</sup> programme intégrait des montants importants d'avances remboursables et de dépenses hors plafond. La situation de trésorerie tendue en fin de 10<sup>ème</sup> programme a conduit l'agence RM à</p>	<p>Les recettes totales pour le 11<sup>ème</sup> programme sont voisines de 4,8 Mds€ sur les 6 ans du programme, pour 5,4 Mds€ prévus dans le 10<sup>ème</sup> programme révisé, soit une baisse de 11 %. Les moyens d'interventions de l'agence baissent dans une proportion analogue (- 12%).</p>	<p>Les interventions par subventions sont passées de 1,97 Mds€ au 10<sup>ème</sup> programme à 1,79 Mds€ au 11<sup>ème</sup> programme, soit une baisse de 17%.</p> <p>Comme pour les autres agences cette baisse importante a été amortie par les retours d'avances remboursables (0,18 Mds€), et les Plans de reprise et relance.</p>	<p>L'agence AP a maintenu ses taux de redevances du 11<sup>ème</sup> programme au niveau du 10<sup>ème</sup>.</p> <p>Le budget en recettes de l'agence AP est en baisse de -1% entre 10<sup>ème</sup> (1,11 Mds€) et 11<sup>ème</sup> programme (1,00 Mds€).</p>	<p>Le budget de l'agence RMC est passé de 3,79 Mds€ pour le 10<sup>ème</sup> programme à 3,38 Mds€ au 11<sup>ème</sup> programme (hors avances remboursables), soit une baisse d'environ 11%.</p>

	AEAG	AERM	AESN	AELB	AEAP	AERMC
		<p>fixer des taux de redevances de manière prudente à un niveau relativement faible.</p> <p>La réduction de moyens d'intervention de l'AERM est donc sensible, mais non dirimante.</p>		<p>L'abandon du dispositif d'avances remboursables a été géré sans difficulté grâce à la solution apportée par le dispositif d'Aquaprêt déployé à l'issue des Assises de l'eau par la Banque des territoires.</p> <p>La réduction de moyens d'intervention de l'AELB est donc sensible, mais non dirimante.</p>	<p>Par contre, l'agence AP est la seule agence qui voit son budget d'intervention augmenter du 10ème programme au 11ème programme (+4,5%), pour passer de 0,87 Md€ à 0,91 Md€.</p> <p>Ce choix de déséquilibre entre dépenses et recettes reflète la volonté de l'agence de diminuer le niveau excédentaire de sa trésorerie.</p>	

## Annexe n°6 : État d'avancement du plan de mutualisation à fin mai 2021 (chapitre 2.4.2)

Thématique	Agence référente	Projets de mutualisation	Agence chef de projet	Mandat validé oui / non	État du projet en cours achevé	Existence de difficultés oui / non	Gains ETP identifiés	Analyses risques ou coûts bénéfice préalable	Décisions DG attendues oui / non	
Surveillance	Martine GUTTON AELB	Plan d'actions Eaux continentales (SIAM)	AELB	oui	Lancé en 2018, en cours, plus ou moins avancé suivant les 5 axes qui composent le projet : est dans le rythme prévu.	Non, sauf disponibilité de la DSIUN	pas attendus à un niveau significatif	oui, avec élaboration d'une matrice des risques.	Décisions à l'avancement des axes par la conférence des DG, d'ici 2024.	
		Projet EC5 - stratégie de surveillance pour optimiser et fiabiliser l'évaluation de l'état des masses d'eau	AERMC	oui	Etude lancée fin 2020, appui d'un bureau d'études (Antea)	Le sujet est sensible (état de la masse d'eau bon ou pas), mais pas de difficultés particulières	pas attendus à un niveau significatif	non mais identifiés dans le mandat	pas avant 2023	
		Projet EL1 - Convergence des pratiques littorales Nord Manche Atlantique	AESN	oui, partie du projet SIAM	Lancé en 2018, bon avancement du projet	non	pas attendus à un niveau significatif	oui intégrée dans l'étude juridico - économique	non	
Redevances	AEAP	Coordination générale	AEAP	oui	Lancé en 2018, bon avancement du projet	non	aucun gain attendu	oui		
		Gestion par une seule agence des redevances existantes	Alimentation canaux	AERMC	oui	Fait	non	aucun gain attendu	oui	
			Hydroélectricité	AEAG	oui	Fait	non	aucun gain attendu	oui	
			Stockage d'eau en période d'étiage		oui	Fait	non	aucun gain attendu	oui	
			Obstacle cours d'eau		oui	Fait	non	aucun gain attendu	oui	
		Mutualisation de la nouvelle redevance imperméabilisation	AERM	oui	???		aucun gain attendu	oui		
		Marchés mutualisés de surveillance des situations juridiques et de recherche de redevables	AELB	oui	Fait	non	aucun gain attendu	oui		
		Marché mutualisé du contrôle fiscal	AEAP	oui	Fait	complexité technique du projet sous-estimée résistance au changement de métier, de processus	aucun gain attendu	oui		
Nouvelle redevance pollution domestique	AERMC	oui	Projet en cours		aucun gain attendu					

Thématique	Agence référente	Projets de mutualisation	Agence chef de projet	Mandat validé oui / non	État du projet en cours achevé	Existence de difficultés oui / non	Gains ETP identifiés	Analyses risques ou coûts bénéfice préalable	Décisions DG attendues oui / non	
Aides	AEAG	Harmonisation des pratiques sur la chaîne d'instruction technique et financières de gestion des aides	AEAG	oui	projet en cours, objectif 12 <sup>ième</sup> programme	besoins définis ,	oui mais non chiffré		oui	
		Outil commun de gestion des aides	AEAG	oui, revu en 2020	outil Rivage adapté pour 2022	4 agences impliquées dans nouvel outil			oui	
Systemes d'information	AESN	Mise en place d'une DSI de groupe	AESN	oui, été 2018	DSIUN créée en septembre 2020, échéance du projet 2025/26	oui, postes vacants	oui , - 6 ETP à terme	non sauf sur les aspects sociaux	oui	
Ressources humaines	AERMC	Création d'un centre de service partagé élargi à la gestion administrative à partir du noyau dur du CSP paie	AERMC	oui	En cours, échéance initiale fin 2021		oui moins 1,75 ETP	non		
		Référent sur la gestion des fonctionnaires et correspondant retraites	AESN	oui	projet initial à l'arrêt, même si le référent RH est désigné		Non	non		
		Mutualisations de fonctions isolées selon accords bilatéraux entre agences	Selon la compétence							
		Initiation de la réflexion autour de la mutualisation de la formation	AERM	oui	nouvel outil formation déployé en septembre 2021	sur la partie GPEEC, projet arrêté	non	non		
Agences comptables	AESN	Expérimentation du groupe comptable AESNAEAP Préfiguration de la création par étapes d'un groupement comptable unique	Agence comptable d'AESN	oui	en cours	non	Non, en fait		oui sur suite	
Fonction budgétaire et financière (hors aides)	AERMC	Poursuite du GT inter-agence existant mais avec un recentrage des travaux sur les enjeux budgétaires et financiers clefs des 11èmes programmes	AERMC	oui	en cours, Rex Qualiact en cours, mais projet SI pas encore défini		oui, non chiffré		oui, en fonction du Rex Qualiact	
Achats	AELB	Politique achats commune Mutualisation de l'expertise "marchés publics" via l'animation d'un réseau de référents Valorisation des marchés mutualisés existants	AELB	oui	en cours, déploiement d'un SI en cours et d'une cartographie		gain temps sera évalué	évaluation et indicateurs prévus	validation de la politique en janvier 2021	
Communication Nationale	AERM	Déclinaison d'un plan de communication nationale avec l'appui d'un agent opérationnel dédié Développement d'actions et d'outils communs	AERM	oui	en cours	non	oui , - 6 ETP à terme	non	non	
Expertise	AERM	Mise en place du réseau des experts métier des agences : maintien de compétences critiques et anticipation des besoins futurs	AERM	Premier mandat annulé ; mise à jour prévue à validé en juillet 2021.	Parmi les 6 actions identifiées dans le projet, une a été lancée par anticipation (harmonisation de l'auto-surveillance des rejets de STEP et des réseaux), les autres le seront dès le mandat signé.	Après les difficultés initiales (de calage) le projet démarre bien	Non	Non	Pas avant 2024	
		« Stratégie de la connaissance » en lien avec des structures partenaires	AERM				Non			

Thématique	Agence référente	Projets de mutualisation	Agence chef de projet	Mandat validé oui / non	État du projet en cours achevé	Existence de difficultés oui / non	Gains ETP identifiés	Analyses risques ou coûts bénéfice préalable	Décisions DG attendues oui / non
		Optimisation du périmètre des groupes inter-agences	AERM				Non		
International	AEAG	Harmonisation des pratiques et programme de contrôle commun Partenariats et financement centralisé avec des institutions	Chef de projet du GT inter-agences	oui, février 2019	en cours, 6 projets	Non, sauf contrainte sur moyens humains		non	
Juridique	AEAP	Mise en place et animation d'un réseau des experts juridiques des agences Veille juridique Mutualisation à terme au sein d'une agence selon une logique de centre de services partagé	AEAP	oui	pas de travaux en 2020	départ du directeur de projet en 2020		non, créer un réseau	
Audits croisés	AESN	<b>Analyse de l'opportunité et la faisabilité de la mise en place d'une task force inter-agence mobilisable</b>	AESN	oui	<b>en cours, Rex sur la politique contractuelle LB et SN</b>	<b>point faible : ne s'applique pas à toutes les agences</b>	<b>crise sanitaire a eu un impact sur le projet, créer un réseau</b>		
Données	M. GUTTON et G. CHOISY AELB & AEAG	Ouvrages	AERMC	oui	Le modèle de données « référentiels majeurs » avance comme prévu pour achèvement en octobre 2021. La phase 2 données « aides » sera sous dépendance de la disponibilité de la DSIUN.	non	Non	Oui	Oui à chaque phase (fin 2021 pour la phase 1)
		Interlocuteurs	AELB	oui					
		Administratifs et zonages	AERM	oui					



## Annexe n°7 : Partenariats formalisés liant les agences de l'eau aux régions

	AG	AP	LB	RM	RMC	SN
Auvergne-Rhône-Alpes			Convention		Accord-cadre	
Bourgogne-Franche-Comté			/		/	/
Bretagne			Convention			
Centre-Val de Loire			Convention			/
Corse					Accord-cadre	
Grand Est				Accord-cadre	Accord-cadre	Accord-cadre
Hauts-de-France		/				/
Île-de-France						Projet de convention
Normandie			/			/
Nouvelle-Aquitaine	Entente		Convention			
Occitanie	Entente				/	
Pays-de-la-Loire			Convention			
Provence-Alpes-Côte d'Azur					Accord-cadre	



## Annexe n°8 : Les dépenses d'intervention des agences de l'eau (chapitre 4.1)

Le montant pluriannuel des dépenses des 11<sup>èmes</sup> programmes d'intervention des agences de l'eau est encadré par un arrêté du 13 mars 2019.

Tableau 1 - Plafond pluriannuel des autorisations d'engagement des agences de l'eau

	Adour-Garonne	Artois-Picardie	Loire-Bretagne	Rhin-Meuse	Rhône-Méditerranée et Corse	Seine-Normandie	Total
<b>Domaine 0</b>	<b>160</b>	<b>88</b>	<b>176</b>	<b>105</b>	<b>206</b>	<b>267</b>	<b>1 002</b>
<b>Domaine 1</b>	<b>198</b>	<b>59</b>	<b>261</b>	<b>68</b>	<b>213</b>	<b>244</b>	<b>1 043</b>
<i>Rappel 10<sup>ème</sup> P domaines 0 + 1</i>	<i>319</i>	<i>192</i>	<i>447</i>	<i>201</i>	<i>525</i>	<i>653</i>	<i>2 337</i>
<b>Domaine 2</b>	<b>396</b>	<b>263</b>	<b>654</b>	<b>335</b>	<b>770</b>	<b>1 812</b>	<b>4 230</b>
<i>Rappel 10<sup>ème</sup> P</i>	<i>793</i>	<i>440</i>	<i>1 077</i>	<i>468</i>	<i>1 106</i>	<i>2 560</i>	<i>6 444</i>
<i>Évolution 10è – 11è</i>	<i>-50%</i>	<i>-40%</i>	<i>-39%</i>	<i>-28%</i>	<i>-30%</i>	<i>-29%</i>	<i>-34%</i>
<b>Domaine 3</b>	<b>876</b>	<b>287</b>	<b>1 075</b>	<b>390</b>	<b>1 394</b>	<b>1 296</b>	<b>5 318</b>
<i>Rappel 10<sup>ème</sup> P</i>	<i>564</i>	<i>255</i>	<i>853</i>	<i>354</i>	<i>1 291</i>	<i>1 202</i>	<i>4 519</i>
<i>Évolution 10è – 11è</i>	<i>55%</i>	<i>13%</i>	<i>26%</i>	<i>10%</i>	<i>8%</i>	<i>8%</i>	<i>18%</i>
<b>Primes à la performance épuratoire</b>	<b>66</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>50</b>	<b>330</b>	<b>378</b>	<b>924</b>
<b>Total</b>	<b>1 696</b>	<b>797</b>	<b>2 166</b>	<b>948</b>	<b>2 913</b>	<b>3 997</b>	<b>12 517</b>
	<i>1 676</i>	<i>887</i>	<i>2 377</i>	<i>1 023</i>	<i>2 922</i>	<i>4 415</i>	<i>13 300</i>
<i>Évolution 10è – 11è</i>	<i>1%</i>	<i>-10%</i>	<i>-9%</i>	<i>-7%</i>	<i>0%</i>	<i>-9%</i>	<i>-6%</i>

Unité : M€

Domaine 0 : dépenses fonctionnement, personnel et investissements

Domaine 1 : actions de connaissance, planification et gouvernance (acquisition des données, surveillance, prospective, communication et soutien aux acteurs nationaux et internationaux de la politique de l'eau et de la biodiversité, y compris les dépenses liées aux redevances et aux interventions)

Domaine 2 : les mesures générales de gestion de l'eau (eau potable et assainissement) qui regroupent l'ensemble des investissements relatifs aux équipements en infrastructures (petit cycle) dans une logique de solidarité envers les territoires

Domaine 3 : les mesures territoriales de gestion de l'eau et de la biodiversité qui regroupent l'ensemble des investissements relatifs à l'adaptation au changement climatique, à la préservation de la biodiversité et restauration des milieux aquatiques, à la prévention des impacts de l'environnement sur la santé

*Tableau 2 - Engagements en avances remboursables sont plafonnés par agence sur la période 2019-2024*

<b>Adour-Garonne</b>	<b>Artois-Picardie</b>	<b>Loire-Bretagne</b>	<b>Rhin-Meuse</b>	<b>Rhône-Méditerranée et Corse</b>	<b>Seine-Normandie</b>	<b>Total</b>
97	203	6	20	62	560	948

Unité : M€

## Annexe n°9 : Tarifs maximums de redevances

**Tarif maximum de la redevance pour prélèvement sur la ressource en eau en centimes d'euros par mètre cube fixé par la législation depuis 2015**

Usages	Catégorie 1 (Hors ZRE)	Catégorie 2 (en ZRE)
Irrigation (sauf irrigation gravitaire)	3,6	7,2
Irrigation gravitaire	0,5	1
Alimentation en eau potable	7,2	14,4
Refroidissement industriel conduisant à une restitution supérieure à 99 %	0,5	1
Alimentation d'un canal	0,03	0,06
Autres usages économiques	5,4	10,8

Source : code de l'environnement L 213-10-9 V

**Tarif maximum de la redevance pour prélèvement sur la ressource en eau en centimes d'euros par mètre cube**

Usages	Taux maximum en ZRE	AG	AP	LB	RM	RMC	SN
Irrigation (sauf irrigation gravitaire)	7,2	1,22	5,239	2,13	7,2	0,8	3,5
Irrigation gravitaire	1	1	0,262	0,286 1	1	0,320	0,2
Alimentation en eau potable	14,4	5,8	8,915	4,2	14,4	6,831	8,2
Refroidissement industriel conduisant à une restitution supérieure à 99 %	1	0,48	0,875	0,321	1	0,126	0,520
Alimentation d'un canal	0,06	0,06	0,05	0,026 6	0,06	0,017	0,035
Autres usages économiques	10,8	4,1	8,186	3,2	10,8	1,754	4,2

## **Annexe n°10 : Observations de la DEB et des agences sur le rapport provisoire (contradictoire)**

La mission a reçu d'une part, une réponse collective de la direction de l'eau et de la biodiversité et d'autre part, des observations de chacune des agences.

DIRECTION DE L'EAU ET DE LA BIODIVERSITE + 6 AGENCES DE L'EAU

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPONSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Sommaire Titres des chapitres	Référence à la matrice des risques	Les titres des chapitres reprennent la matrice des risques et induisent une tonalité négative et un risque de mauvaise interprétation pour un lecteur non averti.  Sous réserve de la nomenclature applicable pour le rapport d'audit, il conviendrait de modifier la rédaction des titres pour les rendre plus neutres ou d'indiquer « Analyse du risque : ... » ,	<i>Modification du texte définitif</i>  Les titres de chapitre seront intitulés « Analyse du risque ... »
Propositions majeures de la part des AE et de la tutelle	Moratoire sur les effectifs	Un moratoire sur les effectifs est un objectif stratégique pour que les agences de l'eau puissent mener leurs missions à toutes les échelles territoriales.  Les schémas d'emplois successifs ont fortement déstructuré la capacité à faire des agences de l'eau.  La mutualisation vise à permettre aux agences de mener des actions qu'elles n'auraient sinon plus les moyens de faire mais est elle-même menacée par le rythme insoutenable des suppressions de postes.	<i>Pas de modification du texte</i>  La mission estime son texte en page 23 suffisamment explicite : « Les effectifs des agences doivent globalement être considérés comme ayant atteint leur niveau minimum en regard des missions qui leur sont confiées ».
Propositions majeures de la part des AE et de la tutelle	Inadéquation entre les moyens financiers et les objectifs de bon état, d'adaptation au changement climatique	Le plafond mordant pénalise les capacités financières des agences de l'eau pour la mise en œuvre d'actions répondant aux objectifs de bon état et d'adaptation au changement climatique.	<i>Pas de modification du texte</i>
Page 5 - Synthèse points de vigilance	Sélectivité 11 <sup>e</sup> programme délaissée	Les agences n'ont pas délaissé les critères de sélectivité établis dans les 11 <sup>e</sup> programmes. Le recours à des appels à projets ou appels à initiatives ciblés a notamment permis d'accompagner la mise en œuvre de cette sélectivité accrue. Certaines ont pu y déroger de manière conjoncturelle pour répondre aux priorités de la tutelle, du gouvernement (priorités des assises de l'eau, plan de relance) et du 1 <sup>er</sup> Ministre.  Face à cette situation sanitaire sans précédent, les agences de l'eau ont fait preuve d'une grande réactivité et agilité dans l'accompagnement des acteurs économiques et institutionnels des territoires.	<i>Modification du texte définitif</i>  page 5 : le participe « délaissée » est remplacé par « relâchée »
Page 5 - Synthèse points de vigilance	Composition des comités de bassin Représentation trop faible des consommateurs	Les élus des collectivités représentent les citoyens, qui sont en même temps des consommateurs. La réforme des redevances pollution et collecte	<i>Pas de modification du texte.</i>

DIRECTION DE L'EAU ET DE LA BIODIVERSITE + 6 AGENCES DE L'EAU

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPOSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		domestique, prônée par la mission, consiste d'ailleurs à rendre les collectivités redevables et non plus les consommateurs.	Sans préjuger de l'issue de la proposition de réforme, la représentation des consommateurs par les élus des collectivités ne peut pas être considérée identique à celle assurée par les associations <i>ad hoc</i> .
Page 5 - Synthèse points de vigilance et R2	Démarche de contrôles interne	<p>Ce point est en contradiction avec le reste du document. La mission reconnaît d'ailleurs ne pas avoir examiné en détail le contrôle interne budgétaire et le contrôle interne comptable déployés par les agences, mis en œuvre indépendamment du SMQ ; ces remarques reposent nécessairement sur une base fragile.</p> <p>- p10 : 3 agences auraient une cartographie des risques, 4 des plans d'actions...</p> <p>- p21 : 2<sup>e</sup> colonne : les AE disposent d'une cartographie des risques ...Il est fait état de la maturité du contrôle interne existant salué positivement par la mission.</p> <p>- Annexe 4 : ligne contrôle interne précisée par agence.</p> <p>De fait, ce point ne fait pas clairement la différence entre le contrôle interne budgétaire et comptable, réglementairement exigible, le contrôle qualité, le contrôle interne et le contrôle des interventions ou des redevances.</p>	<p><i>Modification du texte</i></p> <p>- page 5 par : « Les démarches de contrôle interne engagées sont incomplètes, avec des approches centrées sur le CIBC et des cartographies des risques partielles, peu d'identification de points de contrôle,... »</p> <p>- page 21 par : « ... dispose d'une cartographie des risques partielle ou de certains processus... ».</p> <p>- modification de l'annexe 4.</p>
Page 5 - Synthèse points de vigilance et R6	Absence de prévisions de renouvellement des compétences	<p>Toutes les AE disposent d'une GPEEC.</p> <p>Celle-ci est en lien avec le projet d'établissement à AEAG et deux agences (AEAG et AERMC) pratiquent des audits auprès de leurs partenaires pour connaître leurs besoins en termes de compétences attendues.</p> <p>Il est à noter que le futur outil CERF déployé dans le cadre du chantier mutualisé RH aura un module compétences.</p>	<p><i>Pas de modification.</i></p> <p>Ce qu'écrit la mission se rapporte aux seules compétences critiques.</p>

