

Convention MEDD 2007 - Cemagref
Domaine « DCE, économie, gestion de l'eau et participation du public » - Action 3 : DCE et Gestion de l'eau.

Les animateurs de bassin versant pièces maîtresses des dispositifs de gestion territoriale de l'eau

Audrey Richard-Ferroudji

Unité Mixte de Recherche G-EAU / Cemagref
**Département Equipements pour l'Eau
et l'Environnement**
Cemagref

Délégation régionale du Languedoc-Roussillon
361, rue Jean-François Breton, BP 5095
34196 Montpellier Cedex
Tél. : 04 67 04 63 00 - Fax : 04 67 63 57 95

Janvier 2008

RESUME

Avec la mise en œuvre de dispositifs de gestion locale et concertée de l'eau, de nouvelles fonctions ont émergé comme animateurs de SAGE, de contrat de rivière ou directeurs de collectivités territoriales de bassin. Ces personnes ont pour mission de concevoir et suivre des études ou des travaux sur les plans technique, financier et administratif. Ils doivent apporter un appui technique aux structures d'interventions existant sur le bassin et coordonner leurs actions. A ces missions techniques s'ajoutent des missions d'animation de la concertation, de communication et de relais entre les acteurs (Collectivités, Administrations, Usagers...). Des enquêtes ont été menées auprès de ces personnes sous forme d'observations, d'entretiens et d'un questionnaire diffusé entre décembre 2005 et juin 2006. L'objectif était de discuter de l'émergence d'un nouveau métier d'animateur de bassin versant et de le décrire.

Le travail de l'animateur de bassin est composite et peut être qualifié à l'aide de différentes catégories discutées dans ce rapport : expert, traducteur, éclairer des décideurs, médiateur, facilitateur, négociateur, représentant du bassin versant, manager, moteur et promoteur d'une bonne gestion de l'eau, défenseur de l'intérêt général, défenseur du milieu naturel, arranger les situation et prendre soin du bassin versant. L'animateur de bassin versant constitue un nouvel idéaltype d'action publique technique localisée et un élément de la mise en œuvre de démarches participatives. C'est une pièce maîtresse des dispositifs de gestion locale et concertée de l'eau, qui participe à leur appropriation par les acteurs impliqués et à la mise en œuvre d'une gestion durable de l'eau. L'étude a permis d'identifier des compétences nécessaires à l'exercice de ces métiers. Un niveau minimum de compétences techniques sur la gestion de l'eau est requis. Mais, ces dernières doivent être couplées avec des compétences en droit, en animation et en communication, qui invitent à développer l'offre de formation pluridisciplinaire, sollicitant en particulier les sciences humaines et sociales.

1	INTRODUCTION.....	4
2	NOUVEAUX METIERS DE L’ACTION PUBLIQUE DANS LE DOMAINE DE L’EAU	7
2.1	LES MARQUES D’UNE PROFESSIONNALISATION DE LA GESTION TERRITORIALE DE L’EAU ET DES MILIEUX AQUATIQUES	7
2.2	UN METIER EN DEVENIR CATEGORISE COMME « FLOU ».....	12
3	DIFFERENTES APPROCHES DE LA COMPOSANTE TECHNIQUE DU METIER	17
3.1	ETRE EXPERT ET « <i>RESTER A SA PLACE</i> »	17
3.2	ECLAIRER LES DECIDEURS ET ASSUMER UNE INFLUENCE SUR LES POLITIQUES	20
3.3	TRADUIRE	21
4	INTERMEDIAIRES DANS LE JEU D’ACTEURS.....	25
4.1	MEDIATEURS ET FACILITATEURS.....	25
4.2	FACE A UNE IMPOSSIBLE IMPARTIALITE : « <i>SE MODERER</i> » OU « <i>SAVOIR CONVAINCRE</i> »	30
5	MOTEURS ET PROMOTEURS D’UNE « BONNE GESTION DE L’EAU »	35
5.1	DEFENDRE L’INTERET GENERAL.....	35
5.2	DEFENDRE LE MILIEU NATUREL : DES « INTEGRISTES DE LA NATURE » ?	37
5.3	PROMOUVOIR UNE GESTION INTEGREE DE L’EAU	41
5.4	« C’EST UNE VOCATION ! »	44
6	DIVISION PRAGMATIQUE DES TACHES DANS LE COUPLE PRESIDENT DE BASSIN/ANIMATEUR.....	48
6.1	« <i>DERIVE POLITIQUE</i> » DES ANIMATEURS ET MODELE ECOLOGIQUE : « <i>LA NATURE A HORREUR DU VIDE</i> »	49
6.2	UNE RELATION DE COUPLE : CONFIANCE ET PROJET COMMUN.....	52
6.3	PARTAGE CONVENTIONNEL DES TACHES : « <i>LE TECHNICIEN N’A PAS DE CRAVATE, LE POLITIQUE EN A UNE</i> » Q8	55
7	ACCOMPAGNATEURS D’UNE MISE EN POLITIQUE DE L’EAU	58
7.1	ARRANGER LES SITUATIONS ET PRENDRE SOIN DU BASSIN VERSANT ET DES PARTICIPANTS	58
7.2	CAPACITES CONCOMITANTES DE RAPPROCHEMENT ET DE DISTANCIATION	64
8	RETOUR SUE LES COMPETENCES ET QUALITES ATTENDUES.....	69
8.1	CAPACITES A COMPOSER AVEC DES POINTS DE VUE CONTRADICTOIRES	69
8.2	COMPETENCES COMPOSITES : SAVOIR-FAIRE RELATIONNEL ET CONNAISSANCES TECHNIQUES ACADEMIQUES.....	72
8.3	OPPORTUNITE D’UN ANIMATEUR PERMANENT OU DE PRESTATAIRES OCCASIONNELS.....	75
9	CONCLUSION : L’ANIMATEUR DE BASSIN VERSANT UN NOUVEL IDEAL-TYPE D’ACTION PUBLIQUE TECHNIQUE LOCALISEE.....	79
10	REFERENCES.....	84
	ANNEXE : QUESTIONNAIRE ENVOYE AUX ANIMATEURS DE BASSIN VERSANT ...	87

1 INTRODUCTION

L'évolution de la politique de l'eau a conduit à l'émergence de nouvelles structures (Etablissements Publics Territoriaux de Bassin, Syndicats Mixtes de bassin,...) mais aussi de nouveaux métiers comme animateur de SAGE ou de contrats de rivière, chargé de mission ou directeur de structure de bassin. Ces variations sémantiques semblent dessiner un même métier parfois présenté comme « *chargé de mission-coordination-animation* » et que je nommerai dans la suite animateur de bassin versant.

« Mener une politique globale sur un milieu implique non seulement la définition d'une stratégie cohérente d'intervention et son suivi, mais aussi la conduite d'une action au fond pour maintenir, développer et responsabiliser les acteurs. C'est ce qui a conduit à identifier un métier spécifique : celui de "chargé de mission-coordination-animation" pour une gestion globale du milieu aquatique ». DIREN PACA, « kit PPeau : un outil d'appui à la gestion des procédures de contrats ou de SAGE »¹

En avril 2007, le site Internet Gest'eau² propose 200 contacts d'animateurs de SAGE ou de contrats de rivière. Le terme d'animateur de bassin correspond à une population plus large, étant donné la présence possible de plusieurs animateurs sur un même bassin et l'existence de démarches de bassin qui ne sont pas labellisées SAGE ou contrat de rivière. Les animateurs de bassin versant sont des personnes qui travaillent à l'échelle d'un bassin versant ou d'un système aquifère et participent à la mise en oeuvre d'une gestion de l'eau à cette échelle. De profil scientifique, souvent ingénieurs, ils interviennent comme conseillers sur les questions techniques et participent au montage des différents projets. Ils aident et conseillent les structures porteuses de bassin pour la définition de leur politique de gestion du milieu. Sur le cas de l'Orb (34), par exemple, une équipe vient en appui technique au comité syndical du syndicat mixte de bassin. Un ingénieur hydraulicien, embauché en 1998 est directeur du syndicat et animateur du contrat de rivière. L'équipe compte aujourd'hui cinq personnes dont un directeur, deux techniciens, une chargée de mission et une secrétaire.

Les situations sont très variables d'un bassin à l'autre. Une étude conduite en 2005 sur l'Hérault souligne la faiblesse des moyens humains des structures de bassin (Rousseau, 2005, p.40). Dans un bilan sur la mise en oeuvre des SAGE en 2002, Sophie Allain observe que le pilotage d'un SAGE est confronté au choix d'embaucher ou non un animateur et identifie différentes situations : embauche d'un animateur, mise à disposition par un autre organisme ou absence d'animateur (Allain, 2002). Elle conclue son étude sur la nécessité d'une structure propre d'animation pour le SAGE (ibid., p.97), d'une professionnalisation de l'animation des SAGE et d'une clarification de la répartition des tâches entre élus, animateurs et bureau. L'embauche de personnes par les structures de bassin est soulignée comme nécessaire dans plusieurs entretiens, dans la littérature et les guides méthodologiques (Agence de l'eau Loire Bretagne, 2001; Chapleur et al., 2006; Hubert et Deroubaix, 1999). Elles apparaissent comme des pièces centrales des dispositifs de gestion participative de l'eau par bassin versant. Une personne d'une DIREN nous présente en 2004 sa stratégie pour mettre en oeuvre une gestion intégrée de l'eau par bassin versant. Elle tâche d'apporter un appui financier pour mettre en oeuvre une structure de bassin solide en pérennisant une équipe qui puisse traverser les changements électoraux, et constituée au minimum d'un ingénieur, d'un technicien de rivière et d'un administratif. Ainsi, de nombreuses structures ont été créées et des personnes embauchées, avec l'appui financier et technique des agences de l'eau, des conseils généraux et des services de l'Etat.