DIRECTION DE L'EAU ET DE LA BIODIVERSITE + 6 AGENCES DE L'EAU

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPONSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		La question du renouvellement des compétences est bien davantage liée à la quasi-impossibilité de recruter du fait des schémas d'emplois qu'à l'absence alléguée de vision sur l'évolution des compétences nécessaires. Les agences s'efforcent, au-delà de la contrainte quantitative, de « dé-rigidifier » leurs structures en voulant par exemple maintenir un volant minimum de CDD ou en souhaitant recourir aux contrats de projets afin de pouvoir appeler des compétences nouvelles ou spécifiques.	
Pages 9 et 42	Politiques d'intervention dont l'arrêt a été demandé par le ministère	La rédaction n'est pas claire : le ministère n'a pas demandé l'arrêt des "aides au bon état des cours d'eau" ni au renouvellement d'équipements.	<i>Modification du texte</i> Il s'agit des « aides au bon entretien des cours d'eau » .
R1 (page 10)	Simplification/réduction des indicateurs	Cette proposition rejoint le suivi des indicateurs d'atteinte du bon état écologique des masses d'eau. Or ce n'est pas la vocation du COP d'être aligné sur les indicateurs DCE, il a également vocation à permettre de suivre des sujets plus politiques qui peuvent trouver leur traduction dans des indicateurs de moyens. Néanmoins la DEB a bien prévu une réflexion préalable approfondie sur ces indicateurs pour les prochains COP dans l'objectif de favoriser un reporting des agences qui puisse aussi faire sens au niveau national en restant pertinent au niveau du bassin.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte</i>
Page 10	Evaluation des SDAGE réalisée seulement tous les 6 ans	Ce n'est pas exact : un tableau de bord est produit à mi-parcours avec des indicateurs de moyens mais aussi de pression et d'état des masses d'eau. Le bilan à mi-parcours des programmes de mesures est également une évaluation importante qui permet d'identifier les freins et leviers.	<i>Pas de modification du texte.</i> Une mise à jour de tableau de bord ne saurait remplacer un état des lieux, bien réalisé tous les 6 ans.
Page 12	Diminution des crédits d'intervention sur le petit cycle et notamment l'assainissement justifiée par son faible impact sur l'amélioration des masses d'eau	Les interventions en assainissement ont toujours un intérêt dans la reconquête du bon état selon les territoires ; par exemple 20% en AG, 35% en RM des masses d'eau subissent encore une pression significative liée à l'assainissement domestique.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte</i>

DIRECTION DE L'EAU ET DE LA BIODIVERSITE + 6 AGENCES DE L'EAU

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPOSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		La baisse des budgets consacrés à l'assainissement résulte à la fois d'une diminution des besoins mais aussi d'une volonté de rééquilibrer les programmes d'intervention vers le grand cycle et les solutions préventives.	
Page 13	Moyens consacrés à la coopération internationale	Le constat d'une nette diminution des moyens pour l'action internationale est contradictoire avec le tableau des moyens financiers de l'annexe 3. Pour AEAP c'est +8% entre 10ème et 11ème programme. Pour AELB comme pour AERMC, le ratio de 1% est maintenu conformément aux engagements pris lors du forum mondial de l'eau.	<i>Modification du texte</i> « ...dans toutes les agences... » remplacé par : « ...dans certaines agences... ».
Page 13	Référence inexacte	Il s'agit du Décret n° 2020-1062 du 17 août 2020 relatif aux comités de bassin (et non du décret du 1er août)	<i>Modification de la référence au décret.</i>
Page 13	Evocation du Pdt de CB comme VP du CA	C'est inexact : le VP collectivités du CA n'est jamais le président du CB, donc il n'y a pas d'ambiguïté à confier la présidence d'une séance du CA à un élu ou un usager.	<i>Modification du texte, en supprimant la phrase incriminée.</i> La mission note toutefois que, si un président de CB n'a effectivement jamais présidé de CA, rien ne l'interdit expressément dans les textes.
Page 14	Recommandation secondaire sur la représentation au sein des instances de bassins et la limitation du nombre de renouvellement de mandat à un seul	Il est à noter suite au dernier renouvellement des instances de bassin : - un fort taux de renouvellement des membres des comités de bassin, - un respect de la parité, - un rajeunissement de l'âge moyen des membres. Par ailleurs, la présidence des commissions relève d'un vote démocratique au sein des instances. La limitation à un seul renouvellement de mandat (qui nécessiterait une évolution législative) pourrait être délicate pour le bon fonctionnement des	<i>Modification du texte</i> Remplacer « ...en la prévoyant aussi pour la présidence des différentes commissions. » par : « ...dans les différentes commissions. ».



DIRECTION DE L'EAU ET DE LA BIODIVERSITE + 6 AGENCES DE L'EAU

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPOSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		instances de bassin, l'implication dans le temps des membres pouvant être utile et nécessaire par exemple pour le passage vers une implication en CA.	
Pages 16 et 48	Recommandation secondaire Suivi changement climatique	L'indicateur du COP fait déjà l'objet d'une fiche explicative commune élaborée par la DEB et les 6 AE : son calcul est donc très normé.	<i>Modification du texte</i> Remplacer « ... permettant une agrégation de ces actions... » par : Remplacer « ... permettant d'améliorer l'agrégation de ces actions... ».
Page 22	Contributions pas toujours compensées pour actions communes	Il conviendrait de développer et de présenter tous les postes mutualisés, notamment <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redevances – AEAP, AELB et AEAG</li> <li>- RH - AERMC</li> <li>- Acheteur informatique et IT - AELB</li> <li>- Direction de projet - AELB</li> <li>- RSSI – AELB</li> <li>- ISST – AESN</li> <li>- etc...</li> </ul>	<i>Pas de modification du texte</i> La mission n'a pas vocation à développer tous les détails.
Page 23 - R3	Effectifs	Il est attendu un moratoire sur les effectifs. Les schémas d'emplois successifs ont trop fortement impacté les agences de l'eau. Il y a une inadéquation entre les moyens humains et les objectifs et missions assignés aux agences de l'eau, tel que justement argumenté dans le rapport d'audit. La recommandation de mener un exercice d'objectivation missions/emplois, pouvant conduire à un rééquilibrage des effectifs entre agences en fonction des évolutions de priorités, fait sens. Cependant, elle ne peut s'appuyer que sur un modèle de type BBZ, mais aussi sur les priorités assignées par le gouvernement.	<i>Pas de modification du texte</i> La mission estime son texte en page 23 suffisamment explicite : « Les effectifs des agences doivent globalement être considérés comme ayant atteint leur niveau minimum en regard des missions qui leur sont confiées ».

DIRECTION DE L'EAU ET DE LA BIODIVERSITE + 6 AGENCES DE L'EAU

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPONSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Page 24	Calibrage des programmes AE/AP	Une négociation conduite avec la direction du budget a permis de compenser intégralement l'absence de pluri annualité des AE dans le plafond de dépenses des 11èmes programmes. Cette négociation a été permise par un travail de convergence inter-agences de l'estimation des taux de chute par ligne programme, réalisé au sein de la thématique finances/budget du plan de mutualisation.	<i>Modification du texte</i> Intégration d'une note de bas de page apportant cette précision.
Page 25 - R4	Assouplissement du quasi-statut	Il est nécessaire de faire évoluer le quasi-statut pour favoriser les mobilités inter-agences tout en exploitant les solutions à iso-statut ce qui suppose un véritable appui de la DRH ministérielle pour trouver les conditions d'accueil en CDI dans les services de l'État.  Il convient ainsi de faciliter la sortie des agents contractuels vers des postes au sein des services de l'État.  Il convient également de faciliter le recrutement sur des postes à compétences rares.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte</i>
Page 26	Poursuite de la réduction des effectifs	Il n'est pas concevable d'acter la poursuite du rythme actuel de suppression d'effectifs. La baisse des effectifs au sein des agences de l'eau doit cesser.	<i>Modification du texte</i> Remplacement de « ...alors qu'il est probable... » par « ...alors qu'il n'est pas exclu... ».
R5 (page 26)	Visibilité pluriannuelle des schémas d'emplois des AE, au moins sous forme de scénarios à quatre ans	On ne peut que souscrire à cette préoccupation, mais le moratoire sur les effectifs ci-dessus évoqué est la priorité.  En conséquence, compte-tenu du caractère annuel des arbitrages PLF, de tels scénarii risqueraient de montrer des limites importantes et in fine ne pas répondre au but même d'anticipation de l'évolution des effectifs permettant d'adapter la GPEC.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte</i>
Page 28	Centralisation au siège de certaines fonctions (paiement des aides notamment)	La présence des agences de l'eau sur les territoires est indispensable pour développer des projets avec les acteurs locaux et nécessite des moyens humains.  Des réflexions sont en cours pour optimiser ces organisations et les processus.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte</i>

DIRECTION DE L'EAU ET DE LA BIODIVERSITE + 6 AGENCES DE L'EAU

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPONSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Page 28	Externalisation – regroupement des marchés	<p>La rédaction paraît contradictoire en ce qu'elle commence par considérer que le recours à l'externalisation devrait constituer la règle avant de recommander des études préalables au cas par cas avant d'y recourir. De telles études semblent en effet plus prudentes qu'une décision d'externalisation systématique.</p> <p>A ce titre, le groupe Achats inter-agences du plan de mutualisation étudie la possibilité de mutualiser les marchés si des gains sont avérés. Une convention type groupement de commandes a d'ailleurs été rédigée en sens.</p> <p>Les agences recourent aussi de façon systématique aux groupements de commandes étatiques (UGAP, DAE, ...) de façon à bénéficier des économies d'échelles et de négociations offertes. Elles ont, à ce titre, élaboré une politique d'achat commune qui leur sert de fil rouge, en décembre 2020.</p> <p>L'externalisation est cependant favorisée en raison des contraintes fortes du schéma d'emplois.</p>	<p><i>Pas de modification du texte.</i></p> <p>Pas de contradiction : la règle d'externalisation évoquée se rapporte aux fonctions logistiques, les études préalables se rapportent aux autres fonctions</p>
Page 30	Bénéfices attendus du plan de mutualisation	- Évoquer également la prestation de service partagée comme action bénéfique au même titre que la mise en commun d'outils,	<p><i>Pas de modification du texte</i></p> <p>Prestation ponctuelle non concernée par le plan de mutualisation.</p>
Page 30	Nombre de thématiques du plan de mutualisation	14 thématiques sont concernées au lieu des 13 évoquées. La dernière thématique est celle relative aux données, décidée en 2019.	<p><i>Modification du texte</i></p> <p>13 remplacé par 14, suite à l'ajout d'une dernière thématique.</p>
Page 30	Ralentissement au 1 <sup>er</sup> semestre 2021 de la dynamique du plan de mutualisation	<p>Les DG se sont réunis durant le 1<sup>er</sup> semestre 2021 : le 08/01, le 26/01, le 26/02, le 31/03, 18/05, 10/06.</p> <p>La fréquence des réunions a été maintenue.</p> <p>La crise sanitaire n'a pas permis de maintenir des réunions en présentiel (comité de pilotage des chantiers notamment). Les échanges ont eu lieu en</p>	<p><i>Pas de modification du texte</i></p> <p>La mission n'a pas identifié dans les documents et compte-rendu qui lui ont été fournis d'information</p>

DIRECTION DE L'EAU ET DE LA BIODIVERSITE + 6 AGENCES DE L'EAU

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPONSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		visioconférence. Or, ces démarches de transformation nécessitent de créer du lien entre les agents pour faire avancer les projets.  Elles prennent aussi beaucoup de temps et sont de ce fait mises en péril par le rythme élevé de suppressions de postes.	spécifique sur l'avancement des chantiers de mutualisation.
Page 30	Débuter le plan de mutualisation par l'ensemble des fonctions support. Remarques à faire sur le chantier « aides »	Le plan de mutualisation concerne les fonctions support mais pas uniquement. Les chantiers Aides et surveillance sont également des chantiers ambitieux du plan de mutualisation.  Le chantier Aides piloté par AEAG vise une harmonisation des pratiques de gestion des aides.  Sur ce chantier « Aides », le travail relatif à un outil commun de gestion (qui est un des sous chantiers, avec l'harmonisation des processus et le partage sur les modalités d'aide) a concerné au départ 4 agences. En 2022, AEAG et AERM bénéficieront d'un nouvel outil commun ;  Un benchmark des différentes solutions existantes sera fourni par la DSIUN fin 2021 / début 2022. Cette étude contribuera au choix de la solution qui sera développée pour l'ensemble des agences au sein d'un SI Aides commun (en visant une mise en œuvre opérationnelle pour les 12 <sup>ème</sup> programmes d'intervention).	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte</i>
Page 30	Priorisation initiale des chantiers mutualisés	Les projets prioritaires sont ceux retenus dans le plan de mutualisation après une étude de faisabilité menée au sein des agences de l'eau en 2017-2018. Le démarrage des projets a été décalé dans le temps sur 2019/2020 essentiellement.  Le projet SI Financier est antérieur au plan de mutualisation 2018 et le choix du REX Qualiact a été décidé en 2020.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte</i>
Page 30	Mutualisations et priorisation	Le bon avancement du programme de travail de la DSIUN et du SI unique est stratégique pour toutes les agences que ce soit en termes d'évolution de leurs interventions ou de rationalisation des effectifs (des agences et de la DSIUN)	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte</i>

DIRECTION DE L'EAU ET DE LA BIODIVERSITE + 6 AGENCES DE L'EAU

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPOSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Page 30	Absence d'échéancier d'aboutissement précis	<p>Les échéanciers d'aboutissement existent pour les projets les plus engageants et sont actualisés selon l'avancée des différentes étapes. Les calendriers sont actualisés selon les décisions prises en CDG :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aides : 12<sup>e</sup> programme (2025), calendrier respecté</li> <li>- DSIUN : 7<sup>e</sup> SI 2026 si postes pourvus,</li> <li>- Groupement comptable : dépendant du SI financier (2024)</li> <li>- Surveillance : 5 ans (2025)</li> <li>- redevances : calendrier respecté pour chaque projet.</li> </ul> <p>S'agissant du projet de refonte des redevances pour pollution domestique et modernisation des réseaux de collecte, perçues par les agences de l'eau, le planning du projet a été adapté en raison de la grande complexité du projet mené qui a conduit les groupes de travail à avancer moins rapidement que prévu et qui nécessite une concertation accrue avec les parties prenantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonction budgétaire et financière : calendriers définis et respectés pour le REX Qualiatic et les dépenses mutualisées,</li> <li>- communication nationale : planification d'événements ou d'outils au cas par cas, pas de mode projet en tant que tel</li> <li>- RH : calendrier à revoir, car rendu intenable faute de comptabilisation des effectifs, et évolution du SIRH sur le chemin critique</li> <li>- Expertise : calendrier à valider</li> <li>- Achats : Echéances respectées</li> <li>- Juridiques : calendrier à revoir, reprise du pilotage à l'été 2020 par AEAP, intérim assurée par AERM.</li> <li>- Audit croisés : calendrier par audit.</li> </ul>	Précision n'appelant ni observation ni modification du texte

DIRECTION DE L'EAU ET DE LA BIODIVERSITE + 6 AGENCES DE L'EAU

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPOSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- International : calendrier par projet</li> <li>- Données : calendrier arrêté pour la définition des besoins et des écarts à fin 2021. les prochaines étapes seront définies selon les orientations prises.</li> </ul>	
Page 31	Analyse des risques	<p>Il conviendrait de nuancer le point sur l'analyse des risques. Une méthode commune d'analyse des risques a été élaborée et partagée avec tous les pilotes de thématique.</p> <p>Celle-ci a été réalisée dans les chantiers/ projets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Surveillance : ok</li> <li>- Redevances : ok</li> <li>- DSIUN : selon la méthode prince 2</li> <li>- RH : ok pour déontologie et engagée pour RGPD.</li> <li>- groupement comptable : ok</li> <li>- Achats : ok</li> </ul> <p>Elle doit être menée dans les meilleurs délais pour les projets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aides,</li> <li>- RH CSP</li> <li>- Données,</li> <li>- Expertise : à engager après validation du mandat.</li> </ul>	<p><i>Pas de modification du texte</i></p> <p>L'observation ne remet pas en cause le constat posé par la mission.</p>
Page 31	Mutualisations/rationalisation	<p>Le chantier de mutualisation de la redevance pour pollutions diffuses mérite d'être cité et explicité. En effet, cette redevance mutualisée à l'AEAP a connu des évolutions très fortes depuis 10 ans (élargissement de l'assiette, des redevables, complexification de la déclaration, évolution des substances taxées). Ces évolutions entraînent des besoins d'évolution d'outils, voire de transfert de maîtrise d'ouvrage en cours avec le désengagement de l'INERIS.</p>	<p><i>Précision relevant du détail et n'appelant ni observation ni modification du texte.</i></p>

DIRECTION DE L'EAU ET DE LA BIODIVERSITE + 6 AGENCES DE L'EAU

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPONSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		L'exigence de reporting de la tutelle et des cabinets (y compris PM) a considérablement augmenté aussi pour la gestion du plan Ecophyto. La mutualisation a permis de contenir le nombre d'ETP consacrés (7 ETP) en 10 ans alors que la charge a considérablement augmenté,	
Page 31	Gain ETP groupement comptable	Un premier bilan mettant en lumière les bénéfices enregistrés sera présenté à la CDG de septembre 2021.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte</i>
Page 31	Interdépendance pas suffisamment anticipée	L'interdépendance a fait l'objet d'échanges dès le début de la mise en œuvre du plan de mutualisation. Voir PJ. Beaucoup de projets sont dépendants de la DSIUN.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte</i>
Page 31	Visions divergentes des DG sur les évolutions des outils stratégiques	La volonté de converger vers des outils communs existe et a été réaffirmée en CDG. Les DG ont convenu de décider du choix des outils communs après la réalisation de benchmark et de retour d'expérience. Cette décision étant très structurante et engageante, il n'est pas souhaitable de la prendre sans un éclairage technique, financier et une étude préalable. La mutualisation de six établissements est complexe et nécessite du temps.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte</i>
Page 34	Généralisation des accords-cadres globaux	Cette volonté de partenariat doit être partagée par les conseils régionaux, ce qui est loin d'être toujours le cas.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte</i>
Page 35	Mise en place d'une conférence des financeurs	Avis défavorable en raison du manque d'opérationnalité de ce type de conférence, qui dans certaines agences devrait mobiliser un grand nombre de partenaires.	<i>Pas de modification du texte.</i>
Page 37	Participation des agences aux MISEN	La participation hétérogène des agences aux MISEN ne semble pas être la seule cause d'une coordination variable entre les politiques d'intervention et les politiques de contrôles. L'implication elle aussi très hétérogène (et plutôt décroissante) des DDT(M) dans la politique de l'eau, faute d'effectifs, est également à pointer.	<i>Pas de modification du texte.</i> La mission n'a pas vocation à porter des appréciations hors du cadre qui lui a été fixé.

DIRECTION DE L'EAU ET DE LA BIODIVERSITE + 6 AGENCES DE L'EAU

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPONSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Page 37	Partenariat entre les AE et l'OFB	La jeunesse de l'OFB n'est pas le seul problème. La décroissance des moyens humains et financiers que l'OFB, davantage mobilisé sur la biodiversité, consacre à l'eau est également à signaler.	<i>Modification du texte</i> Remplacement de « ...souffre dans certains domaines de la jeunesse de ce dernier qui nécessite de rôder... » par « ...souffre dans certains domaines de la nécessité de rôder... ».
Page 39	Baisse de la capacité totale d'aide des agences	La diminution des capacités d'intervention en AP entre les 10èmes et les 11èmes programmes n'est pas de 6 % mais de 13 %. Le chiffre de 6 % cité par le ministère correspond aux CP (produit des redevances), pas aux capacités de nouvelles aides.	<i>Pas de modification du texte.</i> La mission fonde son analyse sur les CP qui traduisent la capacité réelle d'intervention.
Page 39	Impossibilité pour les agences de chiffrer les mesures pour atteindre le bon état	Cette remarque est pertinente si on souhaite avoir l'estimation la plus précise possible, qui reviendrait à chiffrer notamment la valeur de tous les services environnementaux rendus possibles par l'amélioration de l'état, à une échelle très large, celle du bassin. Mais, si l'on souhaite disposer « d'une référence pour l'action » : les données des Programmes de mesures et l'analyse de récupération des coûts (12 Mds€ sur 6 ans) ont le mérite de fournir une approximation de la marche importante qu'il faudrait franchir et qui reste proportionnée par rapport aux programmes d'intervention.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte</i>
Page 42 recommandation secondaire	Priorisation des interventions sur le petit cycle et exclusion du renouvellement des équipements	Les agences de l'eau vont continuer à suivre les consignes ministérielles reçues dans la lettre de cadrage du 11 <sup>e</sup> programme	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte</i>



DIRECTION DE L'EAU ET DE LA BIODIVERSITE + 6 AGENCES DE L'EAU

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPONSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Page 42 - R6	Réunions des secrétariats techniques	<p>Les préfets ne président pas les secrétariats techniques de bassin.</p> <p>Il est proposé de cibler cette recommandation sur les conférences administratives de bassin ou de préciser le rôle d'animation attendu du Préfet coordonnateur de bassin auprès des services de l'État</p> <p>Attention aux cycles d'actualisation des PAOT (annuel) et des PDM (3 ans) qui ne sont pas forcément compatibles avec la fréquence de ces réunions.</p>	<p><i>Modification du texte</i></p> <p>Remplacement dans la R6 de « ...mettre à l'ordre du jour... » par « ...faire inscrire à l'ordre du jour... ».</p>
Page 42 - R7	Mise à jour des SDAGE à mi-parcours réflexion préventive commune sur une révision des objectifs DCE	<p>La réglementation ne prévoit pas de mise à jour des SDAGE à mi-parcours (soit 3 ans après l'approbation). Celle-ci serait très difficile à faire étant donné la durée des cycles, notamment sur la partie objectifs de bon état. (A noter : la mise en œuvre de l'état des lieux préalable au SDAGE 2028-2033 va commencer en fin 2023, pour une validation en décembre 2025).</p> <p>En revanche, un bilan intermédiaire du programme de mesures est effectué dans chaque cycle, pas tout à fait à mi-parcours (exemple : validé en décembre 2018 pour le SDAGE 2016-2021, donc basé sur des données de fin 2017 maximum). Ce bilan intermédiaire permet notamment de vérifier que les moyens sont bien à la hauteur des objectifs. Il contribue également à renforcer les aides des agences dans le cadre de l'élaboration des programmes d'intervention, qui intervient au même moment.</p>	<p><i>Modification du texte.</i></p> <p>Remplacement de « ...lors de la mise à jour des SDAGE à mi-parcours... » par : « ...lors de la mise à jour du PDM à mi-parcours... ».</p>
Page 46	Qualiac	<p>Le lien entre le REX lancé sur Qualiac et la comptabilité analytique n'est pas clair. Le paragraphe consacré à Qualiac aurait semble-t-il davantage sa place dans la partie relative aux mutualisations.</p>	<p><i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte</i></p>
Page 48	Ligne spécifique adaptation au changement climatique	<p>Il serait fastidieux d'embarquer une ligne programme fictive dédiée à l'AACC alors que la sortie de cet indicateur dans le cadre du COP est suffisant</p>	<p><i>Pas de modification du texte.</i></p>

DIRECTION DE L'EAU ET DE LA BIODIVERSITE + 6 AGENCES DE L'EAU

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPOSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Page 50	Projet de réforme de la redevance pollution domestique	<p>Le projet actuellement à l'étude vise d'une part à moduler la redevance pollution domestique selon des critères de performance des systèmes d'assainissement (semblables à ceux utilisés pour le calcul de l'aide à la performance épuratoire, qui doit en principe disparaître), et d'autre part à transformer l'actuelle redevance collecte domestique en une redevance solidarité, modulée selon des critères territoriaux (solidarité urbain rural).</p> <p>Cette réforme doit impérativement s'accompagner de la création d'une nouvelle redevance "biodiversité", indispensable pour développer les interventions des agences dans le domaine de la biodiversité.</p>	<p><i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte</i></p>
Page 52 - R9	Harmonisation des assiettes et des taux des redevances pour prélèvements	<p>L'existence d'une cohérence entre bassins est importante, cependant la notion d'harmonisation pose difficulté car elle va à l'encontre du modèle fondateur des agences de l'eau et de ce qui fait sa force, en terme d'autonomie et d'adaptation aux spécificités de chaque bassin.</p> <p>Il pourrait à l'inverse être proposé, dans un contexte de changement climatique, d'introduire des taux planchers pour les différents usages de la redevance prélèvement mais également de faire voter une hausse des taux plafond appliqués à ces mêmes usages. Ces mesures conduiraient à une augmentation du rendement global de la redevance prélèvement.</p> <p>Enfin, s'agissant de la proposition d'instaurer un plafonnement spécifique des recettes perçues auprès des usagers domestiques de l'eau, elle pourrait conduire les agences de l'eau, à ne pas saturer leur plafond de redevances, mettant ainsi en cause leur capacité à financer leur programme d'intervention.</p>	<p><i>Pas de modification du texte car harmonisation ne veut pas dire homogénéisation mais se réfère à une mise en cohérence qui ne remet nullement en cause l'autonomie des agences.</i></p>

AGENCE DE L'EAU ADOUR-GARONNE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPOSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Page 27	il est dit qu'en 2019, Adour Garonne a supprimé 20 postes sur les aides en délégation. il est dit aussi que nous avons réduit de 5 à 3 délégations	Il y a une erreur : ce chiffre de 20 postes en moins sur les aides est une cible d'évolution des temps consacrés aux actions pures d'instruction des aides en délégation pour développer les missions d'animation territoriale et d'influence en lien avec le projet d'établissement 2020-2022. Il ne s'agit pas d'une réduction de 20 ETP en 2019. Il est également proposé de préciser qu'AEAG a conservé 5 unités territoriales sous la responsabilité de 3 directeurs de délégation.	<i>Modification du texte</i> Remplacement de « a supprimé » par « prévoit de supprimer à court terme »  <i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte</i> La mission indique bien qu'il n'existe plus aujourd'hui que 3 DT (2 ex-DT étant désormais des antennes).
Page 37	partenariatPartenariat avec l'Etat : il est dit que les STL en Adour Garonne sont animés par les DREAL de région il est dit aussi que les Agences doivent collaborer avec les partenaires Etat sur des éléments de doctrine de bassin, pour orienter les stratégies de contrôle :	Les STL sont animés localement par des préfets / DDT pilotes de sous bassin, en association avec l'agence de l'eau  Le travail sur les doctrines bassin ne relève pas que de la stratégie de contrôle. Elles sont co construites avec l'Etat afin de définir une action synergique entre les aides de l'agence et l'action des différents partenaires ; on peut citer par exemple la complémentarité des aides de l'agence et des démarches ZSCE sur les captages prioritaires	<i>Modification du texte</i> Remplacement de « animés par les DREAL de région » par « mobilisant les DREAL de région »  <i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte</i>
Page 42	l'exemple de PDom / Pind est cité	La rédaction prête à confusion et mérite d'être précisée, car elle semble dire que contrairement à Loire Bretagne citée au-dessus, on n'est pas capable d'identifier les systèmes d'assainissement prioritaires. Au contraire, les ME et les systèmes d'assainissement prioritaires sont identifiés depuis 2015 avec une mise à jour tous les ans sur la base d'un travail d'expertise associant l'agence et les partenaires.	<i>Pas de modification du texte</i> Ce n'est pas ce qui est écrit par la mission

AGENCE DE L'EAU ADOUR-GARONNE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPOSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
R6 Page 42	la recommandation R6 semble faire penser que les STB sont animés par le PCB	Les STB sont organisé au niveau direction des Agences, DREAL, OFB ; le PCB n'y participe pas. Toutefois, le bilan demandé par la recommandation R6 est fait dans le cadre de réunions des préfets coordonnateurs de sous bassin organisées par le préfet de bassin, ou en CAB ; la recommandation aurait avantage à préconiser l'organisation proposée en Adour Garonne, avec cette responsabilisation des préfets de sous bassin, à l'échelle des commissions territoriales.	<i>Modification du texte</i> Remplacement dans la R6 de « ...mettre à l'ordre du jour... » par « ...faire inscrire à l'ordre du jour... ».
Page 52	Ecart entre les taux pour usage eau potable et usage irrigation en catégorie 2	si l'écart est effectivement important, relever les taux en catégorie 2 pour l'usage irrigation serait sans effet car dans la mesure où des OUGC ont été désignés dans l'ensemble de ces zones, c'est le taux de la catégorie 1 qui s'applique	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte</i>
Annexe 9	2 <sup>ème</sup> tableau = tarif maximum	Le taux maximum en refroidissement industriel est de 0,48 et non 0,182 et le taux autres usages économiques de 4,1 et non 1,57.	<i>Modification des chiffres concernés de l'annexe 9</i>

AGENCE DE L'EAU ARTOIS-PICARDIE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPONSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Page 9 et page 13	Vote négatif de certains administrateurs sur les projets de SDAGE	C'est également le cas en Artois Picardie (milieux économiques, associations agréées de protection de la nature),	Modification du texte définitif Ajout de AEAP parmi les agences citées
Page 13	Les membres du collège non économique et leur assiduité	Les membres de ce collège sont assidus en AP. Les problèmes d'assiduité sont surtout relevés dans le collège des collectivités. La loi impose le suivi de l'assiduité au comité de bassin : il ne s'agit donc pas "d'indicateurs" mis en place au gré des volontés de certaines agences	Précision n'appelant ni observation ni modification du texte
Page 14	Parité de la présidence des commissions	A noter que pour AEAP, les vice-présidences ont été organisées dans le respect de la parité	Précision n'appelant ni observation ni modification du texte
Page 16	Connaissance de l'impact du changement climatique	L'AEAP a lancé début 2020 en lien avec la DREAL une étude bassin cadre sur la vulnérabilité des territoires pour la ressource en eau à 2030 et 2050. Les premières conclusions ont été annexées au SDAGE mis en consultation	Précision n'appelant ni observation ni modification du texte
Page 25	formation professionnelle	L'AEAP fait également de la formation professionnelle pour accompagner les ré-organisations (cf plan de formation 2019)	Précision n'appelant ni observation ni modification du texte

AGENCE DE L'EAU LOIRE-BRETAGNE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPONSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Page 17	Mobilisation des agences autour des PTGE (« il conviendrait que l'ensemble des agences financent, là où ils se développent, ces outils et intègrent l'instruction gouvernementale de mai 2019 »)	<p>En ce qui concerne AELB,</p> <p>D'une part, le projet de SDAGE prévoit désormais de renvoyer la fixation du volume (de substitution) aux démarches PTGE pour une meilleure adaptation locale ;</p> <p>D'autre part, le programme d'intervention de l'agence a déjà largement accompagné ces démarches, dans leur élaboration et leur mise en œuvre ; la révision du XI° programme conduit à renforcer ces dispositions.</p> <p>→ financement de l'animation et des études (à 70%) dans le cadre des PTGE</p> <p>→ financement des actions d'économies d'eau, des changements de pratique et des structurations de filières agricoles économes en eau (importance de l'aval de la production pour favoriser la transition : industries agro-alimentaires, consommation) ;</p> <p>→ élargissement du financement de la substitution (à 70%), hors zone de répartition des eaux, dans le cadre d'un PTGE approuvé. Cet élargissement s'inscrit dans la logique de l'instruction « PTGE » de mai 2019 et répond à une attente forte de plusieurs territoires du bassin Loire-Bretagne;</p> <p>Depuis 2013, l'AELB a accompagné :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le bassin du Lay et de la Vendée (Vendée) : 7,7 Mm³ en 14 réserves pour 21,53 M€ d'aides de l'agence (2013-2015) ;</li> <li>- le projet Sèvre niortaise et Mignon : 2,2 Mm³ en 6 réserves pour 9,2 M€ d'aides de l'agence (prévisionnel de 7Mm3 en 16 réserves pour 28,6 M€ d'aides).</li> </ul>	Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.

AGENCE DE L'EAU LOIRE-BRETAGNE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPONSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Page 20	Contrôle interne et taux de risques non maîtrisés (« une seule agence a répondu quant à son taux de risque non maîtrisé en 2019, RMC ... »)	AELB, conformément à l'objectif F5 du COP a mis en place et poursuit la réalisation complète d'une cartographie des risques à partir de laquelle se décline un plan d'action en matière de contrôle interne budgétaire et comptable. L'état d'avancement de la démarche est présenté tous les ans au Conseil d'administration : cf. présentation détaillée au CA du 3 novembre 2020	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i>
Page 21	« contrôle allégé partenarial » mis en œuvre par l'agence Adour-Garonne pour le contrôle de ses paiements de dépenses et pour le contrôle des aides avant attribution.	Il en est de même pour AELB puisqu'un contrôle allégé en partenariat sur les dépenses d'intervention a été mis en œuvre par l'agent comptable sur la base d'un programme annuel de contrôle de 1% des dossiers d'aides.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i>
Page 21	les agences ont souvent utilisé leur SMQ dans une optique de maîtrise des risques, sans développer un contrôle interne stricto sensu (... ) les indicateurs identifiés, les audits internes et les revues de processus annuelles réalisés ne sont pas conçus pour permettre un contrôle effectif, formalisé et tracé, ...	Ce n'est pas l'objectif des audits internes de la démarche qualité, ni des revues de processus, de « permettre un contrôle » ... De quels objectifs parle-t-on quand il est écrit « maîtrise des risques de non atteinte des objectifs » ? Quels sont les « fondamentaux en continu » ? Dans la logique SMQ, c'est l'inverse : les contrôles peuvent donner des alertes au SMQ qui les traitera dans le cadre de l'amélioration en continu.	<i>Pas de modification du texte.</i> L'observation confirme les différences d'objectifs et méthodes entre SMQ et contrôle Interne.
Page 21	la mission considère que l'approche d'un contrôle interne ancrée sur le SMQ, choisie implicitement par les agences, constitue une première étape Recommandation R2	La formulation « choisie implicitement » étant ambiguë, il est important de préciser que ce n'est pas un choix de l'agence de l'eau Loire-Bretagne  AELB tient à souligner que la démarche qualité n'a pas les mêmes objectifs ni les mêmes méthodes que les activités de contrôle (interne).	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i>

AGENCE DE L'EAU LOIRE-BRETAGNE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPOSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Page 24	Niveau de trésorerie	<p>La mission juge qu'en dehors de l'agence Artois-Picardie, les niveaux de trésorerie sont jugés élevés ; ce constat est à rectifier pour LB : certes, on observe 2 pics de trésorerie en 2013 et 2016, qui résultent respectivement du cycle d'engagement de la fin du 9° programme et la révision du 10° programme. Les dossiers concernés par ces 2 échéances n'avaient souvent pas la maturité requise pour être exécutés rapidement ; les délais de paiement en résultant ont donc été étalés.</p> <p>Mais de manière générale, la trésorerie de LB représente seulement 6% du montant total des dépenses (424.75 M€) et des recettes budgétaires (434,65 M€).</p> <p>Précision complémentaire en réponse au rapport contradictoire : les retours d'avances remboursables pour Loire Bretagne ne permettent pas de financer des interventions, ils couvrent le domaine 0 du 11e programme initial, permettant ainsi d'employer l'ensemble des encaissements de redevances pour le cœur de métier de l'agence : les interventions (aides + dépenses liées)</p>	<p><i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i></p>
Page 61	Annexe n°4 : État des pratiques des agences de l'eau en matière de contrôle interne et de dé-marche (chapitre 2.1)	<p>Pour AELB, ajouter :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la réalisation complète d'une cartographie des risques à partir de laquelle se décline un plan d'action en matière de contrôle interne budgétaire et comptable. L'état d'avancement de la démarche est présenté tous les ans au Conseil d'administration</li> <li>- un « contrôle allégé en partenariat sur les dépenses d'intervention » mis en œuvre par l'agent comptable sur la base d'un programme annuel de contrôle de 1% des dossiers d'aides</li> <li>- les contrôles de conformités qui visent à contrôler l'efficacité du bon usage des subsides attribués ont permis en 2020 de contrôler 420 dossiers (5% des dossiers soldés de l'année), mettant en évidence que 86 % d'entre eux étaient immédiatement conformes et engageant un processus aboutissant à la mise en conformité des autres dossiers ou au remboursement de l'aide attribuée</li> </ul>	<p><i>Pas de modification du texte.</i></p> <p>Ces éléments relèvent de précisions que la mission n'a pas vocation à citer, d'autant qu'elles portent sur le CIBC qui sera examiné par la Cour des comptes.</p>



AGENCE DE L'EAU LOIRE-BRETAGNE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPONSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Page 63	Annexe n°5 : Évolution des moyens en effectifs et des moyens financiers des agences de l'eau (chapitre 2.2)	En ce qui concerne AELB, la note d'organisation n'a pas seulement évolué en août 2020 : elle est revue 4 à 5 fois par an, pratiquement chaque Comité Technique donnant lieu à la présentation d'une réorganisation d'une direction ou d'un service .	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i>

AGENCE DE L'EAU SEINE-NORMANDIE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPOSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
R1	<p>R1. La mission recommande à la tutelle que, pour le prochain programme d'interventions, une simplification des exigences de rapportage et une réduction du nombre des indicateurs de moyens et de suivis dans le cadre du futur COP soient envisagés. Elle préconise également de retenir davantage d'indicateurs de résultats stables dans le temps, permettant de vérifier s'il y a ou non progression des résultats.</p> <p style="text-align: right;">10</p>	<p>L'adoption d'indicateurs de résultat (tel que le bon état des masses d'eau) pose une difficulté méthodologique : l'agence de l'eau n'est en effet pas la seule à disposer de leviers pour agir sur l'état des cours d'eau et des nappes. Le COP de l'agence doit comprendre des indicateurs dont elle a la pleine maîtrise.</p> <p>Il paraît judicieux d'opter pour des indicateurs qui reprennent au mieux les commandes ministérielles, avec un ajustement éventuel à mi-parcours.</p> <p>La stabilité de la définition des indicateurs semble, en effet, primordiale, notamment s'agissant de l'état des eaux (la modification de certains paramètres caractérisant le bon état écologique entre 2013 et 2019 a ainsi, de fait, masqué les progrès accomplis).</p>	<p><i>Pas de modification</i></p> <p>mais le suivi du résultat global reste pertinent.</p>
R2	<p>R2. La mission recommande aux agences de mettre en œuvre une démarche formalisée de contrôle interne comprenant une cartographie des risques, l'identification de points de contrôle, de méthodes et plans de contrôle et de comptes rendus traçables.</p> <p style="text-align: right;">21</p>	<p>Les développements du rapport semblent ignorer que l'AESN a mis en œuvre une démarche formalisée de contrôle interne depuis 2012 (en commençant par la sphère financière et comptable) et continue à la déployer, domaine d'activité par domaine d'activité. Elle priorise les domaines les plus critiques, pour lesquels elle adopte une formalisation plus forte, ce qui semble pragmatique et incontournable (adaptation nécessaire du formalisme retenu et du nombre de domaines retenus aux moyens à consacrer au contrôle interne par rapport aux missions opérationnelles de l'agence, dans un contexte de fort réduction des effectifs). Le formalisme retenu est alors celui indiqué dans la recommandation R2. Les domaines des finances, des</p>	<p><i>Modification du texte</i></p> <p>- page 5 par : « Les démarches de contrôle interne engagées sont incomplètes, avec des approches centrées sur le CIBC et des cartographies des risques partielles, peu d'identification de points de contrôle, ... »</p> <p>- page 21 par : « ... dispose d'une cartographie des risques partielle ou de certains processus... ».</p>

AGENCE DE L'EAU SEINE-NORMANDIE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPONSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		<p>aides, des primes, des redevances sont notamment concernés.</p> <p>L'AESN dispose depuis 2019 d'une petite mission dédiée au contrôle interne, à la qualité et au contrôle de gestion.</p>	<p>- modification de l'annexe 4.</p>
R3	<p><b>R3. La mission recommande que la tutelle fasse un exercice d'objectivation missions/emplois et poursuive aussi un rééquilibrage des effectifs entre agences dans le sens des conclusions du modèle BBZ.</b></p> <p style="text-align: right;"><b>23</b></p>	<p>Le terme "dans le sens des conclusions du modèle BBZ" est ambigu et non cohérent avec l'idée d'une "poursuite" du rééquilibrage des effectifs entre agences tel qu'il est mené depuis 2013. En effet, le rééquilibrage suggéré par le modèle BBZ de 2019 n'était pas le même que celui effectué à partir des résultats du modèle BBZ mis en place en 2013.</p> <p>Pour l'AESN, rien ne justifie, précisément, de "poursuivre" la tendance historique suivie depuis 2013.</p>	<p><i>Pas de modification du texte</i>, la mission estime son texte en page 23 suffisamment explicite : « Les effectifs des agences doivent globalement être considérés comme ayant atteint leur niveau minimum en regard des missions qui leur sont confiées ».</p>
Page 8	Vote négatif sur le SDAGE des acteurs économiques et agricoles	Ce vote a été négatif également pour le bassin Seine-Normandie, comme souligné dans le rapport de performance 2020 de l'AESN.	<p><i>Modification du texte définitif</i></p> <p>Ajout de SN et de AP.</p>
Page 10	Suivi insuffisant des résultats sur les masses d'eau – mauvaise documentation de ce point par les agences (partie 4-1)	L'AESN mène des revues annuelles de directions qui abordent cette problématique et permettent de vérifier la manière dont les dépenses du programme d'intervention sont utilisées. Les revues annuelles de directions, qui ont lieu en mars, consistent en un dialogue structuré entre l'équipe d'encadrement de la direction territoriale, la DG et les directions du siège. Elles portent sur les objectifs fixés par le COP mais aussi, en particulier, sur les travaux	<p><i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i></p>

AGENCE DE L'EAU SEINE-NORMANDIE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPONSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		impulsés sur les masses d'eau à risque de non atteinte du bon état.	
Page 12	Commissions permanentes des CA	Le programme est du ressort de la C3P qui n'est pas une "commission permanente du CA" pour l'AESN, mais une commission permanente mixte du CA et du CB (le programme n'est pas du ressort de la commission des aides ou de la commission des finances, qui sont pour l'AESN les deux seules commissions du CA)	<i>Modification du texte définitif</i> Dans le premier paragraphe p12 insertion après « commissions permanentes des CA » : « ou mixtes CA-CB ».
Page 12	Maintien des aides au petit cycle à l'occasion du plan de reprise / relance au détriment du rééquilibrage en faveur du grand cycle	Cette observation n'est pas pertinente dans le cas de Seine-Normandie. Les crédits relance sont faibles au regard de la capacité d'intervention de l'agence et une priorisation a été maintenue pour les aides "reprise" comme pour les aides "relance", qui <u>doivent répondre aux conditions du programme</u> . Ces plans de reprise et de relance ont joué un rôle d'accélération de projets relevant du petit cycle, financés dans le cadre du programme, contrecarrant ainsi l'atonie des investissements pendant la crise sanitaire, mais ils n'ont pas remis en cause le rééquilibrage à l'œuvre en faveur du grand cycle au cours du 11ème programme.	<i>Modification du texte définitif</i> Ajout en fin de deuxième paragraphe « <u>le plus souvent</u> au détriment du petit cycle ».