¹ <http://www.paca.ecologie.gouv.fr/>, 2007

² « Le site des outils de gestion intégrée de l'eau », <http://www.gesteau.eaufrance.fr>, 2007

Le recrutement d'animateurs de bassin pose la question des besoins et des modalités de service public pour la gestion de l'eau alors que l'implication des services de l'Etat diminue et que les collectivités territoriales développent des compétences liées à l'eau. L'identité des corps d'Etat impliqués dans l'administration de l'eau est mise à mal par l'évolution des politiques de l'environnement et la décentralisation qui transfère des missions de l'Etat aux collectivités territoriales. La gestion de l'eau par bassin versant conduit au développement au sein de la fonction publique territoriale de cadres spécialisés dans la gestion de l'eau. Ce développement pose la question du transfert et de l'évolution des compétences dans la mise en œuvre de la décentralisation. Dans ce rapport, je questionnerai l'émergence d'un idéal-type de service public incarné par l'animateur de bassin versant. Pour cela, j'analyserai ce qu'opèrent les animateurs afin de questionner l'enjeu de l'investissement dans de telles pièces pour une gestion de l'eau par bassin versant. Des comparaisons seront faites avec des métiers de l'action publique (Jeannot, 2005), et plus particulièrement de cadre des collectivités territoriales (Magnier, 2003; Roubieu, 1994), de chargés de mission Natura 2000 (Billaud, 2006) et de médiateurs (Doidy, 2002) (Beuret, 2006). Ce questionnement sur les animateurs de bassin versant a alimenté un travail de thèse sur les dispositifs de gestion locale et concertée de l'eau (Richard-Ferroudji, 2008). Le présent rapport correspond à un chapitre de la thèse.

Ce rapport s'appuie sur des observations d'animateurs en action, des entretiens ouverts ou focalisés sur la restitution d'analyses et sur les résultats d'un questionnaire mené en 2006, qui figure en Annexe. Si le questionnaire vient argumenter l'analyse par des résultats statistiques, il conviendra de les prendre avec précaution étant donné la taille de l'échantillon et les biais de diffusion. Le questionnaire a été diffusé par mail en visant à atteindre des chargés de bassin au niveau national. L'intérêt manifesté dans les tests laissait penser qu'il y aurait des retours malgré la longueur du questionnaire et ce mode de diffusion. La diffusion par mail a été privilégiée à un remplissage sur une interface Internet, bien que ce moyen aurait facilité le traitement par l'enregistrement direct des réponses dans une base de données. Etant donné la longueur du questionnaire et la présence de questions ouvertes, l'envoi du questionnaire par mail laissait l'opportunité aux enquêtés de prendre le temps de répondre voire de remplir le questionnaire en plusieurs étapes. Cela a donné lieu à des discussions et à des échanges de documents par mail avec certains enquêtés. Le questionnaire a été diffusé en décembre 2005 et janvier 2006. Il a été envoyé directement à 190 personnes : celles dont les coordonnées figuraient sur www.sitesage.org, des interlocuteurs des services de l'Etat en lien avec les SAGE et des représentants de différents réseaux professionnels et associatifs (Association rivière Languedoc Roussillon ; Association rivière Rhône Alpes ; Réseau des acteurs de la gestion des rivières « Techniciens- Médiateurs de Rivières » ; Association Française des Etablissements Publics Territoriaux de Bassin). Il est difficile d'évaluer le nombre de personnes qui ont reçu le questionnaire. Certaines listes de diffusion se recoupent et sa diffusion était libre. 45 questionnaires ont été reçus complétés. Les questions sur le poste (A), le bassin versant (B) et l'employeur (C) montrent une grande diversité de situations. Elles sont satisfaisantes quant à la diffusion du questionnaire, en particulier sa diffusion géographique et en terme de structures de bassin représentées. Les situations des bassins versants sont très hétérogènes. La taille varie de 50 à 30 000 km², le nombre d'habitants de 5 600 à 1 400 000, le nombre de commune de 4 à 681, le nombre de département de 1 à 6 et le nombre de région de 1 à 3. Des réponses proviennent des différents grands bassins métropolitains (voir Tableau 1).

Un contrat et un SAGE pouvant être sur un même bassin, certaines réponses pouvaient concerner un contrat de rivière et un SAGE. Ainsi, les outils utilisés par les structures employeuses étaient multiples : Contrat de milieu (27 réponses), SAGE (25), Plan Bachelot (13), Comités consultatifs (4), Plan de gestion des étiages (2), contrat de développement Rhône Alpes, Contrat Restauration Entretien (3), Etude globale, Natura 2000, etc...

³ Natura 2000 est un réseau européen de sites naturels ou semi-naturels reconnus pour leur valeur patrimoniale et leur intérêt écologique.

	Nombre de réponses	Nombre de SAGE	Nombre de contrats de rivière
Adour-Garonne	6	15	32
Artois-Picardie	3	15	15
Corse (La)	0	1	1
Loire-Bretagne	12	45	1
Réunion (Ile de la)	0	4	34
Rhin-Meuse	2	7	7
Rhône-Méditerranée	17	28	97
Seine-Normandie	5	25	5

Tableau 1 : Répartition des réponses reçues au questionnaires dans les grands bassins hydrographiques et comparaison aux nombres de SAGE et de contrats de rivière en cours au 23 octobre 2006 source : <http://www.gesteau.eaufrance.fr>,

Dans le souci de rendre justice et d'argumenter à partir du matériau empirique, de nombreux éléments seront rapportés. Ils figureront en particulier dans des encadrés qui ne sont pas nécessaires à la compréhension du texte principal. Les éléments particulièrement illustratifs de l'analyse sont soulignés. Le caractère italique est réservé aux extraits d'entretiens ou de réunions. Les auteurs des propos sont indiqués par Q et le numéro de codage de la réponse au questionnaire lors du son traitement. Les personnes rencontrées en entretien et observées en situation ont également répondu au questionnaire. Elles seront désignées par leur numéro de questionnaire et la lettre E pour entretien et R pour réunion observée

Dans un premier temps, il s'agira de prêter attention aux marques d'une professionnalisation de la gestion de l'eau par bassin versant. L'observation de telles marques peut conduire à classer le métier d'animateur de bassin versant dans une catégorie de « métier flou » (Jeannot, 2005) et invite à revoir les critères de qualification du travail opéré. Alors, je passerai en revue différents rôles ou figures auxquels se réfèrent les animateurs pour décrire leurs actions. Cette revue détaillée sera illustrée d'extraits d'entretiens et des résultats quantitatifs de l'enquête par questionnaire sur quatorze rôles (voir Figure 12, ci-dessous).

Le rapport à la science et à la technique est un premier élément de caractérisation des animateurs de bassin versant. Aussi, une première série de qualificatifs étudiés concerne le traitement de la dimension technique de leur métier : expert, éclairer les décideurs et traducteur. Une seconde série de qualificatifs concerne leur fonction comme opérateurs entre les participants : médiateur, facilitateur, négociateur ou porteur de projet. La discussion de ces figures conduira à identifier la dimension morale assignée à ce métier qualifié par certains de vocation. Ceci me conduira à discuter des figures de moteur et promoteur d'une bonne gestion de l'eau, de défenseur de l'intérêt général ou de défenseur du milieu naturel. Suite à cette identification, il conviendra de questionner comment ces personnes se positionnent de façon pragmatique vis-à-vis des élus de bassin alors que leur vocation les conduit à des débordements. Enfin, je présenterai un autre type de fonctions, celles de prendre soin ou d'arranger des situations. Considérer ces fonctions permet de développer la comparaison avec le travail d'un animateur externe et occasionnel qui ne bénéficie pas du même ancrage sur le terrain que les personnes observées. A la fin de ce parcours il s'agira de décrire sur un exemple comment les animateurs composent ces rôles en sollicitant différentes compétences avant de conclure sur leur poids respectif et sur l'enjeu d'appuyer ces métiers.⁴

⁴Je remercie Lionel Georges, Judith, Mallet, Laurent Rippert, Catherine Roudier et Géraldine Vacquier, partenaires du terrain qui ont suivi et participé à ce travail par leurs retours fertiles, leur enthousiasme et leurs conseils. Je les remercie en particulier pour leur participation à la conception et aux tests du questionnaire. Je remercie Olivier Barreteau, Patrice Garin, Sébastien Loubier et Laurent Thévenot pour avoir accompagné ce travail dans l'UMR G-EAU (Unité Mixte de Recherche Gestion de l'Eau Acteurs Usages) du Cemagref et dans le GSPM (Groupe de Sociologie Politique et Morale) de l'EHESS.