AGENCE DE L'EAU SEINE-NORMANDIE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPOSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Page 14	La mission recommande à la tutelle pour le futur programme d'interventions de réfléchir à des dispositions juridiques complémentaires pour améliorer encore (i) ... (ii) l'équilibre au sein des différents collèges et notamment la représentation des consommateurs et (iii) ...	<p>Sur le point (ii) : à noter la difficulté pour trouver des représentants des associations de consommateurs. Aujourd'hui, 2 des 12 sièges sont encore vacants.</p> <p>L'équilibre actuel entre représentation directe et indirecte paraît bon.</p>	<p><i>Modification du texte</i></p> <p>Remplacer « ...en la prévoyant aussi pour la présidence des différentes commissions. » par : « ...dans les différentes commissions. ».</p>
Page 23	Le baromètre social réalisé par RMC est cité	<p>Il convient de citer également l'exemple de l'AESN, qui a réalisé en janvier 2020 une <u>enquête RPS</u> formelle, externalisée, 5 ans après la précédente, ce qui a permis de constater et d'analyser précisément la dégradation de la situation, en lien direct avec la réduction des effectifs, comme signalé dans le rapport de performance 2020 de l'agence</p> <p>(les dimensions "charge de travail" et "charge mentale" y apparaissent comme les plus problématiques).</p>	<p><i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i></p>
Page 27	Risque de faible optimisation de l'organisation interne	<p>Le bilan dressé des réorganisations internes est limitatif par rapport aux éléments fournis par l'agence sur la démarche adéquation missions-moyens menée. Ne sont pas citées les actions d'optimisation de l'organisation interne telles que les <u>mutualisations intra-agence</u> mises en œuvre, qui permettent notamment de mettre en commun des compétences isolées (ex : instructeurs de gestion budgétaire mutualisés entre DT ; agent chargé du suivi de la gestion quantitative des eaux mutualisé entre une DT et le siège) ; fonctions logistiques mutualisées ; etc.).</p> <p>Les efforts de <u>recentralisation de missions au siège</u> ont été nombreux, y compris en matière de redevances pour celles</p>	<p><i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i></p>

AGENCE DE L'EAU SEINE-NORMANDIE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPONSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		<p>qui s'y prêtaient le mieux (redevances domestiques) et pour le pilotage de cette fonction ; de même pour la gestion de la surveillance des milieux, la communication externe, une partie des missions relatives à la connaissance ou encore le pilotage et une large part de l'instruction financière des aides.</p> <p>Ce sont ces efforts qui expliquent principalement que les réductions d'effectifs aient été plus fortes en DT qu'au siège (la lecture des réductions d'effectifs en DT ne doit pas laisser croire à un affaiblissement du maillage des agents sur le terrain auprès des maîtres d'ouvrage).</p> <p>Les efforts d'adaptation de l'agence ont aussi porté sur <u>l'externalisation</u> de certaines fonctions ou encore <u>l'amélioration des outils SI</u> ou la <u>simplification</u> de certains processus.</p>	
Page 27	Réorganisation des DT	<p>- Mention inexacte de la réorganisation de "certaines DT", car toutes les DT de l'AESN, sans exception, ont fait l'objet d'une réorganisation interne (c'est-à-dire les 6, après fusion des 2 DT franciliennes, ce qui était en soi une première phase de réorganisation structurante) ; la dernière réorganisation en date est celle de la DT Seine aval, démarrée à l'automne 2020 et achevée le 1er juin 2021.</p> <p>Par ailleurs, l'AESN est passée de sept à six sites (antenne littorale de Honfleur fermée et regroupée avec celle de Caen).</p> <p>- <u>L'AESN ne partage pas l'avis selon lequel seuls les chargés d'intervention doivent être au plus proche du terrain, en DT</u> ; le domaine redevances / primes / auto surveillance, qui repose sur les mêmes agents, ne correspond pas à des</p>	<p><i>Pas de modification du texte.</i></p> <p>La mission évoque explicitement les trois DT principalement réorganisées et les deux DT fusionnées.</p> <p><i>Pas de modification du texte.</i></p>

AGENCE DE L'EAU SEINE-NORMANDIE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPONSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		<p>fonctions administratives ou financières, mais largement techniques, au contact des maîtres d'ouvrage (collectivités et industriels); de même que le contrôle des opérations aidées, réalisé par des chargés d'intervention ou de redevances dont c'est une activité marginale et qui mobilise par conséquent peu d'agents dédiés ; les gains - en termes d'efficience, d'efficacité, de pertinence - qui seraient apportés par une centralisation de ces missions au siège n'apparaissent pas certains, alors que l'intérêt de faire se côtoyer ces fonctions en DT a été documenté par l'AESN.</p> <p>- Le scénario de fusion des 2 DT normandes a été écarté par l'agence au regard de l'ampleur du territoire qui serait à couvrir, des enjeux très différenciés des deux territoires concernés en ce qui concerne les milieux aquatiques, les pressions qui s'y exercent et les opérations aidées. Les 2 DT sont d'ores et déjà organisées pour présenter un seul interlocuteur vis-à-vis des acteurs régionaux et ont développé nombre de mutualisations entre elles, afin d'optimiser leur fonctionnement. Enfin, les 2 DT ont été réorganisées (l'une achève tout juste sa réorganisation) et ont adapté des schémas d'organisation de leurs services différents.</p> <p>Le rapport coût-avantage d'une fusion paraît par conséquent aujourd'hui défavorable.</p>	<p>La mission maintient toutefois son propos.</p> <p><i>Pas de modification du texte.</i></p>
Page 27	Les DT comme « Bocages Normands » et « Vallées d'Oise » ont désormais moins de 30 agents...	Mention inexacte. Ces deux directions comptent respectivement 33 et 32 agents (à fin 2020).	<i>Modification du texte définitif</i> Remplacement de « 33 et 32 » par « une trentaine ».



AGENCE DE L'EAU SEINE-NORMANDIE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPONSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Page 34	Accords cadres globaux avec les régions recommandés	Cela semblerait doubler quelque peu les CPER, auxquels les agences sont parties prenantes, que de prévoir un accord systématique entre l'agence et les régions concernées par son bassin.	Pas de modification du texte. Dans les bassins où ces accords existent, il n'y a pas de superposition avec les CPER, ceux-ci étant de nature différente.
Page 35	Absence de complémentarité des aides des différents financeurs	La conférence des financeurs proposée existe parfois, sur certaines thématiques : principalement sur l'agriculture (région autorité de gestion) et la biodiversité. Cela peut être aussi le cas quand des départements sont impliqués dans le financement.  <u>A signaler</u> la création récente d'une plate-forme expérimentale de partage des données entre la région Normandie et l'AESN concernant des projets agricoles bénéficiant de cofinancements FEADER et agence.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i>
Page 37	Relations avec les partenaires publics	A l'image d'AG qui est citée, il y a également des STB et STL pour le bassin seine-Normandie.  Pourrait aussi être cité dans ce chapitre la refonte du partenariat des agences de l'eau avec l'IFREMER pour les besoins de la surveillance des masses d'eau marines, en 2020 : élaboration d'une convention triennale de partenariat public-public, sur un modèle commun aux cinq agences concernées. Cela a amené l'IFREMER à améliorer son organisation interne et permis aux agences d'assurer la cohérence de leurs demandes vis-à-vis de l'IFREMER.	<i>Modification du texte.</i>  Ajout de cette précision en note de bas de la page 37.  Ce partenariat est évoqué au 4.2.
Page 39	Absence de chiffrage du volume nécessaire pour atteindre les objectifs	Le projet de SDAGE et le PDM ont été l'occasion de l'évaluation du volume nécessaire pour atteindre les objectifs. Il s'agit de 6,2 Md€ de dépenses totales d'investissement.	<i>Pas de modification du texte définitif.</i>

AGENCE DE L'EAU SEINE-NORMANDIE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPONSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		<p>publiques et privées, pour atteindre les objectifs du projet de SDAGE 2022-27. Il s'agirait de 13Md€ d'investissements pour atteindre 100% de bon état. (Le premier chiffre figure dans le projet de PDM 2022-2027, le second a été présenté à la C3P du 26 février 2020).</p>	<p>La mission a bien pris connaissance des éléments transmis par l'agence, mais ces informations ne permettent pas d'apprécier l'atteinte des objectifs par ligne de programme. En outre, les chiffres mentionnés ne remettent pas en cause le constat porté par la mission sur le déficit de moyens permettant d'atteindre l'objectif de bon état des masses d'eau.</p>
Page 41	Entretien des cours d'eau	<p>Coquille relevée : il est indiqué que l'arrêt est préconisé pour les "aides au bon état des cours d'eau"</p> <p>Le retrait sur l'entretien des cours d'eau - qui permettait entre autres de le faire évoluer en faveur de la biodiversité- est vécu dans les zones rurales comme un désengagement. Il est à mettre en regard avec le maintien de certaines aides en zones rurales, ce qui est moins justifié en zone urbaine où il y a des moyens pour activer la taxe GEMAPI</p>	<p><i>Modification du texte définitif</i> « aides au bon <u>entretien</u> des cours d'eau » (et non « état »).</p>
Page 44	Plancher de projet	<p>Le 11ème programme prévoit que les projets soutenus en SN s'élèvent à au moins 3500 €, puis 10000 € à partir du 1er janvier 2022. Ajouter SN à la parenthèse.</p>	<p><i>Modification du texte définitif</i> Ajout de SN dans la parenthèse en deuxième colonne de la page</p>
Page 46	Rentabilité des politiques	<p>Attention à la définition des politiques rentables. Les indicateurs doivent être affinés pour ne pas confondre des actions engagées depuis longtemps et bien maîtrisées (assainissement) et dont les coûts de transaction sont faibles au regard des montants en jeu et des opérations du</p>	<p><i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i></p>

AGENCE DE L'EAU SEINE-NORMANDIE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPONSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		<p>type protection des captages ou renaturation des rivières pour lesquelles les coûts en ETP sont importants, pour des montants souvent plus modérés, car ces actions n'ont pas l'antériorité des aides plus classiques pour les agences de l'eau.</p>	
<p>Pages 76 et 78</p>	<p>Liste des personnes rencontrées à S-N</p>	<p>Un oubli est à corriger : la mission a rencontré trois représentants du personnel SNE-FSU : M. BADIE, M. GIRARD et Mme JACONO, le 5 mai dernier.</p> <p>Une erreur de frappe : il s'agit d'Emmanuel <u>J</u>estin et la mention à faire figurer pour MM Jestin et Ferrand est "Représentants du personnel au CA sortants – CFDT"</p> <p>Une autre erreur : Daniel Beddelem, directeur territorial Vallées de Marne de l'AESN est cité dans les représentants des collectivités auditionnées en RMeC</p>	<p><i>Modification du texte définitif.</i></p>

AGENCE DE L'EAU RHIN-MEUSE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPOSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Page 5	Mention de l'existence d'accord cadre avec les conseils régionaux seulement dans certains <u>grands</u> bassins	Ces accords-cadres n'existent pas seulement dans les grands bassins : il existe un accord-cadre entre l'Agence de l'Eau Rhin Meuse et la Région Grand Est, particulièrement abouti et dynamique (lancement d'AMI communs, portage de dossiers à enjeux).	<i>Modification du texte</i> supprimer « grands ».
Page 5	Les consignes de sélectivité ont été délaissée au profit de la politique de relance	Dans le bassin Rhin-Meuse, le plan d'accélération et le plan de relance ont été gérés comme une adaptation du programme, l'entrée en termes de sélectivité étant très proche de celle du 11ème programme initial. Majoritairement le redémarrage des travaux a été suscité par une augmentation des taux d'intervention.	<i>Modification du texte définitif page 5</i> le participe « délaissée » est remplacé par « relâchée ».
R7	La mission recommande à la DEB aux agences de l'eau lors de la mise à jour des SDAGE à mi-parcours , une réflexion stratégique préventive commune sur une révision des objectifs DCE vis à vis de la commission	Les SDAGE sont élaborés sur une période de 6 ans. Il n'y a pas de processus de révision à mi-parcours. Par rapport au risque de contentieux pointé par la mission d'audit, d'ores et déjà dans le cadre de l'élaboration des SDAGE 2022-2027, le comité de bassin RM a mobilisé les seules dérogations permises par la DCE (OMS, report de délais) pour élaborer un SDAGE 100% conforme à la DCE. Ce risque est donc maîtrisé sans besoin de révision des objectifs de la DCE à très court terme.	<i>Modification du texte</i> Remplacer « ...lors de la mise à jour des SDAGE à mi-parcours... » par : « ...lors de la mise à jour du PDM à mi-parcours... ».
Page 10	La mission mentionne un important retard dans la mise à disposition des données environnementales fiables destinées au public	Pour le bassin Rhin-Meuse, les données mises à disposition font l'objet d'une validation par des experts au préalable, ce qui assure leur fiabilité et constitue la seule source de retard par rapport à l'objectif du COP. Cette pratique de qualification fine et massive des données constitue un élément fort de crédibilité de l'agence de l'eau, dès lors que la surveillance permet de piloter les politiques d'intervention (où l'eau est-elle dégradée ? Quelles en sont les causes ?, et donc où et comment doit-on agir ? ..) et qu'elle conditionne donc la bonne utilisation de l'argent public. Les effectifs et les moyens informatiques mis à notre disposition n'ont pas permis d'aller plus vite et le choix de la fiabilité a été fait. Une expérimentation sur les méthodes de validation est néanmoins en cours pour raccourcir ces délais sans renoncer à la qualité des données.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i>  L'AERM n'est pas citée.

AGENCE DE L'EAU RHIN-MEUSE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPOSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Page 10	Absence de pilotage effectif de la priorisation des aides au regard des objectifs de bon état des eaux	Si la COP ne comprend pas d'indicateurs de résultats en la matière, sur le bassin Rhin-Meuse les objectifs de bon état sont déclinés comme des conditions d'éligibilité à certaines aides (appartenance du projet à un PAOT ou au programme de mesures) ce qui de fait constitue un mode de pilotage des interventions en référence à la Directive cadre sur l'eau.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i>
Page 12	Dans les constat, il est mentionné que la diminution des crédits du petit cycle est justifié par son faible impact sur l'amélioration du bon état des eaux, traduite par une réduction des moyens des ligne 11, 12 et 15.	Cette mention est inexacte. La réduction des dotations sur les lignes 11 et 12 est liée à la demande de la tutelle dans sa lettre de cadrage du 11ème programme de rééquilibrer les interventions en faveur du grand cycle. Hormis pour les aides à l'ANC qui ont été arrêtées en raison de leur faible impact sur l'amélioration des ME (pollutions domestiques dispersées) et à la demande de la tutelle, la collecte et l'épuration des eaux usées domestiques représente encore sur le bassin Rhin-Meuse un enjeu en terme de non atteinte du bon état dans certains secteurs (ruraux notamment) et est soutenu à ce titre dans le cadre du 11ème programme. En ce qui concerne la ligne 15 (soutien à l'assistance technique aux collectivités) la dotation a été réduite conformément à la lettre de cadrage qui demandait une baisse des aides au fonctionnement et aux nécessaires arbitrages intervenus lors de la préparation de la maquette financière du 11ème programme. De manière générale, la nécessaire pris en compte des Assises de l'eau (1ère phase) – clôturées par le Premier Ministre en août 2018- semble avoir été occultée pour l'appréciation des objectifs des 11èmes programmes.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i>
Page 12	Il est mentionné que les aides à l'entretien des cours d'eau ont été conservés mais conditionnés à des plans de restauration des cours d'eau	Cette mention est inexacte pour l'AERM. Les aides au bon entretien des cours d'eau ont été arrêtées à partir du 1er janvier 2020. 2019 a été une année de transition obligatoire (les aides de l'année n couvrent des charges de fonctionnement de l'année n-1)	<i>Modification du texte.</i> Ajouté « sauf en AE RM ».
Page 17	Il est mentionné qu'il conviendrait que l'ensemble des agences financent les PTGE et intègrent l'instruction gouvernementale de 2019	En RM, la problématique de gestion quantitative est plus récente que dans d'autres bassins. Les démarches de PTGE commencent seulement à émerger. En guise de plan d'action à cet égard, l'accompagnement des PTGE fait l'objet d'une évolution du programme dans le cadre de la révision. Une commission dédiée à l'économie et au	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i>

AGENCE DE L'EAU RHIN-MEUSE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPOSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		partage des ressources présidée par P. Henry – représentant de l'agriculture biologique au sein du CB a été installée aux fins d'en faire un axe stratégique majeur de la politique de bassin	
Page 17	Il est mentionné que plusieurs agences on ajouté un volet sur la lutte contre les fuites des réseaux d'eau potable bien que ces actions sont de peu d'efficacité sur les ressources en eau	La lutte contre les fuites des réseaux faisait déjà partie des demandes du gouvernement au 10ème programme. Des objectifs de renouvellement des réseaux d'AEP ont aussi été fixés par le Premier Ministre lors de la clôture des Assises de l'eau. La politique d'intervention mise en œuvre est déclinée en priorité (avec des taux majorés) sur les quelque 200 petites communes en pénurie récurrente, la maîtrise des rendements étant une action efficace. Plus généralement le financement de ces travaux sont articulés avec le dispositif de la majoration Grenelle sur la redevance de prélèvement (loi du 12/07/2010)	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i>
R3 Page 23	La mission recommande que la tutelle fasse un exercice d'objectivation des missions/emplois et poursuivre un rééquilibrage en s'appuyant sur le modèle BBZ	L'agence de l'eau RM souscrit à la demande collégiale des agences de l'eau d'une atténuation du schéma d'emploi et en seconde priorité partage le besoin d'un modèle d'objectivation des besoins en effectifs en tant qu'outil d'aide à la décision pour la tutelle. Mais elle conteste le bien-fondé de l'application des conclusions du modèle BBZ (porté à la connaissance de la mission) qui n'avait pas été retenu en 2019. Son abandon ne résulte pas de contestations de principe mais de la mise en évidence de biais dans la méthode que le CGEDD avait mis en évidence lui-même suite à une saisine de la DEB.	<i>Pas de modification du texte</i> La mission estime son texte en page 23 suffisamment explicite : « Les effectifs des agences doivent globalement être considérés comme ayant atteint leur niveau minimum en regard des missions qui leur sont confiées ».
Page 24	Il est mentionné une réduction des moyens d'intervention à RM et LB de l'ordre de 17 % amorties par des retours d'avances significatifs du 10ème programme	La baisse du 11ème programme est la résultante de l'application du plafonnement des recettes. Aucune ressource ne l'a réellement compensée conduisant à un retrait important des capacités d'intervention qui ont induit une sélectivité marquée. En l'occurrence si le volume des retours d'avances remboursables fait partie des paramètres des équilibres, il n'a pas été un facteur d'amortissement de cette baisse car le capital restant dû n'est plus du tout significatif, voire même en très marginal. La réduction du budget d'intervention résulte	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i>

AGENCE DE L'EAU RHIN-MEUSE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPOSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		<p>aussi d'une fragilisation des recettes (plafond mordant succédant à un prélèvement sur trésorerie) ce qui a conduit l'agence de l'eau à ne pas saturer (immédiatement en entrée de programme) le plafond des autorisations d'engagement permises par l'arrêté national de dépenses. Une réflexion est en cours pour rééquilibrer la maquette programme et tendre vers le plafond de l'arrêté de dépenses dans le cadre de la révision du programme ce qui conduira à réduire drastiquement l'écart avec le 10ème programme, tel que pointé par la mission. Le risque est donc identifié et traité.</p>	
R4 Page 25	<p>La mission recommande un assouplissement du quasi statut des agences de l'eau pour faciliter les mobilités d'agents en sortie des agences, et permettre le recrutement d'agents contractuel</p>	<p>La quasi statut n'est pas pour Rhin-Meuse l'élément le plus bloquant pour les mobilités externes. Les mobilités inter agences sont encouragées (période d'adaptation en cas de mobilité IA, droit au retour, QS, ...) et les réformes récentes de la FP ont facilité les choses (portabilité du CDI, simplification des mutations pour les fonctionnaires, ISRC...).</p> <p>L'AERM a aussi instauré des règles particulières dans le cadre du compte personnalisé de formation (CPF) en accompagnant des projets de reconversion ambitieux.</p> <p>En guise de plan d'action pour traiter le risque mis en évidence par la mission d'audit, on peut citer l'expérimentation en région Grand Est en 2022 d'une conférence annuelle de mobilité DREAL/opérateurs MTE</p> <p>En ce qui concerne le recrutement de contractuels de haut niveau, l'AERM met aussi en œuvre le recrutement de CDD dans le cadre des contrats de projets (la question de leur rémunération peut se concevoir hors QS)</p> <p>Enfin en matière de GRH le conseil d'administration de l'agence de l'eau Rhin-Meuse vote depuis deux ans une dotation spécifique pour accompagner des ruptures conventionnelles, ces départs étant autant</p>	<p><i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i></p>



AGENCE DE L'EAU RHIN-MEUSE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPOSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		d'opportunités pour recruter des profils techniques en lien avec les nouvelles priorités du programme (changement climatique notamment).	
Page 26	Constat que les exercices de GPEEC me vont pas au-delà de l'année 2022	C'est la cas de Rhin-Meuse (son schéma prévisionnel des emplois et des compétences (SPEC) porte sur les années 2019 à 2022) dans la mesure où la tutelle avait affiché un schéma pluriannuel d'emplois de travail (ou de référence) pour chacune des agences sur les années 2019-2022, nonobstant les conclusions des dialogues de gestion annuels. La trajectoire fixée pour Rhin-Meuse et considérée comme majorante a été prise en considération pour prioriser les postes « à fermer » au départ d'un agent et les recrutements, Aucune hypothèse de travail n'est disponible pour la période quadriennale suivante mais le SPEC sera actualisé en 2022	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i>
Page 28	La mission invite les AE à réaliser des études coûts/bénéfices avant d'externaliser et sur les fonctions externalisées les plus coûteuses et préconise de faire jouer la concurrence et regrouper les marchés	Compte tenu du schéma d'emplois très baissier, l'AERM a développé une politique active d'externalisation, en particulier sur toutes les fonctions non cœur de métier pointées par la mission d'audit.  Dans ce contexte très contraint, l'aspect GRH guide évidemment les choix d'externalisation mais pour autant des projections économiques sont faites (ex: restauration collective). La recommandation est donc partagée. La mise en concurrence est systématique car inhérente à la procédure de passation des marchés. Le recours à des marchés subséquents est aussi pratiqué pour tendre vers les meilleurs coûts.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i>
Page 34	La mission recommande aux agences de l'eau de généraliser les accords cadre avec les Régions	L'AERM dispose déjà d'un accord-cadre avec la Région GE. Des évaluations sont conduites sur des politiques partagées (ex: bilan des AAP "trame verte et bleue).	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i>
Page 35	La mission recommande de mettre en place une conférence des financeurs associant l'ensemble des partenaires et incite à la définition de stratégies de co-financements	L'Agence de l'eau participe régulièrement à un comité des financeurs associant la Région, l'ADEME, la DREETS, BPI France, la CDC, ce qui permet de détecter les projets et de se coordonner en amont.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i>

AGENCE DE L'EAU RHIN-MEUSE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPOSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
	(entre chaque ligne de programme et les programmes européens)	<p>Par ailleurs, les co-financements sont identifiés dans le cadre du processus d'instruction des aides (et décrits dans la fiche d'aide). Les contractualisations avec la Région, Départements, CDC permettent de poser le cadre d'intervention de chaque financeur. De même que les réunions d'examens des projets financés par la DSIL portée par les préfets.</p> <p>L'AERM ne partage pas la perspective de stratégies de co-financement à l'échelle de chaque ligne de programme (ex de l'assainissement et dans une moindre mesure de l'eau potable qui ne sont pas financés dans le cadre des programmes européens). Des stratégies de co-financement sont traduites au travers d'AAP ou d'AMI conjoints (ex AMI filières, AAP trames vertes et bleues). Ainsi, ces multiples réunions de coordination des financements ne rendent pas opportun sur le bassin Rhin-Meuse de suivre à la lettre la recommandation de la mission, qui viendrait complexifier les gouvernances existantes</p>	<p>Le terme « conférence » est employé par la mission dans un sens générique et s'applique bien au comité des financeurs cité.</p>
Page 39	<p>La mission mentionne qu'aucune Agence n'a pu documenter de façon précise le volume nécessaire pour atteindre les objectifs de bon état fixés par le gouvernement.</p> <p>La raison avancée est que les mesures nécessaires sont connues de manière qualitative sans que l'efficacité de ces mesures sur l'état des masses d'eau soit connue avec certitude. Il n'est pas possible de s'assurer que le volume total des autorisations du 11ème programme est adéquat pour atteindre ces objectifs.</p>	<p>Les objectifs de bon état sont fixés par la directive cadre sur l'eau et sont repris dans le SDAGE auquel est associé le Programme de mesures qui décrit les actions globales et les montants financiers des mesures projetées. L'efficacité des mesures est appréciée par modélisation ou expertise. La nature et le coût des mesures nécessaires à l'atteinte du BE du moins pour se conformer à la DCE (dérogations réglementaires incluses) sont donc connus avec une précision suffisante (modulo les incertitudes sur l'origine des pollutions, sur les solutions, sur leur efficacité, sur leurs coûts, sur les effets dans le temps). Le 11ème Programme est construit pour concrétiser les mesures prioritaires (PAOT) avec un ciblage précis y compris sur le plan financier). Les besoins financiers du Programme de mesures sont estimés à 1,7 Md€ pour un programme d'intervention de 1 Md€). Ils sont en grande partie couverts par le programme d'intervention (en assainissement notamment) mais nécessitent logiquement d'autres financements publics (en agriculture, en matière de continuité écologique etc.). La politique de contractualisation (avec la Région, la Banque des</p>	<p><i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i></p>

AGENCE DE L'EAU RHIN-MEUSE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPOSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		Territoires, l'OFB etc.) est de nature à drainer des fonds additionnels. Si certains financements sont d'ores et déjà programmés (plan de relance pour les passe à poisson sur le Rhin), le risque d'une contrainte budgétaire pour l'atteinte du BE reste toutefois réel.	
Page 39	La mission mentionne que la réduction des interventions sur les lignes 11 à 13 était justifiée par leur faible effet attendu sur le bon état des masses d'eau	C'est inexact. Les lignes 11 et 12 ont été dimensionnées sur le PDM 2016-2021 (modulo les arbitrages post-assises) en priorisant les actions inscrites dans les PAOT, dont prioritaires pour l'atteinte du bon état (idem pour la ligne 13, plus de financement d'actions non prioritaires sur cette ligne). Par conséquent, la réduction des dotations sur ces lignes n'est en rien liée à leur faible effet sur l'atteinte du bon état (cf. éléments complémentaires de réponse ci-dessus).	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte</i>
Page 40	Il est mentionné la dotation des lignes 11 et 12 (eau potable et assainissement)	Il y a une erreur de référence des lignes. L'eau potable est imputée sur la ligne 25.	<i>Modification du texte</i> Référence à la ligne 25.
Page 40	La mission mentionne que les dotations du plan de relance ont relancé les demandes de renouvellements d'équipement (normalement non éligibles) et qu'elles n'ont pas ou peu contribué aux objectifs de bon état	En assainissement, le renouvellement des équipements (amélioration de la collecte et du traitement) est uniquement éligible dès lors qu'il concerne des collectivités inscrites dans des PAOT. Il contribue ainsi à l'atteinte du bon état des eaux (priorité du programme). Il est inexact d'énoncer que les actions financées au plan de relance n'ont pas contribué aux objectifs de bon état. La grande majorité des aides ont portés sur des projets prioritaires, tout particulièrement en assainissement, les moyens supplémentaires ayant permis de proposer des taux bonifiés pour les projets inscrits aux PAOT.	<i>Modification du texte</i> Remplacer « pas ou peu » par « peu ».
Page 42	La mission recommande qu'après cet épisode dérogatoire les agences mettent en œuvre une priorisation stricte de leurs interventions sur le petit cycle de l'eau en excluant tout financement de renouvellement d'équipement	La priorisation stricte en référence aux PAOT est déjà en vigueur en assainissement. Les travaux visés comportent peu de renouvellement à l'exception des opérations d'élimination des eaux claires parasites. La lutte contre les fuites sur les communes en pénurie récurrente passera également inévitablement pas des travaux de renouvellement. Enfin à ce jour la mise en œuvre des Assises de l'eau (donc de travaux de renouvellement de réseaux) fait partie des objectifs assignés aux agences de l'eau. Le constat est donc à nuancer, même si le ciblage sur la DCE reste pleinement partagé.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte</i>  Le renouvellement est partie intégrante de la charge de gestion de l'équipement.

AGENCE DE L'EAU RHIN-MEUSE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPOSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Page 42	La mission indique que les PAOT qui déclinent les SDAGE sont des outils majeurs de priorisation des 11ème programme	Orientation pleinement partagée par l'AERM. Au 11ème programme du bassin Rhin-Meuse, l'inscription au PAOT ou au PDM constitue un critère d'éligibilité aux aides : la recommandation est donc déjà appliquée. Pour les pollutions diffuses agricoles, l'AERM cible prioritairement les aires d'alimentation de captages	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i>
Page 42	La mission mentionne que plusieurs agences ont estimé que les principales mesures à proposer pour diminuer le risque de contentieux communautaire seraient des mesures de réduction des pollutions diffuses	L'AERM ne partage pas cette remarque. Les pollutions diffuses agricoles sont certes à l'origine de la dégradation d'un grand nombre de masses d'eau mais d'autres dégradations ont un impact comparable en termes de risque de non atteinte du bon état (substances toxiques, pollutions classiques sur des têtes de bassins versants ...)	<i>Pas de modification du texte.</i>
Page 48	La mission mentionne que l'adaptation au changement climatique est dispersée sur différentes lignes d'intervention et recommande l'identification d'une ligne spécifique à l'adaptation au CC ou un autre mode de comptabilité analytique	L'identification d'une ligne spécifique d'intervention dédié au changement climatique ne paraît pas pertinente. Beaucoup d'actions du programme contribuent à l'adaptation au CC (près de la moitié des interventions en 2020) et les regrouper en une seule ligne « fictive » nous ferait perdre de la lisibilité sur différentes typologies d'actions et compliquerait les suivis et reportages par grands domaines d'actions. L'agrégation faite au travers de l'indicateur du COP nous paraît la bonne formule. Le renforcement de la portée du 11ème programme en matière de changement climatique passe plus singulièrement sur le bassin Rhin-Meuse par la déclinaison de Contrat de Territoire Eau et Climat qui sont des contractualisations pluriannuelles fondées sur une approche à 360 ° de tous les enjeux. Une comptabilisation de ces contrats serait une disposition alternative que l'agence de l'eau se propose de mettre en œuvre.	<i>Pas de modification du texte.</i>
Page 51	Tableau sur le montant des primes pour épuration	Le budget du 11ème programme s'établit à 50 M€ pour l'agence de l'eau Rhin-Meuse soit une moyenne bien inférieure à 12 M€/an. La baisse opérée est donc plus forte que celle mentionnée. Elle a été largement motivée par des considérations financières suite à l'instauration du plafond mordant et à la décision subséquente des instances d'opter pour une stabilité des taux.	<i>Pas de modification du texte.</i> Il est bien spécifié que le chiffre de 12 M€ porte sur la moyenne des années 2019-2020 et non la moyenne des 6 années du 11ème programme.

AGENCE DE L'EAU RHIN-MEUSE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPOSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Page 52	La mission observe que le plafonnement global mordant des recettes fournit aux comités de bassin un prétexte pour ne pas rééquilibrer les taux de redevances ni en faire des mesures incitant à des économies d'eau	Le montant des redevances prélèvements n'est pas suffisamment significatif pour considérer que l'instauration du plafond mordant a été un frein à une réflexion sur la revalorisation des taux des dites redevances. Toutefois cette réflexion mérite d'être menée au regard de l'augmentation des tensions quantitatives.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i>
R9	La mission recommande d'harmoniser progressivement les assiettes et les taux de redevances et de rehausser les taux plafonds et plancher des redevances prélèvement dès la révision du 11ème programme	Cette évolution ne peut plus être intégrée à la révision du 11ème programme. Il s'agirait plutôt d'une réflexion à initier pour le 12ème programme. <b>L'AERM est assez partante pour l'engager d'ici la fin du 11ème programme.</b> L'AERM partage l'idée de mieux exploiter l'effet signal des redevances de prélèvements pour induire des comportements plus vertueux en terme de préservation quantitative des ressources en eau. Le montant de ces redevances (au regard du plafond des recettes) autorise une augmentation et l'instauration de taux planchers (faibles mais signifiants) seraient une mesure d'équité assez opportune. Par contre le terme harmonisation est assez antinomique de la logique de politique de bassin. En outre il est signalé en terme de sémantique que l'établissement ne fait que mesurer et suivre des assiettes dont la composition est définie par le législateur.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i>
Annexe 6	Communication nationale	Agence référente : AERM est l'agence référente et non pas AELB comme cela est indiqué dans le tableau annexé. Gain ETP identifiés : aucun en l'état. Conformément au plan de mutualisation validé en 2018, l'AERM a procédé en outre un recrutement CDD longue durée dédié au plan de communication national sans que cet ETP ne fasse l'objet d'un accord de mutualisation inter-agences. Cet emploi pèse sur le seul schéma d'emplois Rhin-Meuse depuis l'exercice 2021.	<i>Modification de l'annexe 6 agence référente LB remplacée par RM.</i>

Le texte identifié en surligné jaune des pistes faisant office de plan d'actions complémentaires aux réponses aux recommandations du rapport d'audit (cf. tableau séparé)

AGENCE DE L'EAU RHONE – MEDITERRANEE – CORSE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPONSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Page 9	Vote des milieux économiques sur les projets de SDAGE	En Rhône-Méditerranée, seuls certains représentants agricoles ont voté contre. Les votes défavorables ont été plus nombreux dans d'autres bassins (Loire-Bretagne notamment).	<i>Modification du texte.</i> Ajout de LB
Page 17	PTGE	A noter que l'agence de l'eau RMC a lancé depuis 2016 des PGRE (plans de gestion de la ressource en eau), qui ont inspiré le concept de PTGE. Plus de 60 de ces PGRE/PTGE sont d'ores et déjà réalisés.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i>
Page 18	Notion de trame turquoise en RMC	L'appel à initiatives pour expérimenter des PSE (paiements pour services environnementaux) contribue à la préservation de la trame turquoise mais n'a pas été lancé dans ce cadre : il s'agit d'une réponse à une demande ministérielle découlant du plan national biodiversité adopté en 2018.	<i>Modification du texte.</i> « Des appels à initiatives pour expérimenter des PSE ... 2020 convergent avec cette action. ».
Page 23	Modèle BBZ	L'agence de l'eau RMC partage les conclusions de la mission quant à l'utilité d'une démarche de type BBZ pour répartir de la manière la plus objective possible les effectifs entre les 6 agences de l'eau, en tenant compte des priorités fixées par la tutelle, mais rappelle que le problème principal est le rythme insoutenable des réductions d'effectifs imposées aux agences depuis bientôt 10 ans. Le modèle BBZ réalisé en 2013 avait d'ailleurs d'ores et déjà montré l'insuffisance des effectifs des agences pour faire face à leurs missions, or depuis, les effectifs ont sévèrement diminué et les missions se sont accrues. Seul un moratoire sur les suppressions d'effectifs peut permettre aux agences de l'eau de faire face efficacement à leurs missions en maintenant leurs capacités de venir en appui des territoires, et de conduire les réformes nécessaires (mutualisation notamment).	<i>Pas de modification du texte</i> La mission estime son texte en page 23 suffisamment explicite : « Les effectifs des agences doivent globalement être considérés comme ayant atteint leur niveau minimum en regard des missions qui leur sont confiées ».

AGENCE DE L'EAU RHONE – MEDITERRANEE – CORSE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPONSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Page 24	Calibrage des programmes AE/AP	Une négociation conduite avec la direction du budget a permis de compenser intégralement l'absence de pluri annualité des AE dans le plafond de dépenses des 11èmes programmes. Cette négociation a été permise par un travail de convergence inter-agences de l'estimation des taux de chute par ligne de programme, réalisé au sein de la thématique finances/budget du plan de mutualisation.	<i>Modification du texte.</i> Intégration d'une note de bas de page.
Page 28	Centralisation au siège de certaines fonctions (paiement des aides notamment)	L'absence de recours à des mobilités géographiques forcées, politique générale du ministère, s'oppose à toute recentralisation massive d'activités au siège : les agents des délégations éloignées ne veulent pas déménager pour s'installer à Lyon.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i>
Page 31	Externalisation des prélèvements et analyses	Rien n'a fondamentalement changé en la matière : les choses vraiment nouvelles, ce sont le développement de marchés mutualisés et la mise au point d'un cadre formalisé et homogène avec l'IFREMER pour la surveillance mer.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i>
Page 33	Région Bourgogne Franche-Comté concernée par 3 agences	La politique française dans le domaine de l'eau repose sur la subsidiarité de bassin. Il est donc normal que les politiques soient différentes selon les bassins et les agences. Une méthode de coordination entre les 3 agences est toutefois bien en place, qui s'est notamment traduite par des présentations conjointes appréciées lors de 2 récents CAR thématiques sur l'eau. A noter par ailleurs que la Région BFC n'a à ce jour pas développé de politique régionale sur l'eau.	<i>Précision n'appelant ni observation ni modification du texte.</i>
Page 39	Incapacité à vérifier si le 11ème programme est de nature à atteindre les objectifs des SDAGE et PDM	Le coût des programmes de mesures est précisément estimé. En RMC, il n'est pas disproportionné par rapport aux montants du 11ème programme (même ordre de grandeur), d'autant que les agences de l'eau ne sont évidemment pas les seules à financer les actions du programme de mesures.	<i>Pas de modification du texte.</i> La mission n'a pas eu communication de chiffrage établissant une adéquation entre besoins à l'égard des objectifs SDAGE et moyens du 11ème programme.



AGENCE DE L'EAU RHONE – MEDITERRANEE – CORSE

PAGE DU RAPPORT OU N° DE LA RECOMMANDATION	POINTS ABORDES	REPONSE DU SERVICE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Page 48	Intervention au profit de la biodiversité marine	L'agence de l'eau RMC est très loin de limiter ses interventions en la matière à la "planification, des études ou la surveillance de l'état des eaux". Elle est à l'inverse également très engagée sur la restauration des habitats (petits fonds côtiers) et par exemple la préservation des herbiers de posidonies contre les ancrages des navires. Plus de 60 M€ ont été consacrés en 2020 à la reconquête de la qualité de la Méditerranée. La note ci-jointe en fournit une illustration.	<p><i>Modification du texte.</i></p> <p>Remplacement de « quasi-exclusivement » par « très majoritairement ».</p>

## Annexe n°11 : Plans d'action de la DEB et des agences

DIRECTION DE L'EAU ET DE LA BIODIVERSITE				
N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Recommandations de niveau 1				
1	La mission recommande à la tutelle que, pour le prochain programme d'interventions, une simplification des exigences de rapportage et une réduction du nombre des indicateurs de moyens et de suivis dans le cadre du futur COP soient envisagés. Elle préconise également de retenir davantage d'indicateurs de résultats stables dans le temps, permettant de vérifier s'il y a ou non progression des résultats.	<p>Mener une réflexion préalable approfondie sur les indicateurs pour les prochains COP, dans l'objectif de favoriser un reporting des agences qui puisse aussi faire sens au niveau national en restant pertinent au niveau du bassin.</p> <p>Cette réflexion tiendra compte du fait que ce n'est pas la vocation du COP d'être aligné sur les indicateurs DCE, il a également vocation à permettre de suivre des sujets plus politiques qui peuvent trouver leur traduction dans des indicateurs de moyens.</p>	<p>Sous-direction en charge de la tutelle des agences de l'eau de la DEB</p> <p style="text-align: center;">Fin 2023</p>	L'action répond formellement à la recommandation, mais devra faire l'objet d'un suivi.
3	La mission recommande que la tutelle fasse un exercice d'objectivation missions/emplois et poursuive aussi un rééquilibrage des effectifs entre agences dans le sens des conclusions du modèle BBZ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuite du travail d'alerte et de conviction relatif à la nécessité d'un moratoire (stabilisation durable) des effectifs dans le cadre de la préparation des PLF</li> </ul> <p>Poursuite de la démarche en cours d'objectivation des missions/emplois, pouvant induire des rééquilibrages des effectifs entre agences, en tenant notamment compte des priorités assignées par le gouvernement ainsi que des processus de réorganisations internes / simplifications / mutualisations en cours et des gains liés. Mise en place d'une projection à 5 ans de la trajectoire pour les 6 agences induite par cette démarche</p>	<p>Sous-direction en charge de la tutelle des agences de l'eau de la DEB</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi-2022 pour la préparation du PLF 2023</li> <li>• 2022 pour la répartition des effectifs entre agences dans le cadre de la notification par</li> </ul>	L'action répond à la recommandation

**DIRECTION DE L'EAU ET DE LA BIODIVERSITE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		d'objectivation, qui reste cependant soumise aux arbitrages annuels dans les cadre du PLF et des plans triennaux.	agence du plafond d'emploi 2023	
4	La mission recommande un assouplissement du quasi statut des agences de l'eau pour faciliter les mobilités d'agents en sortie des agences, et permettre le recrutement d'agents contractuels de haut niveau sur compétences rares, à titre dérogatoire.	Poursuite de la démarche relative à l'évolution du quasi-statut et examen/expertise des problématiques rencontrées en vue d'identifier des solutions favorisant la mobilité des agents au sein des agences (et plus largement au sein du ministère) en harmonisant la classification des emplois et en préconisant des évolutions permettant le recrutement de profils à technicité spécifique	DRH ministérielle  2022	Oui. Toutefois, la DEB est également actrice de cette évolution en partenariat avec la DRH
5	La mission recommande à la tutelle des agences de leur fournir une visibilité pluriannuelle de leurs schémas d'emplois, au moins sous forme de scénarios à quatre ans, pour leur permettre de relancer une démarche d'évaluation et de prévision des besoins de renouvellement ou développement de compétences, en particulier les compétences critiques.	Idem R3	Idem R3	Oui
7	Prenant en cela la suite du rapport IGF-CGEDD, la mission recommande à la DEB et aux agences de poursuivre, lors de la mise à jour des SDAGE à mi-parcours, une réflexion stratégique préventive commune sur une révision des objectifs DCE vis-à-vis de la Commission européenne (demande de dérogations, fixation d'objectifs moins stricts) pour ne pas s'exposer davantage à de nouveaux risques contentieux en cas de non atteinte des objectifs fixés de bon état écologique des masses d'eau en 2027.	La réglementation ne prévoit pas de mise à jour des SDAGE à mi-parcours (soit 3 ans après l'approbation). Néanmoins, cette démarche a été prise en compte dans le cadre de l'élaboration des SDAGE 3e cycle, en phase de finalisation. En particulier, il est à noter la publication d'un guide national de justification des dérogations établi au titre du 3e cycle 2022-2027. A noter par ailleurs, qu'un bilan intermédiaire du programme de mesures est effectué dans chaque cycle à mi-parcours. Ce bilan intermédiaire permet en	EARM en lien avec les agences de l'eau  Démarche déjà prise en compte (finalisation des SDAGE 3ème cycle au premier trimestre 2022)	« Révision du SDAGE à mi-parcours » a été remplacé par  « mise à jour du PDM à mi-parcours » dans le rapport définitif.  L'action répond à la recommandation.

**DIRECTION DE L'EAU ET DE LA BIODIVERSITE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		<p>particulier de vérifier que les moyens sont bien à la hauteur des objectifs fixés. Il contribue également à renforcer les aides des agences dans le cadre de l'élaboration des programmes d'intervention, qui intervient au même moment.</p> <p>Enfin, la mise en œuvre de l'état des lieux préalable au SDAGE 4e cycle (2028-2033) débutera en 2023, pour une validation en décembre 2025.</p>		
8	<p>À défaut de pouvoir asseoir la redevance pollution domestique sur les rejets polluants dans le milieu, la mission recommande à la tutelle de réformer rapidement le dispositif de redevance pour pollution domestique actuel.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuite de la préparation de la réforme des redevances<sup>16</sup> destinée à entrer en vigueur lors des 12emes programmes d'intervention des agences de l'eau (2025-2030) :</li> </ul> <p>suite à la réunion technique nationale organisée par la DEB le 4 juin 2021, organisation de réunions bilatérales avec les parties prenantes puis organisation d'une réunion de concertation nationale, pour approfondir la réflexion en vue de surmonter les difficultés soulevées et examiner une inscription au PLF 2023</p>	<p>Sous-direction en charge de la tutelle des agences de l'eau au sein de la DEB en lien avec EARM et l'agence de l'eau Rhône-Méditerranée-Corse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions bilatérales avec les parties prenantes : Fin novembre 2021</li> </ul> <p>Réunion de concertation nationale : début 2022</p> <p>Finalisation technique d'un projet en vue d'une éventuelle inscription au PLF 2023 : mars 2022</p>	<p>L'action répond à la recommandation et fera l'objet d'un suivi.</p>

<sup>16</sup> Refonte de la redevance pour pollution d'origine domestique prévue suite aux préconisations du rapport IGF-CGEDD d'avril 2018 sur l'avenir des opérateurs de l'eau et de la biodiversité (courrier du MTE du 27 juillet 2018 aux présidents des comités de bassin)

- Création d'une redevance fondée sur la consommation d'eau, identifiée comme un outil de solidarité entre les territoires urbains et les territoires ruraux (mesure 7 de la première phase des assises de l'eau) Cette redevance devra inciter à une bonne gestion patrimoniale des réseaux en remplacement de la redevance actuelle pour modernisation des réseaux de collecte.