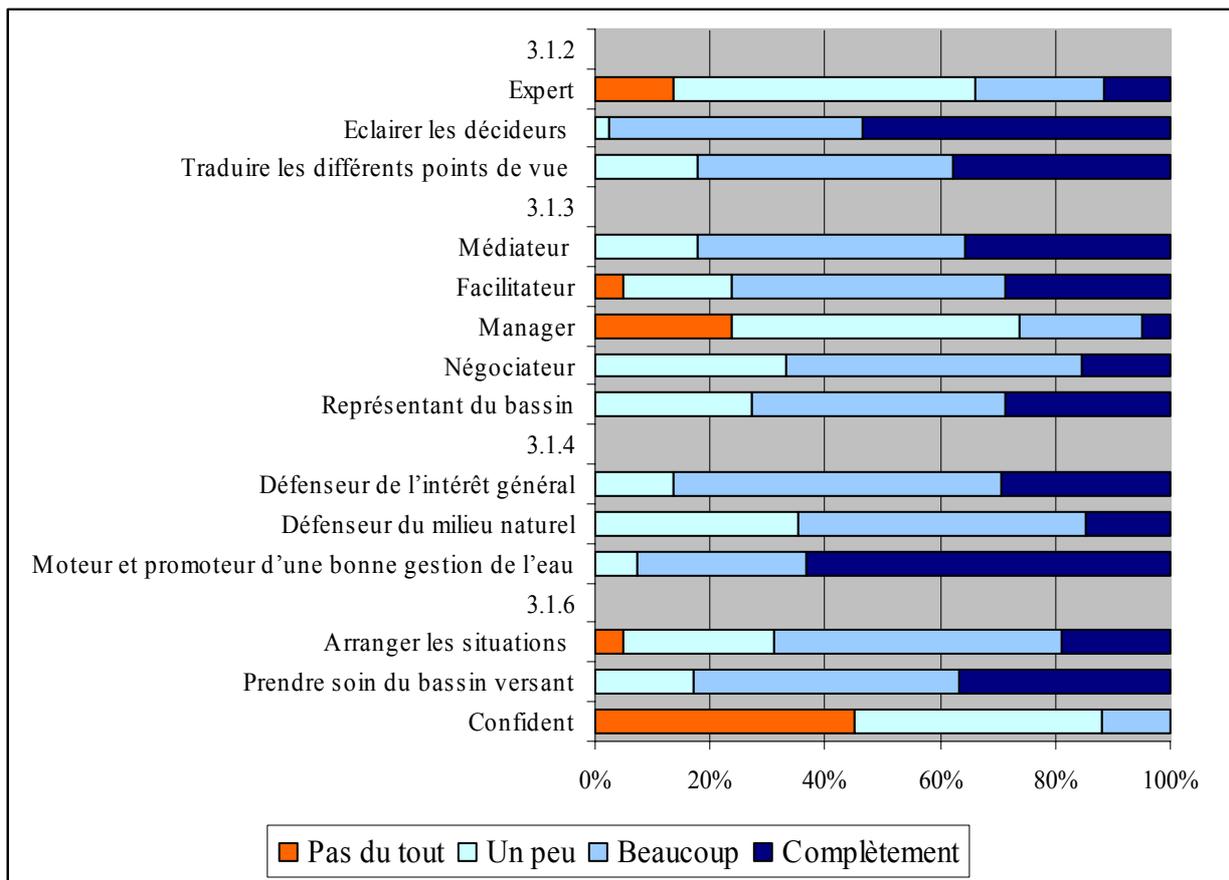


Figure 1 : Considérez vous votre rôle comme celui de... ? (44 réponses) Rôles ordonnés selon le plan du rapport

2 NOUVEAUX METIERS DE L'ACTION PUBLIQUE DANS LE DOMAINE DE L'EAU

2.1 Les marques d'une professionnalisation de la gestion territoriale de l'eau et des milieux aquatiques

Le développement de réseaux professionnels

Un premier indicateur de la professionnalisation est la présence de réseaux professionnels qui s'affirment comme tels. Ainsi, l'Association Rivière Rhône Alpes (ARRA) créée en 1999 a pour objet de « favoriser les liens et les échanges entre professionnels et gestionnaires des milieux aquatiques » (ARRA, 2007). Plusieurs associations de ce type sont apparues⁵. L'association Rivière Languedoc Roussillon (ARLR) a pour objet de « favoriser la connaissance et l'échange entre les professionnels intervenant dans le domaine de l'eau. Le véritable enjeu pour tous les adhérents étant celui de l'amélioration de l'état des milieux aquatiques ». L'ancien président de l'association la présente ainsi :

⁵ Par exemple : l'Association Rivière Languedoc Roussillon, l'Association Rivière Rhône Alpes, le Réseau des animateurs de contrats de rivière et de SAGE du bassin Adour Garonne ; le Réseau des animateurs de SAGE du bassin Loire Bretagne, etc.

Q45E, 2002 : « Dans le domaine de l'eau, on s'est rendu compte d'une chose, c'est que les chargés de mission qui sont tous des techniciens de rivière, on a tous des territoires différents, mais on a des points communs, des questions communes. C'est très important pour nous de se constituer en réseau de métier. (...) Notre objectif, c'est ça : créer un réseau de métier, faire des réunions de formation et d'information. On s'échange nos expériences pour être plus efficaces. L'association a un an et demi et ça marche plutôt pas mal, il y a 60 adhérents, seulement des techniciens. Quand on est entre nous, on n'est pas là pour vendre notre contrat de rivière machin, notre syndicat chose. Par contre, dès qu'on sait qu'il y a des initiatives à un endroit donné, une expérience ou une réflexion intéressante, on essaie de faire venir les gens pour discuter, parce que c'est un domaine où on doit énormément discuter. (...) On s'en fout d'avoir quelques chaises sur une quelconque estrade (...) Notre avantage, c'est notre regard terrain. On ne veut pas prendre un rôle qui n'est pas le notre. On n'est pas un réseau d'influence, surtout pas. »

Q45 E, 2005 : « J'ai dit, il faut qu'on se voie et que l'association rivière soit une force de proposition et non un groupe d'amis qui échangent entre eux, sur des sujets comme ceux là (Q45 fait référence aux discussions dans une cellule sécheresse)».

Si des associations professionnelles se constituent, elles sont initialement le lieu d'échanges d'expériences et non pas de lobbying professionnel, bien que cette fonction commence à être revendiquée comme le montre la fin du témoignage. Le rôle principal de l'ARLR est l'animation du réseau régional des techniciens et gestionnaires de milieux aquatiques à travers des actions permettant l'échange de connaissances et d'expériences. Au 31 décembre 2004, l'association comptait cent soixante adhérents dont trente personnes morales (conseils généraux, syndicats, parcs naturels, intercommunalités, bureaux d'études, etc.) et cent trente personnes physiques (chargés de mission, animateurs, directeurs de structure de bassin, membres des services de l'Etat, élus ou acteurs associatifs).

Dans le questionnaire, 32 personnes (71%) ont répondu appartenir à un ou plusieurs réseaux professionnels⁶. Ils considèrent ces réseaux comme un appui important dans leur métier. 27 personnes disent s'appuyer dessus pour les compétences qui leur manquent. Il est à noter qu'il s'agit bien d'une forme en réseau et non pas d'un corps. La participation au réseau n'implique pas une adhésion corporatiste. Le recrutement se fait de proche en proche par maillage et non pas par recrutement statutaire ou identitaire. La plupart des réseaux ont une assise géographique et ils sont interconnectés. Des sites Internet comme <http://www.gesteau.eaufrance.fr/> contribuent au maillage en proposant des forums de discussion à ces professionnels.

De nouveaux cadres territoriaux

Une seconde marque de professionnalisation réside dans la création de fiches de postes ou de référentiels métiers. Différentes fiches de postes ont été élaborées⁷ chargées de mission de rivière ou

⁶ Le questionnaire a été diffusé par l'intermédiaire de réseaux professionnels. Ce mode de diffusion constitue potentiellement un biais de l'enquête.

⁷ Je me suis appuyée pour les enquêtes et la discussion sur les fiches métiers suivantes :

- « Chargé de mission de rivière ou de lac » et « Animateur/agent de valorisation ou de développement des espaces naturels » du CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale). Ces fiches métiers ont été utilisées comme références dans l'enquête (ARRA, 2007) mais elles n'apparaissent pas sur le site Internet du CNFPT. Elles ne sont pas encore validées, ne définissant pas de statut spécifique pour ces personnes. 40 chargés de mission pour un animateur ont répondu à l'enquête ARRA.

- « chargé de mission » du Kit PPEAU de la DIREN PACA

- « Animateur de SAGE » de L'IFEN, Institut français de l'environnement, et plus précisément de l'ORME, Observatoire et réseau des métiers et emplois de l'environnement. A la demande des Agences de l'eau, l'ORME a réalisé en 1999 un document qui s'intitule Le cycle de l'eau en 32 métiers. Le métier d'animateur de SAGE y a été identifié.

de lac, chargé de mission, animateur de SAGE, etc. Une pluralité de dénominations subsiste, pour qualifier le métier qui m'intéresse dans ce rapport. Les réponses au questionnaire à la demande de dénomination (Figure 2) illustrent cette pluralité⁸.

5 qualificatifs apparaissent dans le questionnaire (certaines personnes utilisent une double dénomination) en réponse à la question sur la dénomination du poste :

- Chargé de mission (20) accompagné parfois d'une qualification (« prévention des inondations » (1), « en aménagement » (1), « chargé de projet zone humide » (1), « SAGE » (3) ou « contrat de rivière » (3), « gestion de l'eau et des milieux aquatiques », « pour l'animation du SAGE »)
- Animateur (15) accompagné toujours d'une qualification (« Ingénieur animateur SAGE » (1), « du SAGE » (5), « du contrat de milieu » (6), « de la commission locale de l'eau » (2), « de bassin »(1))
- Directeur (6), Responsable du syndicat (1)
- Technicien de rivière (3)
- Secrétaire de la CLE du SAGE (1)
- Ingénieur environnement (1)

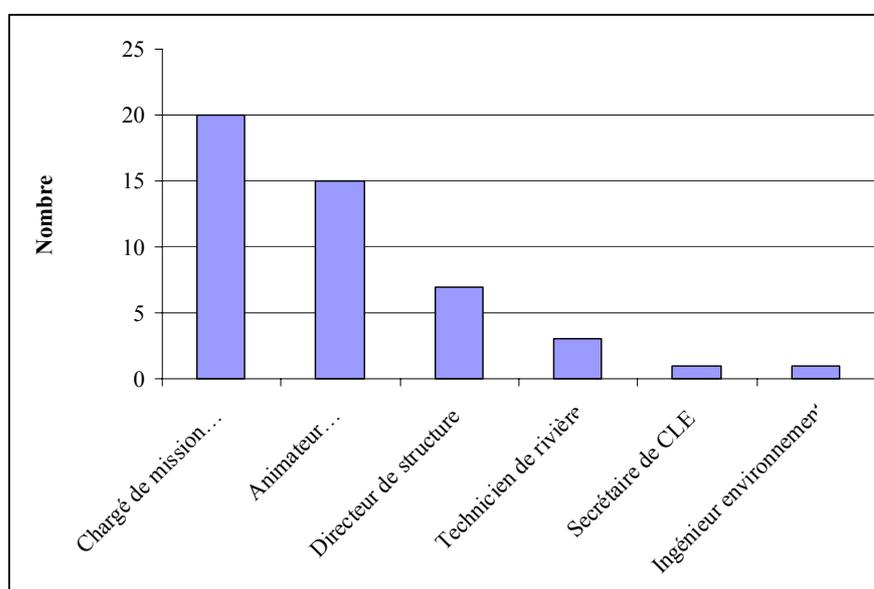


Figure 2 : Dénominations des postes des répondants au questionnaire

Le besoin d'animation est apparu dès la mise en œuvre des premiers SAGE (MATE et al., 1997). En 1997, le rôle de « chargé de mission – coordination - animation » était joué soit par « une personne appartenant à une institution moteur dans l'élaboration du SAGE et ayant donc une expérience du terrain » (syndicat intercommunal, service de l'Etat...) soit par « une personne recrutée par la CLE pour assurer la fonction d'animation (et dont c'est souvent le premier emploi). » Dans de rares cas, comme sur les Gardons, un bureau d'études a été employé pour l'élaboration du document.