**DIRECTION DE L'EAU ET DE LA BIODIVERSITE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuite de la réflexion sur la diversification des redevances afin de rendre effectif le principe « l'eau, les milieux marins et la biodiversité » paient « l'eau, les milieux marins et la biodiversité »</li> </ul> <p>Dans le cadre d'un mandat confié par le gouvernement, le Comité pour l'économie verte, étudie actuellement les préconisations à ce sujet, notamment celles relatives à la possibilité de créer une redevance fondée sur les atteintes à la biodiversité, et affectée aux agences de l'eau.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen de la prise en compte des travaux issus du CEV dans ce cadre, en lien avec les agences de l'eau notamment Adour Garonne et Artois Picardie</li> </ul> <p>Préparation éventuelle d'un projet, sous réserve d'un arbitrage politique favorable, au PLF 2023.</p>	
9	<p>La mission recommande, dès la révision des 11èmes programmes, (i) aux agences d'harmoniser progressivement les assiettes et les taux (vers le haut) des redevances pour prélèvements sur la ressource en eau selon les différents usages, (ii) à la tutelle de rehausser les taux plafonds et fixer des taux planchers pour apporter une plus juste répartition entre usagers de la charge de cette redevance. Il pourrait aussi être utile de différencier le plafonnement des recettes des agences issues des redevances pesant sur les usagers domestiques tant que cette harmonisation n'est pas acquise.</p>	<p>-Etude de la fixation de taux planchers et augmentation des taux plafonds pour chaque usage de la ressource en eau</p> <p>-Par ailleurs, en lien avec la réforme des redevances pour pollution de l'eau d'origine domestique et modernisation des réseaux de collecte, il est proposé d'étudier la suppression du doublement Grenelle, ainsi que des modalités de taxation spécifiques applicables aux prélèvements destinés à l'alimentation en eau des fontaines patrimoniales situées en zone de montagne</p> <p>Ces dispositions seraient remplacées par des critères de modulation figurant dans la future redevance de solidarité territorial.</p>	<p>Sous-direction en charge de la tutelle des agences de l'eau au sein de la DEB</p> <p>Application de la mesure lors de l'entrée en vigueur des 12<sup>e</sup> programmes d'intervention en 2025, sous réserve d'un arbitrage politique favorable</p>	<p>L'action répond à la recommandation et fera l'objet d'un suivi.</p>

**DIRECTION DE L'EAU ET DE LA BIODIVERSITE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
<b>Recommandations de niveau 2</b>				
p. 14	la mission recommande à la tutelle pour le futur programme d'interventions de réfléchir à des dispositions juridiques complémentaires pour améliorer encore (i) la représentation démocratique au sein des comités de bassin (autorisation d'un seul renouvellement de mandat, tous mandats confondus), (ii) l'équilibre au sein des différents collèges et notamment la représentation des consommateurs et (iii) pour rendre la parité plus effective en la prévoyant aussi pour la présidence des différentes commissions.	Expertise juridique et en opportunité sur d'éventuelles évolutions du cadre réglementaire à apporter en vue du cadrage des 12èmes programmes d'intervention	Sous-direction en charge de la tutelle des agences de l'eau de la DEB  Fin 2022 pour éventuelle évolution du cadre juridique en 2023-2024	L'action répond à la recommandation.
p. 45	La mission recommande à la DEB de mettre en place un suivi précis de la mise en oeuvre effective des consignes de sélectivité qu'elle avait formulées dans les lettres de cadrage des 11èmes programmes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablissement d'une synthèse des programmes révisés et d'un bilan de la prise en compte de de la lettre de cadrage du 9 août 2021</li> </ul>	Sous-direction en charge de la tutelle des Agences de l'eau de la DEB  Premier semestre 2022	L'action répond à la recommandation.
p. 48	L'identification d'une ligne spécifique à l'adaptation au changement climatique ou une autre modalité de comptabilité analytique permettant une agrégation de ces actions sur des bases objectives et homogènes est nécessaire.	Un indicateur P-0-a relatif au pourcentage du programme consacré au changement climatique existe déjà au titre des COP 2019-2024. Cet indicateur exprime la part des aides engagées par les agences de l'eau sur des opérations qui contribuent directement à la stratégie d'adaptation définie par le plan de bassin correspondant et à la politique d'atténuation. Les catégories d'aides pré-ciblées sont précisées.  La réflexion sur l'évaluation des montants financiers concourant à l'adaptation au changement climatique, sujet par nature	Sous-direction en charge de la tutelle des Agences de l'eau de la DEB, en lien avec EARM, la DB et les Agences de l'eau  Indicateur existant au titre des COP 2019-2024 Réflexion plus large de mise à plat des lignes programmes dans la perspectives des 12èmes programmes	L'action répond à la recommandation.

**DIRECTION DE L'EAU ET DE LA BIODIVERSITE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		transversal, pourra être actualisée et complétée dans la perspective de la préparation des 12èmes programmes		
	La mission recommande sur la thématique de l'eau, de compléter le rôle de la commission des finances des agences par mise en place d'une conférence des financeurs associant l'ensemble des partenaires, d'inciter à la définition de stratégies de co-financement (entre chaque ligne du programme agence et les programmes européens pertinents gérés par les régions) et de communiquer conjointement en direction des éventuels porteurs de projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mise en place d'un comité de pilotage de l'Entente (SGAR, régions, DREAL, DRAAF, Agence) qui joue ce rôle de mise en cohérence des politiques de financement public (2 fois par an, en complément des commissions chargées de l'attribution des aides</li> <li>• concertation rapprochée des régions sur la synergie des aides agences avec le FEADER et le FEDER</li> <li>• travail conjoint sur la définition des CPER et CPIER en 2021</li> <li>• Relais régionaux dans les délégations (2 postes depuis 2021)</li> <li>• contractualisation avec les départements (priorités d'action/modalités de cofinancement)</li> <li>• protocole de partenariat agence/caisse des dépôts avec bilans réguliers</li> </ul>	D° des interventions sur synergie des aides agricoles : futurs PAC/PDR (en cours)	Répond à la recommandation
	La mission recommande qu'après cet épisode dérogatoire les agences mettent en œuvre une priorisation stricte de leurs interventions sur le petit cycle de l'eau en excluant tout financement de renouvellement d'équipement	Application des consignes de priorisation définies par le cadrage ministériel Intégré dans les propositions pour la révision du 11ème programme	En cours de définition, validation du 11 <sup>ème</sup> programme révisé fin octobre 2021	Répond partiellement à la recommandation



**DIRECTION DE L'EAU ET DE LA BIODIVERSITE**

<b>N° DE LA RECOMMANDATION</b>	<b>RECOMMANDATION</b>	<b>ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE</b>	<b>RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE</b>	<b>OBSERVATIONS DES AUDITEURS</b>
		Proposition au CA d'un signal en faveur d'une augmentation progressive du prix de l'eau permettant aux collectivités de se préparer à ces enjeux d'ici le 12ème programme.		

**AGENCE DE L'EAU ADOUR-GARONNE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
<b>Recommandations de niveau 1</b>				
2	R2.La mission recommande aux agences de mettre en œuvre une démarche formalisée de contrôle interne comprenant une cartographie des risques, l'identification de points de contrôle, de méthodes et plans de contrôle et de comptes rendus traçables.	Démarche en place en Adour Garonne, décrite dans la réponse de l'agence aux questions du CGEDD et reprise en partie dans le rapport provisoire	Secrétariat Général en cours	Répond à la recommandation. Veiller à ce que le déploiement ne s'étende pas trop dans le temps
7	R7.Prenant en cela la suite du rapport IgF-CGEDD, la mission recommande à la DEB et aux agences de poursuivre, lors de la mise à jour des SDAGE à mi-parcours, une réflexion stratégique préventive commune sur une révision des objectifs DCE vis-à-vis de la Commission européenne (demande de dérogations, fixation d'objectifs moins stricts) pour ne pas s'exposer davantage à de nouveaux risques contentieux en cas de non atteinte des objectifs fixés de bon état écologique des masses d'eau en 2027	Pas de mise à jour des SDAGE à mi-parcours, pas prévu par la déclinaison de la DCE (et pas pertinent car trop court au bout de 3 ans) Bilan intermédiaire du PDM sera réalisé en 2024 et pourra conduire à une mise à jour du PDM, mais pas à une refonte des objectifs du cycle. En revanche, AEAG est prête à s'investir aux côtés des autres agences et de la DEB pour réfléchir à une stratégie d'influence et d'argumentaire en vue du bilan 2027 (benchmarking des autres EM, relation avec la représentation permanente, etc.)	Bilan du PDM : direction planification + STB (2024)	Répond à la recommandation (texte du rapport définitif modifié)
9	R9.La mission recommande, dès la révision des 11èmes programmes, (i) aux agences d'harmoniser progressivement les assiettes et les taux (vers le haut) des redevances pour prélèvements sur la ressource en eau selon les différents usages, (ii) à la tutelle de rehausser les taux plafonds et fixer des taux planchers pour apporter une plus juste répartition	Pas de modification lors de la révision des 11ème programme Réflexion déjà lancées (groupe de travail du conseil d'administration) sur l'évolution des redevances au 12ème programme, avec un focus sur la redevance prélèvement, en intégrant dans le groupe des compétences	Direction redevance, mise en place du groupe faite premières réunions faites en 2021	Répond partiellement à la recommandation

**AGENCE DE L'EAU ADOUR-GARONNE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
	entre usagers de la charge de cette redevance. Il pourrait aussi être utile de différencier le plafonnement des recettes des agences issues des redevances pesant sur les usagers domestiques tant que cette harmonisation n'est pas acquise	en économie agricole et économie de l'environnement		
<b>Recommandations de niveau 2</b>				
	La mission considère que le recours à l'externalisation devrait constituer la règle concernant les fonctions logistiques (nettoyage des locaux, cantine,...) et certaines fonctions support (reprographie, documentation, ...).	<p>Beaucoup d'externalisation d'ores et déjà effectuées (nettoyage, entretien des espaces verts, etc.)</p> <p>Mutualisation DSI UN pour l'essentiel du support informatique</p> <p>Dans le cadre du projet d'établissement, décision prise d'étendre le recours à l'externalisation (marché conseil juridique, contrôles...), au partenariat (audit des partenariats et lien avec la réflexion sur les besoins d'expertise) et à la mutualisation inte-ragences</p>	<p>Cf. Plan de mutualisation</p> <p>Cf. réflexions sur l'expertise</p>	Dont acte
	Quels que soient les choix, la mission attire l'attention sur la nécessité d'adopter des mesures de précaution pour éviter que les périodes de transition nécessaires ne soient pas ressenties par certaines agences, en cas de changement de systèmes ou d'outils, comme un important recul et que les objectifs de dématérialisation vis-à-vis des parties externes clientes des agences restent aussi une des contraintes fortes des solutions retenues	<p>Accompagnement du changement d'application de gestion des aides :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de formation,</li> <li>• Communication interne et externe,</li> <li>• mise en place des accompagnements interne et externe,</li> <li>• définition des modalités de gestion de la transition</li> <li>• discussions sur la prise en compte des RPS avec le CHSCT</li> </ul>	<p>Direction PEPPER – projet Rivage – sept 2021 □ 2023 ?</p>	Répond à la recommandation

**AGENCE DE L'EAU ADOUR-GARONNE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
	<p>La mission recommande aux agences de l'eau de généraliser les accords-cadres globaux à l'échelle des bassins avec les conseils régionaux concernés afin de mieux coordonner les enjeux et moyens des politiques publiques sur l'eau et de développer des synergies dans les actions respectives envisagées : une communication adaptée sur le sujet serait en conséquence nécessaire</p>	<p>Partenariat formalisé avec les deux principales régions dans le cadre de l'Entente pour l'eau</p> <p>Animation et mise en œuvre du programme de travail de l'Entente</p>	<p>Direction (en cours)</p>	<p>Répond à la recommandation</p>
	<p>La mission recommande sur la thématique de l'eau, de compléter le rôle de la commission des finances des agences par mise en place d'une conférence des financeurs associant l'ensemble des partenaires, d'inciter à la définition de stratégies de co-financement (entre chaque ligne du programme agence et les programmes européens pertinents gérés par les régions) et de communiquer conjointement en direction des éventuels porteurs de projets</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mise en place d'un comité de pilotage de l'Entente (SGAR, régions, DREAL, DRAAF, Agence) qui joue ce rôle de mise en cohérence des politiques de financement public (2 fois par an, en complément des commissions chargées de l'attribution des aides</li> <li>• concertation rapprochée des régions sur la synergie des aides agences avec le FEADER et le FEDER</li> <li>• travail conjoint sur la définition des CPER et CPIER en 2021</li> <li>• Relais régionaux dans les délégations (2 postes depuis 2021)</li> <li>• contractualisation avec les départements (priorités d'action/modalités de cofinancement)</li> <li>• protocole de partenariat agence/caisse des dépôts avec bilans réguliers</li> </ul>	<p>D° des interventions sur synergie des aides agricoles : futurs PAC/PDR (en cours)</p>	<p>Répond à la recommandation</p>

**AGENCE DE L'EAU ADOUR-GARONNE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
	La mission recommande qu'après cet épisode dérogatoire les agences mettent en œuvre une priorisation stricte de leurs interventions sur le petit cycle de l'eau en excluant tout financement de renouvellement d'équipement	Application des consignes de priorisation définies par le cadrage ministériel Intégré dans les propositions pour la révision du 11ème programme Proposition au CA d'un signal en faveur d'une augmentation progressive du prix de l'eau permettant aux collectivités de se préparer à ces enjeux d'ici le 12ème programme	En cours de définition, validation du 11 <sup>ème</sup> programme révisé fin octobre 2021	Répond partiellement à la recommandation

**AGENCE DE L'EAU ARTOIS-PICARDIE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
<b>Recommandations de niveau 1 (pages</b>				
R5	La mission recommande à la tutelle des agences de leur fournir une visibilité pluriannuelle de leurs schémas d'emplois, au moins sous forme de scénarios à quatre ans, pour leur permettre de relancer une démarche d'évaluation et de prévision des besoins de renouvellement ou développement de compétences, en particulier les compétences critiques.	La démarche GPEEC sera engagée à l'Agence de l'eau Artois-Picardie en fin d'année 2021	Gaëlle Jourdan/Delphine Dhainaut 2022	Sans objet (concerne la tutelle)
R2	La mission recommande aux agences de mettre en œuvre une démarche formalisée de contrôle interne comprenant une cartographie des risques, l'identification de points de contrôle, de méthodes et plans de contrôle et de compte rendus traçables	l'AEAP a lancé en septembre 2021 une démarche de contrôle interne (appui externalisé), l'objectif étant de définir un plan d'actions pour le 1er semestre 2022	Delphine Passé, dernier trimestre 2021	Répond à la recommandation
R6				Absence de réponse de l'agence
R7				Absence de réponse de l'agence
R9				Absence de réponse de l'agence
<b>Recommandations de niveau 2</b>				
R3.1	La mission recommande aux agences de l'eau de généraliser les accords-cadres globaux à l'échelle des bassins avec les conseils	Dans le contexte de renouvellement de l'exécutif régional et après les présidentielles de 2022, une	Pierre Branger/Isabelle Matykowski	Répond partiellement à la recommandation

**AGENCE DE L'EAU ARTOIS-PICARDIE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
	régionaux concernés afin de mieux coordonner les enjeux et moyens des politiques publiques sur l'eau et de développer des synergies dans les actions respectives envisagées : une communication adaptée sur le sujet serait en conséquence nécessaire.	démarche partenariale est prévue sous une forme à définir avec le conseil régional	2022	
R5.1	L'identification d'une ligne spécifique à l'adaptation au changement climatique ou une autre modalité de comptabilité analytique permettant une agrégation de ces actions sur des bases objectives et homogènes est nécessaire.	Procéder à une évaluation du plan d'adaptation au changement climatique 2016-2021 du bassin Artois Picardie pour adapter le dispositif d'agrégation des actions spécifiques à l'adaptation au CC pour le 12 ème programme	Sophie Unanoa/Arnaud Dollet 2022	La recommandation était principalement adressée à la tutelle, mais la mission prend acte de l'initiative positive de AP
Recommandation secondaire page 35				Absence de réponse de l'agence
Recommandation secondaire page 42				Absence de réponse de l'agence



**AGENCE DE L'EAU LOIRE-BRETAGNE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
<b>Recommandations de niveau 1</b>				
R1	La mission recommande à la tutelle que, pour le prochain programme d'interventions, une simplification des exigences de rapportage et une réduction du nombre des indicateurs de moyens et de suivis dans le cadre du futur COP soient envisagés. Elle préconise également de retenir davantage d'indicateurs de résultats stables dans le temps, permettant de vérifier s'il y a ou non progression des résultats	Même si cette recommandation s'adresse à la tutelle, l'AELB souhaite promouvoir, à défaut d'indicateurs de résultats parfois inappropriés, l'usage d'indicateurs de pression; la mesure de ces derniers s'inscrit dans un cadre temporel plus cohérent avec le cycle de programmation et de rapportage des agences		Répond à la recommandation.
R2	La mission recommande aux agences de mettre en œuvre une démarche formalisée de contrôle interne comprenant une cartographie des risques, l'identification de points de contrôle, de méthodes et plans de contrôle et de comptes rendus traçables.	<p>Cette démarche est en cours d'opérationnalisation à l'AELB – d'ici fin 2022, seront définis un plan de contrôle interne, une thématique annuelle de contrôle</p> <p>Un contrôle interne budgétaire et comptable est également déployé. Un plan de contrôle sera construit dès fin 2021 afin d'opérationnaliser la démarche qui touche l'ensemble des services de l'agence concernés par les dépenses ou les recettes. Sa traçabilité en garantira l'effectivité.</p> <p>Le système qualité mis en place par ailleurs et donnant lieu à certification (conformité au référentiel ISO 9001 / 2015) confirmée récemment (14/09/21) suite à audit externe, permet d'identifier des risques de non atteinte des résultats ou de non-conformité</p>	Mission Qualité, Contrôles et Performance	Répond à la recommandation.

**AGENCE DE L'EAU LOIRE-BRETAGNE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		des produits. Un plan d'action pour réduire ou éliminer ces risques contribue à l'assurance que le système est efficace.		
R3	La mission recommande que la tutelle fasse un exercice d'objectivation missions/emplois et poursuive aussi un rééquilibrage des effectifs entre agences dans le sens des conclusions du modèle BBZ.	Recommandation pour la tutelle		Sans objet (concerne la tutelle)
R4	La mission recommande un assouplissement du quasi statut des agences de l'eau pour faciliter les mobilités d'agents en sortie des agences, et permettre le recrutement d'agents contractuels de haut niveau sur compétences rares, à titre dérogatoire.			Sans objet (concerne la tutelle)
R5	La mission recommande à la tutelle des agences de leur fournir une visibilité pluriannuelle de leurs schémas d'emplois, au moins sous forme de scénarios a quatre ans, pour leur permettre de relancer une démarche d'évaluation et de prévision des besoins de renouvellement ou développement de compétences, en particulier les compétences critiques.	La recommandation concerne en premier lieu la tutelle. L'AELB approfondit sa démarche GPEEC (gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences), sur le volet "compétences" afin de fournir une vision à 4 ans de l'évolution des besoins et des compétences. La note GPEEC annuelle sera complétée dans ce sens d'ici l'été 2022, en s'appuyant le cas échéant sur le cadrage pluriannuel que pourra lui fournir la tutelle	SG	Répond à la recommandation.

**AGENCE DE L'EAU LOIRE-BRETAGNE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
R6	La mission recommande aux préfets coordonnateurs de bassin (PCB) de mettre systématiquement à l'ordre du jour des réunions des secrétariats techniques de bassin le suivi des objectifs prioritaires des PDM et de leur mise en œuvre par les PAOT.	La question doit être portée par la conférence administrative de bassin, pilotée par la préfète coordonnatrice de bassin ; la préparation en sera assurée par le secrétariat technique de bassin; l'agence rappellera cette demande auprès des services de l'État		Répond à la recommandation.
R7	Prenant en cela la suite du rapport IGF-CGEDD, la mission recommandé à la DEB et aux agences de poursuivre, lors de la mise à jour des SDAGE à mi-parcours, une réflexion stratégique préventive commune sur une révision des objectifs DCE vis-a-vis de la Commission européenne (demande de dérogations, fixation d'objectifs moins stricts) pour ne pas s'exposer davantage a de nouveaux risques contentieux en cas de non atteinte des objectifs fixes de bon état écologique des masses d'eau en 2027.	Rappel : il n'y a pas de revision SDAGE à mi-parcours. Un tableau reprenant les différents objectifs, les demandes de derogations, objectifs moins stricts sera élaboré et suivi annuellement en vue de prévenir les risques de contentieux avec la Commission européenne Une révision des programmes de mesure à mi-parcours est possible, afin de les renforcer pour l'atteinte des objectifs du SDAGE.	DEP	Répond à la recommandation.
R8	A défaut de pouvoir asseoir la redevance pollution domestique sur les rejets polluants dans le milieu, la mission recommande à la tutelle de reformer rapidement le dispositif de redevance pour pollution domestique actuel.	La recommandation s'adresse d'abord à la tutelle, qui pilote ce projet avec l'appui des services redevances des agences de l'eau (dont celui de Loire-Bretagne)		Sans objet (concerne la tutelle)
R9	La mission recommande, dès la révision des 11iemes programmes, (i) aux agences d'harmoniser progressivement les assiettes et les taux (vers le haut) des redevances pour prélèvements sur la ressource en eau selon les différents usages, (ii) a la tutelle de rehausser les taux plafonds et fixer des taux planchers	L'action a été engagée dans le cadre de la révision du XI° programme L'agence lancera dans le cadre des instances de bassin (commission programme) un groupe de travail sur les redevances afin d'étudier les différents scénarios d'évolution (pour le XII° programme), dont celui concernant l'harmonisation des redevances pour		Répond à la recommandation

**AGENCE DE L'EAU LOIRE-BRETAGNE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
	pour apporter une plus juste répartition entre usagers de la charge de cette redevance. Il pourrait aussi être utile de différencier le plafonnement des recettes des agences issues des redevances pesant sur les usagers domestiques tant que cette harmonisation n'est pas acquise.	prélèvement ; la prise en compte des spécificités de bassin et des zonages (ZRE notamment) est essentielle. D'ici 2023		
<b>Recommandations de niveau 2</b>				
§1.2 page 14	En conséquence, la mission recommande à la tutelle pour le futur programme d'interventions de réfléchir à des dispositions juridiques complémentaires pour améliorer encore (i) la représentation démocratique au sein des comités de bassin (autorisation d'un seul renouvellement de mandat, tous mandats confondus), (ii) l'équilibre au sein des différents collèges et notamment la représentation des consommateurs et (iii) pour rendre la parité plus effective en la prévoyant aussi pour la présidence des différentes commissions.	Non concerné		
§ 2.4.1 page 28	La mission considère qu'une proximité suffisante du terrain est plus que jamais indispensable pour que les agences puissent pleinement jouer le rôle qui est attendu d'elles en matière d'accompagnement à l'émergence des projets « grands cycles ». Pour les quatre agences couvrant des territoires vastes,	AELB n'envisage pas d'évolution sur son organisation territoriale actuelle, qui semble adaptée aux enjeux d'un bassin étendu (28 % du territoire métropolitain, 8 régions, 36 départements) ; l'objectif d'une plus grande proximité vis à vis des acteurs du territoire est inscrit dans la feuille de route de l'agence		Répond à la recommandation

**AGENCE DE L'EAU LOIRE-BRETAGNE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
	l'existence de 3 à 5 délégations territoriales paraît donc fondée.			
§ 2.4.1 page 28	La mission considère que le recours à l'externalisation devrait constituer la règle concernant les fonctions logistiques (nettoyage des locaux, cantine, ...) et certaines fonctions support (reprographie, documentation, ...).	L'externalisation est au coeur des chantiers de mutualisation; elle est déjà bien avancée en ce qui concerne la surveillance ; en ce qui concerne les fonctions supports, la plupart des services sont externalisés; une réflexion est en cours sur la flotte automobile, l'immobilier (certains sites) ; sur ces sujets, il s'agit plutôt de réfléchir à une mutualisation avec d'autres services de l'État, par exemple en termes d'occupation de locaux.. L'agence va poursuivre sa participation a des groupements de commandes publiques.		Répond à la recommandation
§2.4.2 page 32	Quels que soient les choix, la mission attire l'attention sur la nécessité d'adopter des mesures de précaution pour éviter que les périodes de transition nécessaires ne soient pas ressenties par certaines agences, en cas de changement de systèmes ou d'outils, comme un important recul et que les objectifs de dématérialisation vis-à-vis des parties externes clientes des agences, restent aussi une des contraintes fortes des solutions retenues.	AELB, poursuit progressivement son plan de dématérialisation , en veillant à la satisfaction des parties externes clients (dans le cadre de sa démarche qualité certifiée ISO 9001/2015). C'est le cas pour le volet redevances depuis plusieurs années ; la démarche s'est accélérée en 2020-21 sur le volet « demandes d'aides » avec une dématérialisation (des dépôts de demandes et de l'instruction) qui touche maintenant l'ensemble des dossiers. Dès la fin 2021, le dépôt des pièces de paiement sera rendu possible aux bénéficiaires pour lesquels par ailleurs ne sera plus opposée de limite de taille de fichiers dans leur correspondance avec l'agence :		Répond à la recommandation