Une marque de la professionnalisation se lit dans l'augmentation du nombre et la consolidation des postes d'animateurs de bassin même si nombre d'entre eux relève encore d'un « bricolage administratif ». Le contrat d'embauche est un indicateur de cette consolidation. Parmi les personnes ayant répondu au questionnaire, une moitié est en CDD et l'autre moitié est fonctionnaire. 19 personnes sur 44 sont titulaires de la fonction publique territoriale. Parmi celles-ci, 14 personnes ont

⁸ Pour une formulation exacte des questions, merci de se reporter au questionnaire en annexe L.

été embauchées en CDD puis ont consolidé leur poste en passant un concours de la fonction publique territoriale. Une enquête de l'ARRA⁹ montre que le chiffre des emplois contractuels est en diminution entre 2004 et 2006 en Rhône Alpes, tout en soulignant que « les métiers liés à la gestion des cours d'eau sont essentiellement des métiers précaires dans les premières années (...) Les postes sont ouverts à de jeunes diplômés qui sont embauchés comme contractuels, puis après quelques années passent le concours de la fonction publique et se font titulariser sur ce poste » (ibid., p.16). Dans leur échantillon, 70% des chargés de mission sont contractuels alors que les emplois contractuels représentent 30% des emplois de la fonction publique. Ils notent que les collectivités « hésitent à titulariser leur personnel ». Ils observent un rajeunissement de la profession depuis 2004 concomitant avec son augmentation par l'extension des recrutements. Dans mon échantillon la date d'embauche moyenne est 2002. L'ancienneté dans le poste est donc souvent faible. Pour plusieurs personnes, il s'agit d'une première expérience. Les personnes interrogées ont un âge moyen de 31 ans. Ainsi, bien que le nombre de CDD reste élevé, on observe l'évolution du statut de personnes employées de CDD à titulaires de la fonction publique territoriale. En passant le concours d'ingénieur divisionnaire des collectivités territoriales, ils « rejoignent une carrière » de cadres territoriaux. Ce mouvement de consolidation des postes semble acter du fait que ces fonctions relèvent de la fonction publique.

Les employeurs des animateurs de bassin sont aujourd'hui principalement les collectivités locales, même si une variété persiste et que l'on peut trouver des animateurs de bassin employés par une association (Chapleur et al., 2006). De plus, la plupart des structures employeuses sont des structures de bassin versant alors que dans les débuts du SAGE, de part le faible nombre de ces structures, ces cas étaient rares. Une grande variété réside cependant entre les structures employeuses, dans le statut, l'ancienneté (leur date de création varie de 1960 à 2006 dans le questionnaire), leur taille (1 à 35 personnes dans le questionnaire) ou leur budget. Ceci conduit à une diversité de situation d'emploi. Je n'ai pas constaté de cas de contractuels employés par un service de l'Etat comme j'avais pu le faire lors d'une enquête en 2000 (Richard, 2000).

Employeurs des personnes ayant répondu au questionnaire :

Syndicat Mixte (21) - EPCI à fiscalité propre (11) – EPTB (6) - Conseil général (3) – Association (0) – Service de l'Etat (0) – Autre: GIP (1), Conseil régional (1), Institution interdépartementale (1), PNR (1)

Qu'ils appartiennent à la fonction publique ou non, et bien que certains aient un statut d'emploi jeune et quelle que soit la dénomination de leur poste, les animateurs de bassin sont rangés dans la catégorie « cadre » (Fiche IFEN/Orme) et en particulier cadre A ou B dans la fonction publique (Fiche CNFPT). La durée de travail hebdomadaire moyenne effective est de 40,9 h dont 5,5 h sur le terrain. Ce constat argumente l'utilisation de la catégorie cadre pour qualifier ces emplois non soumis à des horaires fixes. Une formation de niveau supérieur est exigée, attribut de cette catégorie (Desrosières et Thévenot, 1988). Le niveau demandé est Bac+4 ou +5 dans des domaines « comme la gestion de l'environnement, la gestion de l'eau, l'hydrogéologie, l'écologie des milieux aquatiques, etc... », selon les problématiques du bassin (IFEN/ORME). Les enquêtes montrent que cette exigence est bien remplie. Le niveau de formation est bac + 5 pour 80% des chargés de mission dans l'enquête de l'ARRA. Des chargés de mission avec bac+2 et +3 apparaissent alors qu'il n'y en avait pas dans leurs enquêtes menées en 2004. 85% ont une formation initiale en relation avec la gestion des milieux aquatiques. Dans l'échantillon du questionnaire, 60% ont un niveau Master ou plus dans un domaine scientifique (49 % master pro, 9% master recherche, 7%

⁹ L'association ARRA, Association Rivière Rhône Alpes, a mené en 2004 et 2006 une enquête intitulée « référentiel emploi salaire » qui traite des postes occupés par les professionnels des milieux aquatiques. Elle analyse ces postes selon les indicateurs de salaire, sexe, cadre d'emploi, niveau de formation initiale, type de structure employeuse, type de contrat, etc. Cette enquête s'appuie sur des fiches emploi élaborées par le CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale). (ARRA, 2007)

thèse) et 29 % sont ingénieurs (37% si on comptabilise ceux qui ont un Master). Dans de rares cas, les animateurs n'ont pas une formation initiale scientifique mais ils ont alors une expérience professionnelle dans le domaine de l'eau. Les formations scientifiques ne sont pas uniquement dans le domaine de l'eau. Il peut s'agir par exemple d'une formation qui couvre une palette plus large de questions environnementales ou d'une formation dans un domaine comme la géologie. Les compétences de la personne employée sont corrélées avec les enjeux du bassin versant. On retrouve le profil identifié par Allain (2002) chez les animateurs de SAGE et par Teisserenc (2003) chez les « développeurs », jeunes, niveaux d'études élevés, itinéraires diversifiés, sans dominante homme ou femme significative.

Clôturons cette section sur les marques de professionnalisation en regardant le niveau de salaire. Dans l'enquête de l'ARRA le salaire net moyen mensuel est de 1757€ compris entre 1130€ et 2682 €. Ce salaire moyen est plus faible qu'en 2004. Ceci s'explique par de nouveaux recrutements. Dans mon échantillon (Figure 3), le salaire maximum est plus élevé. La présence de directeurs de structures fait apparaître un groupe de salaires supérieurs à 2500€. Sur la question des salaires, la disparité prédomine, en lien avec la variation de l'ancienneté dans le poste, de celle des statuts ou des responsabilités (le nombre de personnes encadrées varie de 1 à 10).

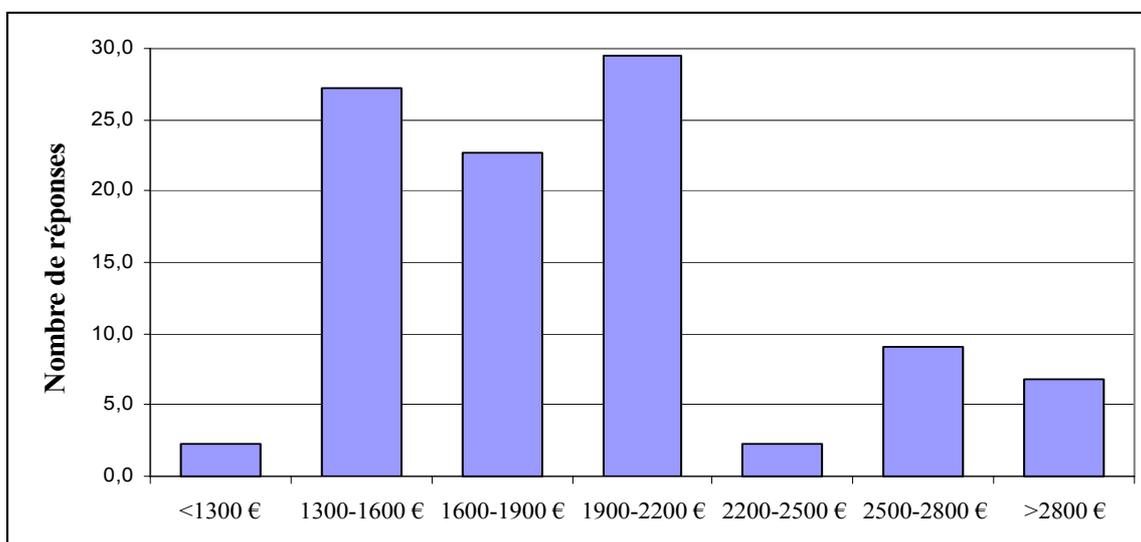


Figure 3 : Revenu net mensuel en €

Si différentes marques de professionnalisation apparaissent, un éclectisme et une fragilité des postes restent visibles, par exemple dans les niveaux de salaire et dans le statut. Un « bricolage administratif » préside encore souvent à l'embauche des animateurs et le poids des CDD reste important. Les financements de ces postes ne sont pas institués. Des aides de l'agence de l'eau et des collectivités départementales ou régionales peuvent venir appuyer l'embauche des chargés de mission. Ces financements dépendent des politiques conduites. Par exemple, alors que l'eau n'est pas une compétence obligatoire pour les départements, chaque élection pourra conduire à un changement dans les possibilités de financement. La politique de décroisement des aides entre les agences de l'eau et les services de l'Etat a conduit à un financement unique par les agences au sein desquelles les avis divergent quant à la pertinence d'une implication dans le recrutement de personnel dans des structures de bassin. Par ailleurs, les élus et les financeurs sont prudents quant à la consolidation des postes. Avant de recruter quelqu'un, ils veulent être assurés que le projet de gestion par bassin versant soit viable. Par ailleurs, ils ne veulent pas prendre le risque de recruter une personne qui n'ait pas le « bon profil », alors que plusieurs profils type existent. L'embauche est considérée comme un « acte crucial ». Les élus et les financeurs préfèrent embaucher un contractuel pour qu'il fasse « ses preuves » dans le portage du projet. Au début de la mise en œuvre des structures de bassin, les aides publiques à l'embauche étaient souvent voilées en n'étant pas

budgetées explicitement comme un appui à l'embauche. Aujourd'hui, elles se font au grand jour mais le consentement à investir dans l'animation reste faible. Dans le cas du premier contrat de rivière Orb, le montant dédié à l'animation était 0.38M€ soit 0.67% du montant total du contrat. C'est le seul volet qui ait dépassé les prévisions dans la réalisation : 0.56M€ ont été dépensés, soit 146 % de la somme prévue, avec l'entière satisfaction des membres du comité de rivière. Si le budget augmenté a été reconduit pour le second contrat, la part dans le montant total du contrat reste de moins de 1%. L'animation et la coordination peinent à être reconnues comme une composante de la gestion nécessitant un investissement conséquent.

2.2 Un métier en devenir catégorisé comme « flou »

Si ce métier ne peut-être considéré que comme une profession en devenir et les financements comme une condition de ce devenir, les réponses au questionnaire montrent de l'optimisme quant aux conditions d'exercice du métier et relativisent sa fragilité. Le Tableau 2 reprend la qualification de différents éléments en termes d'atouts ou de difficultés rencontrées dans leur métier par les personnes interrogées.

	Difficulté très importante	Difficulté peu importante	Sans objet	Atout	Atout important
Moyens humains disponibles	■	■	■	■	■
Moyens financiers disponibles	■	■	■	■	■
Pérennité de votre structure	■	■	■	■	■
Pérennité de votre poste	■	■	■	■	■
Isolement institutionnel	■	■	■	■	
Reconnaissance de vos actions	■	■	■	■	■

Tableau 2 : Difficultés et atouts rencontrés dans l'exercice du métier (■ = 10 réponses)

Les moyens financiers et humains disponibles et la pérennité du poste sont perçus en moyenne comme des difficultés. Mais les points de vue sont très variables en accord aux réponses fournies sur les moyens de la structure et le statut des personnes interrogées. 19 personnes ayant répondu à cette question sont en CDD. Parmi elles, 13 répondent que c'est une difficulté (sur 19,5 réponses difficultés), 3 que c'est sans objet et 3 un atout. La variable statut est une variable explicative mais la non pérennité du poste peut être vécue comme un atout procurant une liberté d'action comme le constate Jeannot (2005, p.140). L'isolement institutionnel que j'envisageais comme une difficulté lors de la construction du questionnaire apparaît en majorité sans objet en faisant écho, on peut le supposer, à la forte structuration en réseaux professionnels identifiée. Il est intéressant de noter que la reconnaissance des actions est vécue en moyenne comme un atout plutôt que comme une difficulté, de même que la pérennité de la structure.

Pour aborder la question de la reconnaissance des actions menées, intéressons nous, dans un premier temps aux missions dévolues à ces personnes et au temps qu'elles y consacrent. Dans le questionnaire, les animateurs de bassin ont été interrogés sur la répartition de leur temps de travail selon différentes missions. Le tableau des missions a été construit à partir des fiches de poste existantes (KIT PPEAU de la DIREN PACA, CNFPT, IFEN/ORME). Mais il s'est avéré lors des tests d'une première version du questionnaire que ces catégories n'étaient pas claires ou « ne parlaient pas » aux personnes interrogées. L'une d'elle me dit « *je n'ai pas retrouvé ce que je faisais* ». Différentes inflexions ont été apportées.

D'une part il semblait opportun de distinguer étude et travaux, selon la division pragmatique que faisaient les personnes interrogées. La mission : « conception et promotion des programmes d'études, d'intervention, de travaux et d'entretien » devait être scindée en deux missions distinctes. La division étude/travaux est reliée aux compétences des employeurs. Les compétences Maîtrise d'ouvrage d'études et Appui technique sont présentes chez la plupart des employeurs. Différemment, lorsqu'il s'agit d'actions, le taux vient à deux tiers pour la maîtrise d'ouvrage de travaux et est à la moitié pour la Maîtrise d'œuvre. Le terme d' « appui technique », c'est-à-dire l'assistance aux maîtres d'ouvrage a été mis en valeur alors qu'il était absent des fiches métier. Dans la mise en œuvre des mesures d'un SAGE ou d'un contrat, s'il y a des porteurs légitimes locaux, souvent ils n'ont pas d'équipes techniques. Ils peinent à rédiger les cahiers des charges. Cette mission d'appui technique aux collectivités fait partie de celles qui étaient dévolues aux services déconcentrés de l'Etat et qui se transfèrent aux animateurs dans le cadre de la décentralisation.

Par ailleurs, les personnes interrogées dans les tests reliaient les missions de communication, d'information et de sensibilisation comme faisant partie d'une même mission, composant l'animation. La compétence animation était présente chez la plupart des employeurs. Elle recouvre à la fois l'animation pour la préparation du SAGE ou sa mise en œuvre, animation sur le bassin : auprès des scolaires ou auprès de chaque élu local pour expliquer ce qu'est un SAGE et à quoi ça sert, mais aussi l'animation et le pilotage de réunions de négociation. J'ai tâché de distinguer différentes tâches d'animation. Enfin, les missions internes à la structure, comme la gestion du budget méritaient d'être déployées puisqu'elles étaient présentées comme coûteuses en temps. J'ai divisé en différentes tâches la gestion de la structure en soulignant la mission de recherche de financements, considérée comme un point important lors des tests.

Les résultats du Tableau 3 montrent que cet ensemble de missions fait bien partie du travail des personnes enquêtées. Le résultat sur le temps de travail idéal lisse le poids accordé aux différentes missions et n'en fait apparaître aucune comme prioritaire. J'ai regardé plus précisément les réponses selon l'intitulé du poste. Le poste de Directeur a des spécificités propres : poids de la mission d'encadrement et délégation de la conception de programme et du montage de projets. Des différences apparaissent entre chargés de mission et animateurs. « Conception, promotion et suivi de programmes d'études » apparaît par exemple plus spécifique aux chargés de mission et la mission de relais entre acteurs a un poids plus faible. Cependant, les variations ne sont pas significatives étant donné l'échantillon et certaines missions comme l'animation de la concertation ou la communication sont communes.

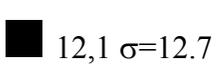
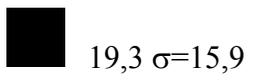
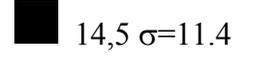
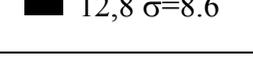
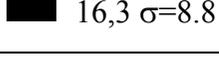
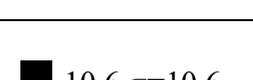
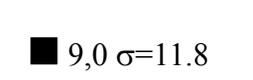
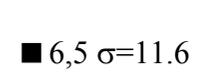
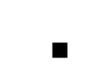
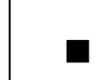
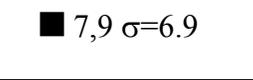
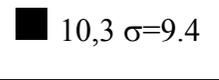
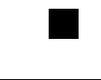
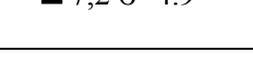
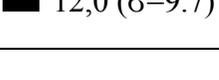
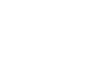
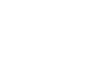
	% temps de travail moyen	% temps idéal moyen	Δ	% temps de travail moyen			% temps idéal moyen		
				Dir.	Chargé de M.	Animateur	Dir.	Chargé de M.	Animat.
Gestion de budgets, recherche de financements, montage de marchés et autres tâches administratives	 22,7 $\sigma=18.1$	 12,1 $\sigma=12.7$	-10,6						
Conception, promotion et suivi de programmes d'études	 19,3 $\sigma=15.9$	 20,4 $\sigma=18.1$	+1,1						
Animation de la concertation entre les acteurs	 14,5 $\sigma=11.4$	 18,9 $\sigma=12.3$	+4,4						
Communication, sensibilisation et information des différents acteurs	 12,8 $\sigma=8.6$	 16,3 $\sigma=8.8$	+3,5						
Relais entre les acteurs (Collectivités, Administrations, Usagers...)	 11,2 $\sigma=10.3$	 13,8 $\sigma=10.8$	+2,6						
Conception, promotion et suivi de programmes d'intervention, de travaux et d'entretien	 10,6 $\sigma=10.6$	 14,9 $\sigma=18.7$	+4,3						
Encadrement de personnel, direction de structure	 9,0 $\sigma=11.8$	 6,5 $\sigma=11.6$	-2,5						
Appui technique des structures d'intervention existantes et coordination de leurs actions	 7,9 $\sigma=6.9$	 10,3 $\sigma=9.4$	+2,4						
Aides et conseils pour l'élaboration de la politique de gestion du milieu	 7,2 $\sigma=4.9$	 12,0 ($\sigma=9.7$)	+4,8						

Tableau 3 : Répartition du temps de travail selon différentes missions ( cette surface représente 10 réponses ; σ signifie écartype)

Malgré les régularités observées, les réponses du tableau (en particulier les valeurs d'Ecart type) comme celles des tests montrent la difficulté de qualifier ces métiers à partir de missions. Ainsi, plusieurs personnes soulignent en commentaire du questionnaire la variabilité des réponses dans le temps selon l'avancée des procédures et l'ancienneté dans le poste. Si le tableau montre que la tâche « Gestion de budgets, recherche de financements, montage de marchés et autres tâches administratives » est jugée comme occupant plus de temps qu'il n'en faudrait, aucune mission ne se détache réellement. Ce résultat rejoint l'énoncé de la nécessité d'un secrétariat en appui à l'animateur de SAGE comme le propose, Allain (Allain, 2002, p. 97). L'ensemble des résultats de ce tableau peut appuyer le recrutement de personnel administratif pour renforcer les structures. Mais, ils font surtout apparaître ce métier comme flou, ainsi que le souligne l'une des personnes interrogées :