**AGENCE DE L'EAU LOIRE-BRETAGNE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
§ 3.1 page 34	La mission recommande aux agences de l'eau de généraliser les accords-cadres globaux à l'échelle des bassins avec les conseils régionaux concernés afin de mieux coordonner les enjeux et moyens des politiques publiques sur l'eau et de développer des synergies dans les actions respectives envisagées : une communication adaptée sur le sujet serait en conséquence nécessaire.	C'est le cadre dans lequel avance l'AELB avec une particularité : la compétence dans le domaine de l'eau des régions Bretagne et Pays de la Loire. La rédaction des CPER est l'occasion de négocier les objectifs en partenariat avec les services de l'État, la Région et l'agence		Répond à la recommandation
§ 3.2 page 35	La mission recommande sur la thématique de l'eau, de compléter le rôle de la commission des finances des agences par mise en place d'une conférence des financeurs associant l'ensemble des partenaires, d'inciter à la définition de stratégies de co-financement (entre chaque ligne du programme agence et les programmes européens pertinents gérés par les régions) et de communiquer conjointement en direction des éventuels porteurs de projets.	L'AELB juge cette recommandation non réalisable. Un comité de financement existe à l'échelle de chaque contrat . Plus globalement, c'est la gouvernance des CPER/CPIER qui assure ce rôle		Ne répond pas à la recommandation.
§ 4.2 page 42	La mission recommande qu'après cet épisode dérogatoire les agences mettent en œuvre une priorisation stricte de leurs interventions sur le petit cycle de l'eau en excluant tout financement de renouvellement d'équipement.	Les dérogations accordées au titre de la relance ont porté sur des modalités financières plus incitatives tout en confortant les 2 priorités du programme : solidarité urbain rural, atteinte du bon état. La révision du 11 <sup>e</sup> programme d'interventions conforte ces priorités. Toutefois, la notion de renouvellement d'équipement reste floue. La préparation du 12 <sup>e</sup> programme sera l'occasion de réévaluer la priorisation et d'établir une nouvelle liste de systèmes d'assainissement prioritaires		Répond partiellement à la recommandation

**AGENCE DE L'EAU LOIRE-BRETAGNE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
§ 4.3 page 45	La mission recommande à la DEB de mettre en place un suivi précis de la mise en œuvre effective des consignes de sélectivité qu'elle avait formulées dans les lettres de cadrage des 11ièmes programmes.	Non concerné		Sans objet (concerne la tutelle)
§ 5.1 page 48	L'identification d'une ligne spécifique à l'adaptation au changement climatique ou une autre modalité de comptabilité analytique permettant une agrégation de ces actions sur des bases objectives et homogènes est nécessaire.	La mise en place d'une ligne spécifique n'est pas appropriée; il est vrai par contre que la comptabilité possible aujourd'hui fournit une maille trop grossière ; c'est un travail en inter-agences qui doit être lancé et sur lequel AELB compte proposer une réflexion en 2022		Répond partiellement à la recommandation



**AGENCE DE L'EAU RHIN-MEUSE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS REPOND A LA RECOMMANDATION
<b>Recommandations de niveau 1 (pages</b>				
<b>Recommandations de niveau 2</b>				
R2	La mission recommande aux agences de mettre en oeuvre une de marche formalisée de contrôle interne comprenant une cartographie des risques, l'identification de points de contrôle, de méthodes et plans de contrôle et de comptes rendus traçables.	L'agence de l'eau Rhin-Meuse a lancé un marché avec le cabinet KPMG pour à la fois auditer le contrôle interne déployé au sein de l'établissement et cibler les plans d'action en fonction de la cotation des risques établies. Cette démarche en cours permettra de préciser la cartographie des risques existantes et de répondre très vite aux recommandations en termes de suivi et de contrôle.	Service de finances  2022 / 6 mois	Répond à la recommandation
R4	La mission recommande un assouplissement du quasi statut des agences de l'eau pour faciliter les mobilités d'agents en sortie des agences, et permettre le recrutement d'agents contractuels de haut niveau sur compétences rares, a titre de rogatoire	Quatre actions spécifiques sont ou seront déclinées par l'agence de l'eau  (1) L'AERM a instauré des règles particulières dans le cadre du compte personnalisé de formation (CPF) en accompagnant des projets de reconversion	DRH  Budget 2022	Répond à la recommandation, pour ce qui ne concerne pas la tutelle.

**AGENCE DE L'EAU RHIN-MEUSE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS REPOND A LA RECOMMANDATION
		<p>ambitieux. Cette démarche sera poursuivie et évaluée</p> <p>(2) En guise de plan d'action pour traiter le risque mis en évidence par la mission d'audit, on peut citer l'expérimentation en région Grand Est en 2022 d'une conférence annuelle de mobilité Dreal/opérateurs MTE</p> <p>(3) En ce qui concerne le recrutement de contractuels de haut niveau, l'AERM met aussi en oeuvre le recrutement de CDD dans le cadre des contrats de projets</p> <p>(4) Enfin en matière de GRH le conseil d'administration de l'agence de l'eau Rhin-Meuse vote depuis deux ans une dotation spécifique pour accompagner des ruptures conventionnelles, pour favoriser le turn over et diversifier les compétences sur les nouveaux champs d'intervention.</p>		

**AGENCE DE L'EAU RHIN-MEUSE**

<b>N° DE LA RECOMMANDATION</b>	<b>RECOMMANDATION</b>	<b>ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE</b>	<b>RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE</b>	<b>OBSERVATIONS DES AUDITEURS REPOND A LA RECOMMANDATION</b>
R5	La mission recommande à la tutelle des agences de leur fournir une visibilité pluriannuelle de leurs schémas d'emplois, au moins sous forme de scénarios à quatre ans, pour leur permettre de relancer une démarche d'évaluation et de prévision des besoins de renouvellement ou développement de compétences, en particulier les compétences critiques.	Le schéma prévisionnel d'emplois et de compétences (SPEC) 2018-2022 sera actualisé au premier semestre 2022 sur une base triennale ou quadriennale	DRH / 6 mois	Répond à la recommandation

**AGENCE DE L'EAU RHONE-MEDITERRANEE-CORSE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
<b>Recommandations de niveau 1</b>				
R1	Simplification des exigences de rapportage et plus d'indicateurs de résultats stables dans le temps	Recommandation qui concerne la tutelle		Sans objet (concerne la tutelle)
R2	Mettre en œuvre une démarche formalisée de contrôle interne, comprenant une cartographie des risques, l'identification de points de contrôle, de méthodes et plans de contrôle	<p>Le contrôle interne comptable et budgétaire est en place à RMC, comme le montrent les documents fournis en PJ.</p> <p>Par ailleurs, sur l'ensemble des champs d'activité de l'agence, la démarche qualité certifiée s'appuie sur une approche par les risques, permettant d'identifier les actions nécessaires à leur maîtrise.</p> <p>Les informations documentées du système qualité (procédures notamment) décrivent les contrôles internes effectués au cours des processus (visas hiérarchiques par exemple) ; ils sont complétés par des plans de contrôles des activités (bon usage des aides, exactitude des déclarations des redevables) confiés majoritairement à des prestataires externes.</p>		Ne répond que partiellement à la recommandation (confusion contrôle interne / démarche qualité)
R3	Faire un exercice d'objectivation missions/emplois et poursuivre le rééquilibrage des effectifs entre agences dans le sens des conclusions du modèle BBZ	Recommandation qui concerne la tutelle		Sans objet (concerne la tutelle)
R4	Assouplissement du quasi-statut pour faciliter les mobilités d'agents en sortie des agences et permettre le recrutement d'agents contractuels de haut niveau sur compétences rares	Une concertation est engagée avec les représentants du personnel pour adapter le quasi-statut. Dans ce cadre, les évolutions proposées par les agences de l'eau en lien avec la tutelle portent sur la facilitation de l'accès des catégories 1 à la catégorie 1 bis, la prise en		Sans objet (concerne la tutelle)

**AGENCE DE L'EAU RHONE-MEDITERRANEE-CORSE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		<p>charge des frais de changement de résidence la suppression du taux plafond par catégorie d'agents mis à disposition ou en congé pour convenance personnelle et la revalorisation du régime indemnitaire accompagnée de la création d'un dispositif de modulation individuelle. Ces pistes devront toutefois recueillir l'accord du guichet unique (ministères du budget et de la fonction publique), ce qui nécessitera des négociations interministérielles probablement complexes.</p> <p>De 2018 à 2020, la possibilité pour les agents d'accéder au statut de fonctionnaire après avoir passé un concours spécifique a par ailleurs facilité les mobilités externes.</p> <p>Du côté des recrutements, les contrats de détachement ont fortement diminué au profit des placements en PNA (position normale d'activité), dispositif normé et connu.</p> <p>La possibilité de mieux rémunérer les agents contractuels recrutés sur des compétences tendues (informatique) fait l'objet d'échanges avec la DRH du ministère.</p>		
R5	Fournir une visibilité pluriannuelle pour les schémas d'emploi pour permettre aux agences de relancer une démarche d'évaluation et de prévision des besoins de renouvellement ou développement de compétences, en particulier les compétences critiques.	<p>La recommandation concerne la tutelle.</p> <p>L'agence RMC dispose actuellement, avec son schéma prévisionnel des effectifs, des emplois et des compétences (SPEEC), qui couvre les années 2019-2022, d'un outil prévisionnel de gestion et de pilotage de ses moyens humains et de ses compétences. Un nouveau SPEEC sera à réaliser pour l'après-2022, qui pourra s'appuyer sur un cadre pluriannuel s'il est donné par la tutelle</p>		Sans objet (concerne la tutelle)

**AGENCE DE L'EAU RHONE-MEDITERRANEE-CORSE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
R6	Impliquer les Préfets dans la mise en œuvre les PAOT	La mobilisation des préfets ne relève pas des Agences de l'eau. Bien que le préfet de bassin Rhône-Méditerranée ait d'ores et déjà écrit au cours de l'été 2020 aux préfets du bassin pour les engager dans l'élaboration des PAOT 2022-2027 puis le suivi de leur mise en œuvre dans le cadre des CAR, force est de constater que les CAB mobilisent généralement les directeurs ou chefs de services DREAL/DDT mais pas les préfets, qui ne se mobilisent que sur de courtes réunions ciblées et décisionnelles.		Ne répond que partiellement à la recommandation. Les agences ont un rôle important à jouer dans la sensibilisation des préfets.
R7	Poursuivre, lors de la révision des SDAGE à mi-parcours, une révision des objectifs DCE	Le code de l'environnement ne prévoit pas de révision à mi-parcours des SDAGE et donc des objectifs qu'ils assignent aux masses d'eau. Seule une révision des programmes de mesures est possible à mi-parcours, sur la base d'un bilan d'avancement de sa mise en œuvre, pour ajouter les mesures qui seraient nécessaires pour lever les freins à l'atteinte des objectifs fixés par le SDAGE en vigueur.  Par ailleurs, les objectifs figurant dans les projets de SDAGE 2022-2027 sont issus d'une demande formelle de la Ministre, par courrier aux présidents des comités de bassin, de viser un gain d'au moins 20 points de pourcentage par rapport à l'état écologique évalué en 2019 (+ 10 points pour la Corse en raison de son niveau déjà très élevé de bon état). Cette ambition vise notamment à limiter le recours aux objectifs moins stricts que le bon état pour 2027, dérogation prévue par la DCE mais qui doit être dûment justifiée et sera regardée de près par la Commission européenne.		Répond partiellement à la recommandation.  Le texte du rapport modifié en remplaçant révision du SDAGE à mi-parcours par mise à jour du PDM à mi-parcours.

**AGENCE DE L'EAU RHONE-MEDITERRANEE-CORSE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		<p>Pour ce qui concerne les bassins Rhône-Méditerranée et Corse, les objectifs fixés dans les projets de SDAGE, conformes à l'ambition nationale, sont cohérents avec le contenu des programmes de mesures tels qu'élaborés en étroite concertation avec les acteurs locaux. Ainsi sur Rhône-Méditerranée, le projet de programme de mesures issu du travail avec les acteurs locaux conduisait à un objectif de 67,7 %. Un nombre très limité de mesures a du être ajouté pour fixer un objectif de 68 % de bon état dans le projet de SDAGE mis en consultation.</p>		
R8	Réformer rapidement le dispositif de redevance pour pollution domestique actuel	<p>Les services des agences de l'eau travaillent depuis fin 2018 sur cette réforme. En 2021, ils ont finalisé un projet technique fonctionnel. Cependant les évolutions envisagées étant fortement impactantes pour les redevables concernés, ce projet nécessite un accompagnement et une forte concertation avec les parties prenantes. Cette concertation est directement pilotée par le ministère avec l'appui des agences. Elle a été relancée en juin 2021 et doit se continuer à un rythme soutenu à l'automne 2021. Le projet de réforme n'a pas été porté au sein du PLF 2022, c'est maintenant le PLF 2023 qui est visé. Ce calendrier d'élaboration reste compatible avec une mise en œuvre dès le début des 12 programmes (année de redevance 2025). Pour une cohérence générale, il serait indispensable que le calendrier de mise en œuvre soit commun avec celui de l'instauration d'une redevance biodiversité au bénéfice des agences de l'eau,</p>		Sans objet (concerne la tutelle)



**AGENCE DE L'EAU RHONE-MEDITERRANEE-CORSE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		qui pourrait utiliser la marge laissée sous le plafond des redevances par une redevance pollution réformée en baisse globale, car le montant actuel des primes pour épuration en serait déduit.		
R9	Dès la révision des 11ème programmes, harmoniser les assiettes et les taux des redevance pour prélèvement, rehausser les taux plafonds et fixer des taux planchers pour apporter une plus juste répartition entre usagers de la charge de cette redevance	<p>Une harmonisation des taux (les assiettes sont identiques car définies strictement par la loi) serait en contradiction avec les spécificités de bassin, principe fondateur des agences de l'eau.</p> <p>En RMC, les taux pour les prélèvements gravitaires ont été augmentés. En effet, les écarts de taux de redevances sur l'irrigation gravitaire et sur l'irrigation non gravitaire induisaient un montant de redevance à l'hectare plus important pour l'irrigation non gravitaire quand bien même celle-ci était plus économe en eau. Pour ne pas pénaliser les bons comportements et les changements de pratiques vertueux (passage du gravitaire au non gravitaire), le conseil d'administration a proposé une forte augmentation des taux de l'irrigation gravitaire qui sont passés de 0,52 €/m³ en 2013 à 1,6 €/m³ en 2023, soit une augmentation de plus de 200 %</p> <p>Il pourrait en sus être proposé, dans un contexte de changement climatique, un plancher national pour le taux des usages prélèvements sur les e</p> <p>12 programmes. Si un plancher était fixé à 20 % du taux plafond, l'agence RMC serait concernée par une augmentation forte pour 3 usages : irrigation non gravitaire (+80%) ; refroidissement industriel avec restitution à plus de 99 % (+60%); autres usages économiques (+115%). Compte tenu de l'ampleur de ces</p>		<p align="center">Répond partiellement à la recommandation.</p> <p align="center">L'argumentaire n'est pas recevable : harmonisation n'est pas homogénéisation.</p> <p align="center">Le texte du rapport est modifié : seuls les taux de redevance sont conservés.</p>

**AGENCE DE L'EAU RHONE-MEDITERRANEE-CORSE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		évolutions et de la sensibilité de ces usages, cette évolution nécessiterait un fort appui politique national pour pouvoir être progressivement mise en œuvre sur la durée des 12 <sup>e</sup> programmes d'action.		
<b>Recommandations de niveau 2</b>				
1.2	Revoir la représentation au sein des CB (un seul renouvellement de mandat possible, équilibre des collèges, en particulier représentation des consommateurs, et parité plus effective pour la présidence des commissions)	Recommandation qui concerne la tutelle		Sans objet (concerne la tutelle)
2.4.1	Assurer une proximité suffisante du terrain (existence de 3 à 5 délégations pour les agences couvrant de grands bassins)	Dans le cadre du SPEEC 2019-2022, l'agence a confirmé son organisation territoriale, avec un siège à Lyon et 4 délégations territoriales à Besançon, Lyon, Marseille et Montpellier. Cette organisation territoriale apparaît optimale pour garantir un niveau de présence territoriale adaptée sur l'ensemble du territoire, y compris pour la Corse (qui est suivie depuis la délégation de Marseille)		Répond à la recommandation
2.4.1	Recourir à l'externalisation pour les fonctions logistiques et certaines fonctions supports	Plusieurs activités sont déjà externalisées : ménage des locaux, entretien des espaces verts, restauration collective, entretien des véhicules, maintenance des bâtiments, gardiennage, accueil au siège. Seule la reprographie est réalisée en régie. Une étude est en cours qui ne démontre pas, pour l'instant, de gain financier en cas d'externalisation. La reprographie est utilisée principalement pour les dossiers d'instances, les réunions paritaires et certaines activités métiers (SDAGE par		Répond à la recommandation

**AGENCE DE L'EAU RHONE-MEDITERRANEE-CORSE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		exemple). La production des documents de communication est externalisée via un marché spécifique.		
2.4.2	Sur la mutualisation, adopter des mesures de précaution pour les phases transitoires lors des changements de systèmes et outils, et veiller à ce que les objectifs de dématérialisation vis-à-vis des parties externes clientes restent une des contraintes fortes des solutions retenues	L'agence RMC a déjà beaucoup poussé la dématérialisation, tant en matière de redevances que d'aides (généralisation prévue au 1 <sup>er</sup> janvier 2022 du portail dématérialisé de dépôts des demandes d'aide, après une phase de test à large échelle conduit sur l'année 2021, qui s'est avéré concluant). S'agissant plus spécifiquement de l'attention à porter aux parties externes clientes, il s'agit d'une pratique généralisée dans le cadre de la démarche qualité certifiée ISO 9001. A noter enfin que l'agence réalise tous les 3 ans un baromètre de satisfaction qui est adressé à l'ensemble des interlocuteurs de l'agence (notamment tous les redevables et les bénéficiaires d'aide). La prochaine enquête doit être lancée avant la fin de l'année 2021.		Répond partiellement à la recommandation
3.1	Généraliser les accords-cadres globaux avec les Conseils régionaux	L'agence RMC a signé des accords-cadres avec plusieurs régions, mais la généralisation à toutes les régions suppose que la volonté de partenariat soit partagée. Il convient également que ces partenariats ne soient pas uniquement un affichage et qu'en conséquence les Régions s'investissent réellement dans la politique de l'eau..		Répond à la recommandation D'où la nécessité de continuer le dialogue avec les Régions plus réticentes ou timides.
3.2	Mettre en place une conférence des financeurs sur la thématique de l'eau	Cette proposition paraît peu opérante pour un grand bassin comme Rhône-Méditerranée.		Ne répond pas à la recommandation. La conférence des financeurs est un principe qui peut être décliné par territoire ou par thématique

**AGENCE DE L'EAU RHONE-MEDITERRANEE-CORSE**

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
4.2	Revenir à une priorisation stricte des interventions sur le petit cycle de l'eau	La volonté de l'agence RMC est bien de revenir au cadre de la sélectivité arrêté dans le 11ème programme. La révision du 11ème programme qui devrait être adoptée par le Conseil d'administration fin 2021 réaffirme bien les priorités du 11ème programme et reste très sélective sur le petit cycle de l'eau.		Répond à la recommandation
4.3	Mettre en place un suivi précis de la, mise en œuvre des consignes de sélectivité	Recommandation qui concerne la tutelle		Sans objet (concerne la tutelle)
5.1	Identifier une ligne spécifique à l'adaptation au changement climatique ou une autre modalité de comptabilité analytique permettant une agrégation de ces actions sur des bases objectives et homogènes	Renseigner l'indicateur inscrit dans le COP pour cette thématique paraît une réponse suffisante et en tout cas plus efficiente que la création d'une ligne programme spécifique qui regrouperait des interventions de nature très variée.		Hormis une ligne spécifique, la recommandation (qui s'adresse d'abord à la tutelle) suggère une modalité de comptabilité analytique permettant d'identifier plus clairement, au-delà des discours, l'investissement dans cette thématique et de l'objectiver.