Q 9 : « Le poste et les fonctions que l'on occupe sont très floues pour la plupart de nos partenaires et acteurs locaux. Certains se demandent ce que l'on peut bien faire pour être autant surchargés de travail et d'autres s'interrogent sur la manière dont on se débrouille pour être partout à la fois et si cette multiplicité des lieux et des fonctions n'entraîne pas une dispersion du poste. »

Cette citation soulève deux critiques : celle de flou et celle de dispersion. La première critique est liée à la difficulté des partenaires à percevoir le rôle des chargés de mission. La seconde remet en cause leur compétence. Cette critique semble dépasser le flou inhérent à toute catégorie qui demande un « redressement » pour associer la personne à une catégorie professionnelle (Desrosières et Thévenot, 1988, p.34). Le flou ou la dispersion qualifient dans le témoignage le contenu de l'occupation. La notion de dispersion est connotée dans le langage courant comme un écart "illégitime" de l'accomplissement d'une tâche principale dans laquelle on devrait être pleinement engagé. A partir de l'observation de traders et d'organiseurs d'évènements, Datchary (2004) montre que cette activité est constitutive de nombreux métiers. La gestion de la dispersion apparaît pour ces personnes comme une compétence nécessaire, sollicitant une capacité d'adaptation et de flexibilité face à des travaux complexes. De même, Jeannot s'intéresse à la qualification de « Flous » de métiers de l'action publique « non pas comme entorse à l'efficacité mais comme une des composantes d'une nouvelle manière de concevoir l'efficacité en redonnant la main à ceux qui sont sur le terrain » (Jeannot, 2005, p.152). Il ne s'agit pas d'une déprofessionnalisation mais d'une nouvelle définition des compétences professionnelles. La compétence de la personne réside dans le traitement du flou.

Qu'est-ce que vous évoque « animateur de SAGE » ?
 Mouton à cinq pattes – Mouton à 6-7 pattes – Polyvalence – Travail – Coordonnateur -
 emploi jeune – Sacerdoce – Pluridisciplinaire – Prendre du recul – Philosophie – Bête
 de somme – Secrétaire- Comptable – Diplomate – Stimuler – Ecouter – Réunion(ite) –
 Patience – Couleuvre – Bon caractère – Clarté – Esprit critique – Motivé – Terrain
 Séminaire national des animateurs de SAGE – 09-10 Octobre 2003

Ainsi, animateur de bassin versant ne serait pas seulement un métier en devenir, mais il serait aussi à ranger dans une catégorie de « métier flou » par le manque de définition des positions des personnes et des prescriptions, qui s'actualise dans des interventions dépareillées. Pour Jeannot, le flou peut venir de la « nécessaire adaptation locale d'un programme général face à des singularités locales : comme un ajustement. » (Jeannot, 2001, p.126) Les objets des « métiers flous » sont « composites » et « résistants ». Dans bien des cas, c'est le programme même de ces métiers qui est à la charge des agents. Il y a un flottement de la commande. Le

caractère flou et fluctuant des missions des animateurs de bassin versant et de la répartition des tâches conduisent à le classer dans la catégorie de « métier flou ». Dans les métiers flous, l'indétermination est à l'amont de la tâche. Le programme « n'est défini qu'en apparence à travers des injonctions très larges, et notoirement floues, à la sécurité, au développement durable, à l'intégration. Les autorités évoquent par là une finalité visée plus qu'une décision se traduisant dans un programme à mettre en oeuvre. Faire advenir cette finalité ne se résout dans aucune formule dans aucun programme ou de manière indéterminée à la jonction de multiples formules ou programmes. Celle-ci n'est produite que de manière singulière en situation à travers l'engagement d'individus dans un travail.» (p127) Pour Jeannot, les métiers flous apparaissent quand un problème ne peut être pris en charge par une forme bureaucratique traditionnelle ni par une procédure. Ainsi, comme la dispersion, le caractère flou « n'apparaît pas comme la conséquence de l'incurie des responsables publics, mais comme une conséquence des caractéristiques propres aux domaines d'intervention de l'action publique, à cette hétérogénéité des domaines d'intervention qui doivent être combinés » (ibid., p.130).

Pour Jeannot l'action publique se joue dans l'activité routinière des agents et il importe de porter attention non seulement aux stratégies mais aussi au contenu des activités (Jeannot, 2005). Il propose de passer de la question du « métier public » à celle du « travail public ». « Lorsque l'action publique se définit comme un programme à mettre en œuvre, elle appelle à un travail d'ajustement aux différentes situations. Mais si l'action publique ne peut plus se réduire à de tels programmes, le travail des agents n'est plus simplement l'adaptation ; il devient tendanciellement l'action publique elle-même » (ibid., p.5). Il reprend une définition du travail non pas comme « ce qu'il y a à faire » mais comme « ce qui reste à faire, ce qui résiste ». Son approche du métier est pragmatique en observant l'action en situation. Cette approche pragmatique du métier met en valeur « la capacité d'action avec d'autres et l'habileté manœuvrière dans le commerce avec les choses, les équipements et les matières ouvrées » (Thévenot, 2006, p.114). L'activité n'est plus considérée comme un plan exécuté mais est ancrée dans un contexte. Pour Jeannot, « cette attention portée à l'activité des agents ne conduit pas pour autant à rechercher à donner un tableau général des tâches effectuées ni même des pratiques effectives (ce que font les consultants chargés de définir des plans de réorganisation). On ne retrouve pas, par exemple, de budget temps qui permettrait de donner des ordres de grandeur de l'investissement de ces agents. L'attention est plutôt portée sur des moments perçus comme critiques de cette activité, moments dans lesquels des agents sont amenés à faire face à des difficultés particulières. » (Jeannot, 2001, p.127).

Dans la suite du rapport, je vais me focaliser sur des moments de tension dans le travail des animateurs de bassin, pour voir la manière dont ils les résolvent d'une part et d'autre part comment ils donnent cohérence à leur métier et acquièrent une reconnaissance. Je me centrerai sur des moments que la sociologie pragmatique qualifie d'épreuves. L'analyse des énonciations de débordement de rôle est particulièrement intéressante pour mieux comprendre le travail des animateurs. Quels points d'appui utilisent-ils dans ces moments ? Quels équipements développent-ils ? A quels idéotypes se réfèrent-ils ? Il s'agit de dépasser dans l'analyse le constat de flou du métier pour désigner des opérations que pratiquent les animateurs de bassin dans le travail sur ce qui résiste identifié par Jeannot. La qualification de « flou » ne permet pas de rendre compte du travail opéré. Des figures et des opérations se sont dessinées à partir de l'observation des animateurs en situation et des entretiens ouverts. Elles ont été testées dans des entretiens focalisés et dans le questionnaire. Elles peuvent être endossées par les animateurs et qualifier ce métier qui reste toujours l'enjeu d'une appropriation en situation.

3 DIFFERENTES APPROCHES DE LA COMPOSANTE TECHNIQUE DU METIER

La référence à la dimension technique est récurrente dans la présentation de leur métier par les chargés de mission. Ils se qualifient de « techniciens ». Ils sont recrutés sur des compétences scientifique et technique. La définition du poste contient souvent un objet technique à traiter tel un SAGE ou une rivière. Un premier registre de qualification apparaît dans le traitement de ces objets. Comment est-il sollicité vis-à-vis de ses connaissances techniques ? Pour mettre en lumière le travail de traitement de l'objet, centrons-nous sur une critique adressée aux animateurs qui s'appuie sur le terme de « technostructure ».

Lors d'un comité syndical en 2004, un membre s'exclame, 2004 : « *Vous m'avez parfaitement compris et l'illustration de ce que vous dites est la disposition de cette table. Il y a d'un côté la technostructure. Quand cette équipe nous sort des rapports c'est superbe. On n'a pas le temps de les lire, donc nous sommes tout à fait passifs par rapport à toute décision. Il y a une inversion des rôles, c'est-à-dire que c'est la technostructure qui prend les décisions, qui les impose aux élus. Et les élus ils ont quoi : le droit de vote, il n'y a aucune discussion. Je pense que ce n'est pas comme ça que ça devrait fonctionner.* »

Le terme de « technostructure » porte une critique classique de l'expertise apparue dans les années 1960-1970 en tant qu'elle prend possession de la décision et effectue les arbitrages politiques sous couvert d'une légitimité technique (Habermas, 1973 (1968)). La personne citée dans l'extrait remet en cause le poids des employés du syndicat mixte dans la prise de décision. De même, Allain (2002) qualifie de « voie technocratique » l'élaboration de l'état des lieux des SAGE par l'animateur. Interrogées dans le questionnaire, sept personnes répondent « oui » à la question : Avez-vous déjà été qualifié « de « technocrate » ou d'un terme proche ou vous a-t-on déjà dit ou fait sentir que vous preniez trop de pouvoir en tant que technicien » ? 37 répondent « non ». Les sept personnes ayant répondu par l'affirmative décrivent différentes situations où ceci se produisit et l'attitude qu'ils ont adoptée. Certains jugent qu'ils sont allés au-delà de leur rôle, d'autres dévoilent les intentions politiques de leur accusateur. A partir de ces commentaires et de la réponse à la question « Comment concevez vous le rapport du technique au politique », on peut définir trois postures adoptées par les animateurs de bassin versant qui correspondent à différentes façons de traiter la dimension technique de leur métier : celle d'expert, celle d'éclairer les décideurs ou celle de traducteur.

3.1 Etre expert et « rester à sa place »

Dans la réunion du syndicat mixte, la critique formulée par un membre est acceptée par les élus et les chargés de mission soucieux de ne pas empiéter sur les prérogatives des élus. Les premiers réaffirment la nécessité de limiter l'intervention des chargés de mission dans la prise de décision. Cette réaffirmation se concrétisera dans la même réunion alors que les élus feront un choix contraire aux préconisations du directeur du syndicat mixte. Les chargés de mission, pour leur part confirment leur poids important dans l'orientation des décisions et acceptent des remises en cause du fonctionnement du syndicat mixte.