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

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
<b>Recommandations de niveau 1</b>				
R1	(COP)	Sans objet : adressée à la tutelle		Sans objet (concerne la tutelle)
R2	Mettre en œuvre une démarche formalisée de contrôle interne comprenant une cartographie des risques, l'identification de points de contrôle, de méthodes et plans de contrôle et de comptes rendus traçables	<p align="center">Recommandation déjà mise en œuvre.</p> <p>L'AESN a mis en œuvre une démarche formalisée de contrôle interne depuis 2012 (en commençant par la sphère financière et comptable) et continue à la déployer, domaine d'activité par domaine d'activité. Elle priorise les domaines les plus critiques, pour lesquels elle adopte une formalisation plus forte (adaptation nécessaire du formalisme et du nombre de domaines retenus comme prioritaires aux moyens à consacrer au contrôle interne par rapport aux missions opérationnelles de l'agence, dans un contexte de forte réduction des effectifs).</p> <p>Le plan d'actions consistera à poursuivre la mise en œuvre de la politique de contrôle interne de l'agence.</p>	<p>Secrétariat général / Mission pilotage contrôle qualité</p> <p>Comité de direction (fixation des priorités annuelles, validation des cartographies et actions de maîtrise des risques, bilan)</p>	Répond à la recommandation. Veiller à ce que le déploiement ne s'étende pas trop dans le temps.
R3 à R5	(BBZ) (quasi statut) (schéma d'emploi pluriannuel)	Sans objet : adressées à la tutelle		Sans objet (concerne la tutelle)
R6	(suivi PDM PAOT)	Recommandation adressée au préfet coordonnateur de bassin, relative aux secrétariats techniques de bassin, dont l'animation relève de la délégation de bassin (DRIEAT). L'agence de l'eau échangera avec la DRIEAT sur la mise en œuvre de cette recommandation.	Direction de la connaissance et de la planification	Répond à la recommandation
R7	(DEB et agences) Poursuivre, lors de la mise à jour des SDAGE à mi-parcours, une réflexion stratégique préventive commune sur une révision des objectifs	Dans la mesure où il n'existe pas de mise à jour des SDAGE, ni de leurs objectifs, à mi-parcours, la	Direction de la connaissance et de la planification	Répond à la recommandation (texte du rapport définitif modifié)

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

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
	DCE vis-à-vis de la Commission européenne (demande de dérogations, fixation d'objectifs moins stricts) pour ne pas s'exposer davantage à de nouveaux risques contentieux en cas de non atteinte des objectifs fixés de bon état écologique des masses d'eau en 2027	recommandation ne semble pas opérationnelle dans sa rédaction actuelle.  Néanmoins, le bilan intermédiaire du programme de mesures, effectué en cours de cycle, pourra être l'occasion de se réinterroger sur les objectifs retenus et de s'assurer que les moyens déployés soient à la hauteur de ces objectifs.		
R8	(réforme redevances)	Sans objet : adressée à la tutelle.  L'agence de l'eau continuera à apporter sa contribution aux travaux d'élaboration de ces nouvelles redevances, menés en inter-agences sous le pilotage de la DEB.	Secrétariat général	Sans objet (concerne la tutelle)
R9	Dès la révision des 11èmes programmes, harmoniser progressivement les assiettes et les taux (vers le haut) des redevances pour prélèvements sur la ressource en eau selon les différents usages	La révision du 11ème programme à mi-parcours est entrée dans sa phase d'adoption finale par le conseil d'administration et le comité de bassin. Compte tenu de l'exécution de la première moitié du programme, les redevances n'ont pas fait l'objet de modifications dans ce cadre, de fortes évolutions étant en revanche attendues à l'horizon du 12ème programme, avec la réforme des redevances domestiques et une potentielle nouvelle redevance fondée sur les atteintes à la biodiversité. Les réflexions sur les redevances prélèvement, visant à les rendre davantage incitatives, ce qui est l'objectif sous-jacent de la recommandation, pourront être menées pour cet horizon, de façon coordonnée avec la DEB et l'inter-agences.  Sur le fond, il n'est pas possible d'harmoniser davantage les assiettes qui sont, de manière logique, les volumes d'eau prélevés, sauf calcul spécifique lorsque l'eau est restituée (refroidissement). Par ailleurs, plutôt qu'une harmonisation des taux, il est	Direction du programme et des interventions	Répond partiellement à la recommandation (l'harmonisation des assiettes est supprimé du texte définitif du rapport)

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

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
		proposé d'introduire des taux planchers pour les différents usages de la redevance prélèvement et de prévoir une hausse des taux plafond appliqués à ces mêmes usages.		
<b>Recommandations de niveau 2</b>				
Recommandation secondaire page 34	Généraliser les accords cadres globaux à l'échelle des bassins avec les conseils régionaux concernés afin de mieux coordonner les enjeux et moyens des politiques publiques sur l'eau et de développer des synergies dans les actions respectives envisagées : une communication adaptée sur le sujet serait en conséquence nécessaire	<p>La recommandation est partiellement mise en oeuvre à travers les contrats de plan Etat région ou interrégionaux (exemple : Vallée de la Seine), tous en cours de négociation.</p> <p>Le développement d'accords cadres plus précis et systématiques concernant l'eau supposerait l'adhésion des régions (six pour le bassin Seine-Normandie) à la démarche. Leur degré d'implication dans la politique de l'eau est variable.</p> <p>Un accord cadre global à l'échelle du bassin Seine-Normandie avec les six régions concernées serait hors d'atteinte.</p>	Directions territoriales	Ne répond que partiellement à la recommandation
Recommandation secondaire page 35	Mettre en place une conférence des financeurs associant l'ensemble des partenaires, inciter à la définition de stratégies de cofinancement (entre chaque ligne programme agence et les programmes européens pertinents gérés par les régions) et communiquer conjointement en direction des éventuels porteurs de projet	<p>Des conférences des financeurs existent parfois, sur certaines thématiques, (principalement sur l'agriculture et sur la biodiversité) et dans certaines des six régions du bassin.</p> <p>Néanmoins, la systématisation de cette approche à l'échelle du bassin Seine-Normandie et pour toutes les lignes programme ne semble pas pertinente, du fait de la multiplicité des financeurs potentiellement impliqués.</p> <p>Le travail de l'agence se poursuivra avec certains cofinanceurs comme l'OFB ou encore l'Etat et les régions, à travers les CPER.</p>	<p>Directions territoriales</p> <p>Direction du programme et des interventions</p>	La recommandation porte sur un principe général de conférence des financeurs, qui peut évidemment être segmentée par territoire ou thématique

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

N° DE LA RECOMMANDATION	RECOMMANDATION	ACTION DECIDEE PAR LE COMMANDITAIRE	RESPONSABLE(S) ET DELAI DE MISE EN ŒUVRE	OBSERVATIONS DES AUDITEURS
Recommandation secondaire page 42	La mission recommande qu'après cet épisode dérogatoire les agences mettent en œuvre une priorisation stricte de leurs interventions sur le petit cycle de l'eau en excluant tout financement de renouvellement d'équipement.	Sans objet pour Seine-Normandie, qui n'a pas dérogé aux conditions de son programme à l'occasion de la mise en œuvre du plan de relance (opérations financées toutes éligibles au 11ème programme), plan représentant par ailleurs une faible part de la capacité d'intervention de l'agence. Les plans de reprise et de relance ont joué un rôle d'accélération de projets relevant du petit cycle, contrecarrant ainsi l'atonie des investissements pendant la crise sanitaire, mais ils n'ont pas remis en cause le rééquilibrage à l'oeuvre en faveur du grand cycle au cours du 11ème programme.	Direction du programme et des interventions	Dont acte



## Annexe n°12 : Liste des personnes rencontrées

### Députés / Sénateurs

- M. Rémy Pointereau – Sénateur du Cher
- M. Martial Saddier – Député de Haute-Savoie et Président du Comité de bassin Rhône-Méditerranée, Président du Comité de bassin Rhône-Méditerranée Corse
- M. Stéphane Travert – Député de la Manche, représentant du collège des élus, au titre des parlementaires – (ancien ministre de l’agriculture et de l’alimentation : 2017-2018)

### Ministère de l’économie, des finances et de la relance

- **Direction du budget**
  - o Mme Léa Boudet – Cheffe du bureau du développement durable
  - o M. Yohann Pallier – Adjoint à la cheffe du bureau du développement durable
- **Cegefi**
  - o M. François Raymond – Contrôleur général
  - o Mme Agnès Rivoisy-Maelassaf - Inspectrice divisionnaire des finances publiques
  - o M. Jérémie Roussière – Chargé de mission contrôle budgétaire

### Ministère de l’intérieur

- **Préfets**
  - Mme Josiane Chevalier – Préfète Grand Est et Présidente du Conseil d’administration de l’agence de l’eau Rhin-Meuse
  - Mme Régine Engström – Préfète de la Région Centre-Val de Loire et du Loiret, Préfète coordonnatrice de bassin Loire-Bretagne
  - M. Marc Guillaume – Préfet de la Région Ile-de-France, Préfet de Paris, Préfet coordonnateur de Bassin et Président du Conseil d’administration de l’agence de l’eau de Seine-Normandie
  - M. Michel Lalande – Préfet de la Région des Hauts-de-France et Préfet du Nord et Préfet coordonnateur de bassin Loire-Bretagne
  - M. Pascal Mailhos – Préfet de Région, Préfet de bassin et Président du Conseil d’administration de l’agence de l’eau de Rhône-Méditerranée-Corse
- 1) **SGAR**
  - Mme Zoé MAHE - Adjointe au SGAR Occitanie représentant le préfet d’Occitanie

## Ministère de la transition écologique

### - DGALN/DEB

- M. Olivier Thibault – Directeur de l'eau et de la biodiversité
- Mme Sophie-Dorothée Duron – Adjointe au Directeur
- Mme Marie-Laure Métayer – Adjointe au Directeur
- Mme Florence Clermont-Brouillet – Sous-directrice de l'animation territoriale et de l'appui aux politiques de protection et de restauration des écosystèmes
- Mme Nathalie Commeau – Adjointe à la sous-directrice de l'animation territoriale et de l'appui aux politiques de protection et de restauration des écosystèmes
- Mme Julie Percelay – Adjointe à la sous-directrice de l'animation territoriale et de l'appui aux politiques de protection et de restauration des écosystèmes
- Mme Bénédicte Vergobbi – Ancienne cheffe du bureau de la tutelle de l'Office français pour la biodiversité et des agences de l'eau
- Mme Émilie Pineau – Adjointe à la cheffe du bureau de la tutelle de l'Office français pour la biodiversité et des agences de l'eau

### - DREAL

- M. Hervé Brulé – DREAL Centre-Val de Loire
- Mme Emmanuelle Gay, DRIEAT Ile de France
- Mme Claire Grisez – DRIEAT adjointe Ile de France
- Mme Sylvie Lemonnier – DREAL Occitanie
- M. Yannick Mathieu – DREAL adjoint Auvergne – Rhône – Alpes
- M. Laurent Tapadinas - DREAL des Hauts-de-France
- M. Hervé Vanlaer – DREAL Grand Est

### - Agences de l'eau

#### 1. Adour-Garonne

- M. Guillaume Choisy - Directeur général de l'agence
- Mme Martine Gaeckler - Directrice générale adjointe des ressources de l'agence
- Mme Aude Witten - Directrice adjointe du programme de l'agence
- M. Nicolas Hébert - Directeur adjoint des interventions de l'agence
- M. Laurent Verdier - Directeur planification, évaluation programme, prospective, études et recherches de l'agence
- Mme Sandrine Dupuis - Directrice des redevances de l'agence
- M. Bernard Hypolite- co-pilote de la thématique « Données » et chef de projet REFERENTIELS
- Mme Marie-Isabelle Wendel - Adjoint au secrétaire général de l'agence
- M. Jérôme Le Davadic - Responsable du personnel de l'agence

- M. Dominique Tesseyre - Responsable du personnel de l'agence

#### Administrateurs et experts

- Mme Anne-Marie Levraut – Ancienne présidente du CA jusqu'à fin 2020, ex-Vice-présidente du CGEDD

#### **2. Artois-Picardie**

- M. Thierry Vattin, Directeur général
- Mme Isabelle Matykowski – Directrice générale adjointe
- M. Bruno Pénisson - Chargé d'Études Planification Programme et Évaluation et représentant du personnel de l'agence

#### **3. Loire-Bretagne**

- M. Martin Gutton – Directeur général
- M. Valéry Morard – Directeur général adjoint
- Mme Bernadette Doret – Directrice des politiques d'intervention
- M. Philippe Gouteyron – Directeur de l'évaluation et de la planification – pilote de la thématique « Surveillance »
- M. David Jullien – Directeur des redevances
- M. Yannick Mercier – Direction des politiques d'intervention
- M. Denis Rousset – Direction des politiques d'intervention
- M. Alain Sappey – Direction de l'évaluation et de la planification
- M. Marc Tirvaudey – Secrétaire général
- Mme Françoise Niquet – Chef de service RH
- Mme Claire Devaux-Ros – Mission contrôle interne au secrétariat général
- Mme Manon Beney – Secrétariat général
- M. Jean-Baptiste Chatelain – Chef du projet « Plan d'actions eaux continentales »
- M. Rémy Marquès – représentant du personnel au conseil d'administration
- Mme Florence Barre – suppléante des représentants du personnel au conseil d'administration

#### **4. Rhin-Meuse**

- M. Marc Hoeltzel – Directeur général
- M. Lionel Dincuff – Directeur des Redevances et des Finances – DRF/AERM
- Mme Sophie Lelchat – Directrice de projet mutualisation
- M. Laurent Marcos – Directeur des aides et de l'action territoriale – D2AT/AERM
- Mme Patricia Mauvieux-Thomas – Directrice de la Connaissance, de la Planification, du Programme et des Politiques d'Intervention – DC3PI/AERM

- M. Philippe Goetghebeur – Chef du service espaces naturels et agricoles – C2AT/AERM
- M. Jean-Marc Vauthier – Chef du service eau dans la ville et industrie – D2AT/AERM
- M. Julien Laloé – Représentant du personnel
- M. Fabien Potier – Représentant du personnel (sortant)
- Mme Sandra Dietlin – Pilote de la thématique Expertise

#### **5. Rhône-Méditerranée-Corse**

- M. Laurent Roy – Directeur général
- M. Nicolas Chantepy – Directeur général adjoint
- Mme Kristell Astier-Cohu – Directrice du département de la connaissance-planification
- Mme Chantal Moreau – Secrétaire générale
- M. Stéphane Stroffek – Chef du projet EC5
- Mme Anahi Barrera – Représentante du personnel au conseil d’administration (délégation de Montpellier)

#### **6. Seine-Normandie**

- Mme Sandrine Rocard – Directrice générale
- M. Daniel Beddelem – Directeur territorial Vallées de Marne
- Mme Nathalie Evain Bousquet – Directrice du programme et des interventions
- Mme Catherine Issakidis – Directrice des ressources humaines
- M. Christophe Poupard – Directeur de la connaissance et de la planification
- M. Manuel Sarraza, chef du projet EL1
- M. Badie - représentant du personnel SNE-FSU
- M. Girard - représentant du personnel SNE-FSU
- Mme Jacono - représentante du personnel SNE-FSU
- M. Emmanuel Jestin – représentant du personnel au CA sortant – CFDT
- M. Hubert Ferrand – représentant du personnel au CA sortant – CFDT
- Mme Anne-Louis Guilmain, représentante du personnel FSU-SNE au CA
- M. Jérôme Ratiarson – représentant du personnel FSU-SNE au CA

### **Représentants des instances : conseils d’administration et comités de bassin**

#### **Représentants aux instances de l’agence de l’eau Adour-Garonne**

- Milieux économiques, agricoles, pêches etc...
  - o M. Franck Darthou - Responsable EDF

- M. Jean-Claude Huc - Responsable agriculture
- M. Michel Paquet - Responsable industriel
- FNE, associations, consommateurs
  - M. Frédéric Caméo-Ponz - Responsable FNE
- Collectivités territoriales
  - M. Alain Rousset - Président du Comité de bassin
  - M. Martin Malvy - Ancien président du Comité de bassin
  - M. Jean-Louis Cazaubon - Administrateur du CA représentant le Conseil régional Occitanie
  - M. Henri Sabarot - Administrateur du CA représentant le Conseil régional Nouvelle-Aquitaine
  - M. Sébastien Vincini - Conseiller départemental de la Haute-Garonne
  - M. Pascal Coste - Président du conseil départemental de la Corrèze
  - M. François Sauvadet – Ancien ministre (fonction publique : 2011-2012), Président du Conseil départemental de la Côte-d’Or et Président du Comité de bassin de Seine-Normandie

#### **Représentants aux instances de l’agence de l’eau Artois-Picardie**

- Milieux économiques, agricoles, pêches etc...
  - M. Emmanuel Leveugle – Représentant de la Chambre d’agriculture
- FNE, associations, consommateurs
  - M. Jérôme Lefebvre – Représentant des usagers économiques et président de la commission des interventions
  - M. Luc Barbier – Vice-président et représentant des APN
- Collectivités territoriales
  - M. André Flajolet – Président du Comité de bassin
  - M. Jean-Marc Dujardin – Élu régional et membre du Comité de bassin

#### **Représentants aux instances de l’agence de l’eau Loire-Bretagne**

- Milieux économiques agricoles, pêches etc...
  - M. Philippe Noyau – représentant des usagers économiques (profession agricole)
- FNE, associations, consommateurs
  - Mme Régine Bruny – représentante des usagers non économiques et présidente de la commission d’évaluation des politiques d’intervention
  - M. Jean-Michel Fauconnier – représentant des usagers économiques (profession industrielle) et vice-président du comité de bassin
  - M. Jean-Paul Doron – Vice-Président du comité de bassin et représentant des usagers non économiques (pêche et protection du milieu aquatique)

- Collectivités territoriales

- o M. Thierry Burlot – Président du Comité de bassin
- o M. Laurent Gérault – représentant des collectivités territoriales et président de commission « Programme »

**Représentants aux instances de l'agence de l'eau bassin Rhin-Meuse**

- Milieus économiques, agricoles, pêches, etc.

- o M. Philippe Henry – Président de l'Agence BIO en Grand Est et Président de la Commission « Économie et partage de la ressource en eau »
- o M. Jean-Luc Pelletier – Président de la Chambre départementale d'agriculture de Meuse et Président de la Commission agricole de bassin
- o Mme Véronique Corsyn – Directrice du Conservatoire d'espaces naturels de Lorraine et Présidence de la Commission du milieu naturel aquatique de bassin

- FNE, associations, consommateurs

- o M. Gilbert Bauer – Président de l'Institut français des boissons de la brasserie et de la malterie – Vice-président du Comité de bassin Rhin-Meuse et Président de la Commission des programmes

- Collectivités territoriales

- o M. Bernard Ingwiller – Maire de Grassendorf (67)
- o Mme Audrey Bardot Normand – Conseillère municipale – Vice-présidente du Conseil départemental et Vice-présidente du Comité de bassin Rhin-Meuse et Présidente de la Commission « Gestion de l'eau et urbanisme »
- o M. Claude Gaillard – Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle - Président du Comité de bassin Rhin-Meuse
- o M. Daniel Reininger – Président d'Alsace Nature, Vice-Président du Comité de Bassin Rhin-Meuse et Vice-Président de la Commission des programmes

**Représentants aux instances de l'agence de l'eau bassin Rhône-Méditerranée-Corse**

- Milieus économiques, agricoles, pêches etc...

- o Monsieur François Lavrut – Président de la Chambre d'agriculture du Jura, administrateur de l'agence
- o M. Claude Roustan – Président de la Fédération de pêche des Alpes-de-Haute-Provence et Vice-président du Conseil d'administration

- FNE, associations, consommateurs

- o M. Benoît Boucher – Responsable environnement GAMBRO industries et Vice-président du Comité de bassin Rhône-Méditerranée
- o M. Hervé Guillot – Directeur Hydro EDF, administrateur de l'agence et membre du bureau du Comité de bassin Rhône-Méditerranée
- o M. Fabrice Beignon – Hydro EDF
- o M. Jacques Pulou – Membre de FNE Auvergne-Rhône-Alpes et Vice-président du Comité de bassin Rhône-Méditerranée

- Collectivités territoriales

- o M. Saveriu Luciani – Vice-président du Comité de bassin Corse
- o M. Hervé Paul – Vice-président de la Métropole Nice Côte d'Azur, administrateur de l'agence et membre du bureau du Comité de bassin Rhône-Méditerranée

- M. Philippe Vitel – Vice-président du Conseil régional de Provence-Alpes-Côte d’Azur, président de la commission géographique Littoral PACA Durance du Comité de bassin Rhône-Méditerranée

**Représentants aux instances de l’agence de l’eau Seine-Normandie**

- Milieux économiques agricoles, pêches etc...
  - M. Bruno Haas – Chambre d’agriculture de l’Oise, représentant des usagers économiques, au titre de l’agriculture
- FNE, associations, consommateurs
  - M. Philippe Lagauterie – France Nature Environnement, représentant des usagers non économiques, au titre des associations agréées de protection de la nature
  - M. Maurice Lombard – Directeur industriel Cristal Union (51), représentant des usagers économiques, au titre des industriels

## Annexe n°13 : Glossaire

<b>Acronyme</b>	<b>Signification</b>
AAP	Appels à projets
ADEME	Agence de la transition écologique
AE	Agence de l'eau
AEAG	Agence de l'eau Adour-Garonne
AEAP	Agence de l'eau Artois-Picardie
AERM	Agence de l'eau Rhin-Meuse
AESN	Agence de l'eau Seine-Normandie
AERMC	Agence de l'eau Rhône-Méditerranée-Corse
AG	Adour-Garonne
ANC	Assainissement non collectif
AP	Artois-Picardie
APE	Aide à la performance épuratoire
ARB	Agence régionale pour la biodiversité
CA	Conseil d'administration
CB	Comité de bassin
CC	Changement climatique
CGEDD	Conseil général de l'environnement et du développement durable
CGefi	Contrôle général économique et financier
COP	Contrat d'objectifs et de performance
CSP paye	Centre de service partagé paye
CTE	Contrat de transition écologique
DB	Direction du budget
DCE	Directive cadre européenne sur l'eau
DCSMM	Directive cadre stratégie milieu marin
DDT(M)	Direction départementale des territoires (et de la mer)
DEB	Direction de l'eau et de la biodiversité
DERU	Directive eaux résiduaires urbaines
DG	Direction générale



<b>Acronyme</b>	<b>Signification</b>
DGFIP	Direction générale des finances publiques
DIRM	Direction interrégionale de la mer
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
DSF	Document stratégique de façade
DSIUN	Direction du système d'information et des usages numériques
DT	Direction territoriale
ETP	Effectif temps plein
GPEEC	Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences
ICGP	Indice de connaissance globale du patrimoine
LB	Loire-Bretagne
LFI	Loi de finances
MISEN	Mission interservices de l'eau et de la nature
MTE	Ministère de la transition écologique
OFB	Office français de la biodiversité
ORQUE	Opération de reconquête de la qualité des eaux
PAC	Politique agricole commune
PAMM	Plan d'action pour le milieu marin
PAOT	Plan d'action opérationnel territorialisé
PCB	Préfet coordonnateur de bassin
PDG	Président directeur général
PDOM	Outil d'évaluation des pollutions domestiques (AEAG)
PDM	Programme de mesures
PIND	Outil d'évaluation des pollutions industrielles (AEAG)
PNACC	Plan national d'adaptation au changement climatique
PTGE	Projets territoriaux de gestion de l'eau
PSE	Paielements pour services environnementaux
RGA	Recensement général agricole
RH	Ressources humaines
RM	Rhin-Meuse
RMC	Rhône-Méditerranée-Corse
SAGE	Schéma d'aménagement et de gestion des eaux

<b>Acronyme</b>	<b>Signification</b>
SDAGE	Schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux
SEENE	Service de l'expertise, des écosystèmes et des nouveaux enjeux
SISPEA	Système d'information des services publics d'eau et d'assainissement
SMM	Stratégie pour le milieu marin (directive cadre)
SMQ	Système de management de la qualité
SNF	Solutions fondées sur la nature
SN	Seine-Normandie
STERE	Schéma territorial de restructuration des milieux écologiques
VP	Vice-président
ZH	Zone humide
ZRE	Zone de répartition des eaux