Q1R répond à la critique présentée dans l'extrait précédent : « *La critique est tout à fait valable, nous avons au niveau des services une tendance à la dérive et à ne plus assez vous solliciter ou à ne plus vous fournir d'éléments, par exemple aujourd'hui le fait que vous n'avez eu les rapports qu'en début de séance, ce n'est pas normal. Je crois qu'il va falloir qu'on se force à vous envoyer les rapports avec les convocations suffisamment tôt de façon à ce que vous puissiez les lire et en prendre connaissance.* »

En réponse à la critique formulée par le membre du comité syndical, Q1 présente le rôle de l'équipe technique de manière fonctionnelle. Une telle réponse est classique. Elle consiste en une séparation entre techniciens et élus. Les animateurs se positionnent selon une division entre technique et politique ou savant et politique proposée par Weber (1963 (1919)). Selon le modèle wébérien de la bureaucratie, l'action publique est divisée en deux sphères : celle des affaires politiques et celle des affaires administratives. L'administration doit être subordonnée au politique qui représente l'expression de la volonté générale. Le bureaucrate ou le fonctionnaire doivent mettre en œuvre des décisions publiques. La séparation des rôles s'appuie sur un équipement et des procédures (remettre le rapport avant). Le technique est « au service » du politique et applique les décisions, même si « *les choix politiques ne vont pas toujours dans le sens de la meilleure solution technique.* » Q21

La figure utilisée pour se positionner est alors celle de l'expert. L'expert est celui qui a la capacité de bien connaître un domaine et de mettre en forme les connaissances de ce domaine pour une décision publique. Il « propose » et le politique « dispose ». Plusieurs animateurs utilisent les qualificatifs de neutralité et d'objectivité selon une définition positiviste de la science.

Q5 : « *C'est mon métier de présenter l'aspect technique des mesures, d'une manière clinique, sans vanter les avantages plus que les inconvénients, et que c'est ensuite aux élus, dont je suis le conseiller technique, de mettre le liant pour la suite des opérations.* »

Q14 : « *Le technicien doit rester à sa place, rester neutre par rapport à ses opinions personnelles, ne pas influencer la prise de décision collective.* »

Q16 : « *Ca n'empêche pas d'exprimer en plus sa propre opinion sur le sujet, mais elle doit venir en deuxième plan après avoir présenté objectivement les informations.* »

Cependant, le qualificatif d'expert ne semble pas convenir à tous (Voir Tableau 4). Dans l'échantillon du questionnaire six personnes ne se considèrent pas du tout comme un expert et cinq personnes seulement se considèrent complètement comme un expert.

Considérez-vous votre rôle comme celui d' Expert	Pas du tout	Un peu	Beaucoup	Complètement
		6	23	10

Tableau 4

On observe des différences dans les réponses selon l'intitulé du poste et l'âge. Les chargés de mission se sentent plus proche du qualificatif d'expert.

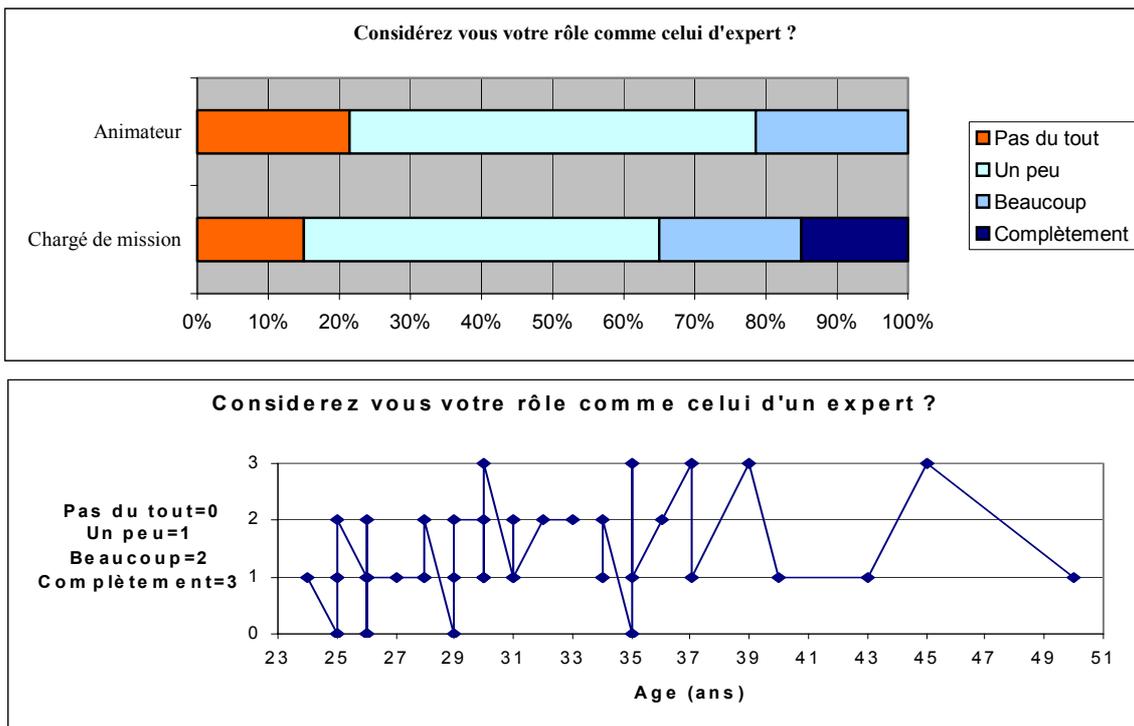


Figure 4 : considération du rôle d'expert selon l'intitulé du poste et l'âge

Plus les personnes sont âgées, plus elles considèrent leur rôle comme celui d'un expert. Ces résultats seraient à confirmer par une diffusion plus étendue du questionnaire. Cependant, ils s'accordent avec l'hypothèse selon laquelle avec l'expérience liée à l'âge et les connaissances acquises, une personne se considère plus facilement comme experte. Mais cela peut également être relié à l'évolution de la place de l'expert dans la société avec une remise en cause de la place donnée aux experts vis-à-vis de la population concernée. Plusieurs témoignages soulignent la difficulté de maintenir une séparation entre technique et politique dans la pratique. Ils évoquent leur « rôle non négligeable dans la prise de décision ».

Q11 : « L'absence de décision étant pire que tout, je l'aide à faire le poids des + et des - jusqu'à ce qu'il forge sa décision. Mais d'un autre côté je suis plus disponible que lui pour, puisque je suis payée pour être à l'interface des acteurs du territoire ce qui est à la base l'essence même de la fonction d'élus ! Donc j'ai l'impression que nécessairement mon avis technique est un peu « politique » (intégrateur des enjeux)... La question que je me pose est de savoir si c'est grave, si c'est évitable. »

La référence au modèle Wébérien de séparation du technique et du politique n'est pas tenable. Le politique apparaît comme « l'envers » du métier d'animateur de bassin versant comme celui des métiers de l'équipement (Jeannot, 2005, p.73). L'étude de ces « métiers flous » conduit à remettre en cause une conception linéaire de l'action publique pour définir une action publique post-bureaucratique qui se joue dans le travail, dans ce qui résiste. Le travail « est alors simultanément expérience, interprétation et invention de la chose publique. » (ibid., p.88). A la coupure entre une sphère de la décision politique et une sphère de la mise en oeuvre se substitue un continuum où l'activité de ces agents rejoint celle d'élus ou d'associations qui se « divisent le travail politique » (ibid., p.91). Les animateurs proposent des choix et des explorations de mondes possibles au quotidien. Ils sont amenés dans leur travail à sélectionner dans la pluralité (de connaissances, d'options techniques,...). Aussi, il convient de considérer la place des chargés de mission dans la composition du commun. Cette

définition du travail propose à l'animateur d'assumer son action politique. Les résultats du questionnaire montrent que la figure d'expert, bien qu'elle reste un repère fort pour certains, perd du terrain au profit de figures qui assument une hybridation sociotechnique. L'un d'eux se qualifie d' « *hydropsychosociologue* » (Q24).

3.2 Eclairer les décideurs et assumer une influence sur les politiques

Plusieurs animateurs interrogés ne définissent pas leur rôle en référence à une coupure technique/politique mais comme un rôle à « *mi-chemin* » entre technique et politique.

Q34 : « *Un rôle parfois délicat à mi chemin entre le technique et le politique* ».
 Q17 : « *Le technique doit transcrire et traduire des éléments scientifiques (+/- objectifs) qui sont parfois difficiles à maîtriser* ».
 Q5 : « *Un aller-retour entre les deux aspects technique et politique* »

Ils remettent en cause la possibilité d'objectivation. Cinq réponses à la question « Comment concevez-vous le rapport du technique au politique ? » symétrisent la relation en soulignant que le technique « oriente » le politique et qu'un échange permanent existe. Certains présentent le rapport « *dans une proximité et un lien permanent* » (Q43). Ces témoignages mettent en valeur un rôle d'hybridation sociotechnique dans la construction des décisions, dont ne rend pas compte le qualificatif d'expert qui met l'accent sur une séparation entre le technique et le politique. Ainsi, plutôt que la qualification d'expert, les personnes interrogées préfèrent le rôle d'éclairer les décideurs (voir Tableau 5). Cette qualification est parmi les privilégiées.

Considérez-vous votre rôle comme celui d' Eclairer les décideurs	Pas du tout	Un peu	Beaucoup	Complètement
	0	1	18	22

Tableau 5

L' élu « *décide* », « *valide et réoriente* ». L'animateur « *conseille* », « *éclaire* », « *informe* », « *propose* », « *sensibilise* ». La notion d'« *aide à la décision* » vient compléter celle d'« *appui technique* ». L'animateur reste un « *réfèrent technique* » ou « *la personne ressource* », mais il intervient dans la construction des décisions. Il est force de proposition. Il fait partie du cercle de décision tel un « *conseiller du prince* ». La dimension technique du métier est conservée mais la distance à la décision est réduite et l'exigence de connaissance également. L'animateur ne doit pas être expert mais faire le relais entre des experts et les décideurs. Un témoignage synthétise cette posture :

Q 5 : « *Du point de vue de ma mission, l'aspect le plus important est celui d'être un analyste, c'est-à-dire, à mon sens, être capable de :*
 - *porter un regard d'expert sur la situation (ou croiser son regard avec celui d'autres experts) pour établir des diagnostics ;*
 - *élaborer, à partir du diagnostic, des scénarios tendanciels, des stratégies opérationnelles ;*
 - *proposer les divers scénarios et stratégies aux échelons décisionnels (suivant le cas : conseil d'administration, comité de pilotage, etc.), en ayant préalablement expliqué et écarté ce qui est irréaliste techniquement, financièrement, socialement, etc. »*

L'animateur peut être considéré comme l'opérateur d'une hybridation sociotechnique (Reverdy, 2004). Reverdy met au centre de son analyse des SAGE la « production de connaissance ». Pour lui, l'intégration des informations est « l'apanage des chargés de mission ». Ils sont au centre des arbitrages effectués. Reverdy met en lumière l'importance de la « stratégie » des chargés de mission dans le processus de définition des connaissances à produire, tout en soulignant les difficultés liées au travail d'intégration à effectuer et au manque d'expérience des personnes embauchées à ces postes étant donné la limitation des moyens pour ces embauches. Il observe la main-mise possible des techniciens sur la décision en prenant l'exemple de l'augmentation des lâchers d'EDF pour respecter les débits réservés au milieu. Cette augmentation est présentée comme solution en éludant les discussions sur d'autres solutions possibles.

Si la disqualification de l'emprise des chargés de mission est toujours susceptible d'émerger, la réponse ne peut plus être une séparation entre le technique et le politique. Les chargés de mission sont au cœur de l'hybridation, ils composent en personne du social et du technique. Au-delà de conseiller, ils ont pour mission de participer au montage de projet. Ils doivent donc opérer l'intégration de différentes informations d'ordre scientifique et profane, technique et politique. Ils se trouvent à l'interface de l'expertise et du politique, tout en étant spécialisés sur un objet : un bassin versant.

3.3 Traduire

QIE : « Le curage des cours d'eau, pour un sociologue, tu pourrais travailler une vie entière dessus. Même si les gens l'admettent techniquement sur un cas précis chez eux. Tu leur fais admettre que techniquement cela ne sert à rien, c'est plus fort. Même s'ils ont compris il y a quelque chose de plus fort, de l'ordre du bouc émissaire. Il faut bien trouver une solution, à des millions d'années de pratique. Sur (ville A), on a un gros souci d'atterrissement, ça sert à rien de le curer mais on va le faire quand même, sans le curer autant. Car (ville A) est à la limite de se retirer du syndicat si on ne le traite pas. Les gens ne le comprennent pas. On explique que l'atterrissement s'en va pendant les inondations parce qu'il n'est pas fixé. Un atterrissement c'est un gros tas de graviers. Quand il y a une grosse crue, les graviers sont transportés et ils se redéposent après. (...) Après les inondations, ils accusaient l'atterrissement, il y avait une voiture remplie de gravier dans l'atterrissement. L'atterrissement serait toujours responsable même s'il n'y était plus. Dans les cours d'eau il y a plein de choses qui marchent au bon sens mais pas l'atterrissement. Tous les chargés de mission sont confrontés à ça. On y a droit à chaque fois. (...) On est en train de faire des animations informatiques et on a lancé une collaboration avec une école d'ingénieur pour un modèle réduit pour l'expliquer. (...) Il faut développer des animations numériques à projeter car c'est plus facile à transporter. On va faire des réunions publiques pour ça. Il faut déminer. (...) À l'occasion de toutes ces réunions et de tous ces déplacements, j'ai systématiquement expliqué un petit peu ce qu'était que la gestion des cours d'eau, ce qu'il fallait faire et pas faire, pourquoi on n'intervient plus comme avant, pourquoi on ne cure pas, pourquoi ce n'est pas bien d'endiguer, de supprimer la ripisylve... »

Ce témoignage illustre les opérations d'hybridation sociotechniques et l'enjeu d'explication des données techniques. Au cours de l'entretien, l'animateur effectue la traduction pour l'enquêteur. La traduction consiste par exemple à expliquer un phénomène physique comme

l'atterrissement avec l'enjeu de la définition de la politique de curage des cours d'eau. Le terme de traducteur propose une autre qualification de ce qu'opèrent les animateurs autour de l'objet de gestion. Ce terme trouve un écho auprès des personnes interrogées (Tableau 6). L'animateur intervient pour vulgariser des connaissances et partager des connaissances. Il intervient sur le contenu du dialogue pour traduire ce que disent les uns dans un langage accessible aux autres.

Considérez-vous votre rôle comme celui de : Traduire les points de vue	Pas du tout	Un peu	Beaucoup	Complètement
	0	8	20	17

Tableau 6

La traduction lie des énoncés et des enjeux a priori sans commune mesure (Callon, 1986). Il s'agit d'établir des liens intelligibles entre des activités hétérogènes. La possibilité de traduction est liée à la maîtrise des connaissances. L'expertise des animateurs de bassin est complexe elle ne se réduit pas à une expertise technique liée à leur formation. Elle touche les multiples facettes d'un objet comme le bassin versant, sur le plan des connaissances scientifiques, des contraintes réglementaires, des intérêts sociaux, politiques ou économiques répondant à l'enjeu de gestion globale et non plus sectorielle de l'eau. Ce sont des « experts de la gestion locale » (Roubieu, 1994) tels les cadres des collectivités territoriales observés par Roubieu ou Magnier (2003). La « capacité de la haute fonction publique territoriale tient à l'articulation (simultanée) des registres techniques et politiques et à faire de cette synthèse l'essence même de sa compétence » (Magnier, 2003). L'investissement des animateurs à temps plein sur le bassin versant leur donne une connaissance fine du territoire et des acteurs. Celle-ci leur permet de lier les préoccupations singulières des usagers à des questions générales.

Beuret (2006) analyse des opérations de traduction dans le cas de concertations environnementales. Il identifie et décrit trois types de traduction opérés sur le terrain (p233) qui sont pertinentes pour analyser les traductions opérées par les animateurs de bassin :

- la traduction scientifique vise à « traduire le réel pour le rendre intelligible pour tous », par exemple sur le cas des atterrissements. Cette traduction est particulièrement importante dans l'élaboration et la mise en approbation d'états des lieux ou de diagnostics des SAGE et des contrats de rivière. De par leur formation, les animateurs ont la capacité de recourir et de discuter avec des experts et de traduire leurs propos dans les langages technique, politique ou courant.
- la traduction croisée « vise à rendre intelligibles les positions des uns aux yeux des autres (...) pour faire émerger des idées et un accord ».

Q9 : « Par une mise en relation des acteurs locaux, ceux-ci apprennent à se connaître et les tensions ou incompréhension existantes ont tendances à diminuer ou même parfois à se régler. »

- les traductions opérationnelle et institutionnelle ont « pour objectif de transformer les idées exprimées lors des débats en actions collectives et en institutions économiques, c'est-à-dire des règles, des organisations, etc. » Cette traduction rejoint le rôle de conseiller sur le choix de solutions. Il s'agit de traduire au sens d'opérationnaliser les idées. Par exemple le choix de protéger un quartier des inondations implique de construire une digue, ce qui a telles contraintes techniques et telles contraintes administratives, par exemple dans le montage du dossier de financement.

Q5 : « L'apport d'un regard technique sur une problématique (avec la possibilité de faire le pont entre spécialistes de différentes disciplines, si besoin est), si la situation est crispée sur un plan technique. »

Les différentes traductions sont souvent conjuguées comme en témoigne Q5. Pour Beuret, « la conduite de la concertation suppose de s'assurer que toutes les fonctions de traductions (les trois types) soient bien assurées que ce soit par un ou plusieurs traducteurs » (ibid., p.236). Les tensions et les disqualifications, dont celle de technocrate, viennent souvent d'une méconnaissance ou d'une « *Incompréhension entre 2 personnes qui les empêche d'aboutir à un accord (alors que bien souvent elles le sont)* » (Q40). L'animateur opère des traductions pour éviter les conflits d'incompréhension. Il « *dénoue les idées fausses* ». Il croise les points de vue en recentrant les débats sur les objets techniques, intermédiaires entre les humains (Vinck, 1999).

Q31 : « En cas de conflit entre plusieurs élus, je reviens à la rivière et à son système. »

Mais, si la traduction a de l'importance, elle est souvent sous-investie. Cet élément se traduit dans l'importance accordée au manque de communication. La communication concerne les élus, les autres professionnels de la gestion de l'eau, les associations, les scolaires ou le grand public. Les animateurs sont sollicités pour communiquer. Ils ne peuvent répondre favorablement par manque de temps.

Q13 : « Pour moi la grande qualité que doit posséder un animateur c'est d'être un vrai communicant !!! »

Q43E : « On s'est aperçu rapidement que beaucoup d'élus, et parfois des anciens n'avaient pas vraiment pris conscience de ce qu'on faisait, du rôle, de l'importance de la gestion et si on essayait d'ouvrir un peu sur les autres acteurs, alors là, ils ne savaient même pas qu'on existait. La plupart des gens savaient à peine ce que c'était qu'une nappe souterraine, qu'il existait de l'eau en dessous et d'où venait l'eau du robinet. Ça a été sur des choses comme ça où on s'est dit c'est catastrophique, la communication, on n'en fait pas assez. Ça nous a aussi été reproché de la part des élus. La communication c'est à double tranchant. Quand tu communique, tu ne fais pas autre chose, le temps que tu passes à communiquer, tu ne fais pas d'actions techniques, tu ne bosses pas à côté et malheureusement quand tu ne communique pas les gens ne se disent pas « ils bossent ». (...) Communiquer, c'est aussi rendre accessible à tous en vulgarisant. Une politique de gestion de l'eau qui restera dans son coin, si les gens ne sont pas au courant si quelque chose se met en place, quelles sont les mesures, qu'est-ce qu'on a fait pour protéger l'eau. Est-ce que chacun peut y mettre du sien. Finalement, ça restera un bel outil mais il me semble qu'il n'aura pas une portée intéressante ».

Q1 : « On communique très mal et très peu. On a fait une étude préalable à la réalisation d'un journal. J'insiste auprès des élus pour embaucher une personne qui s'occupe du SAGE et de la communication. (...) Sur (un autre bassin) ils ont tout compris, il faut consacrer de l'argent à ça. C'est important qu'il y ait un retour au niveau de la population. Les élus ont du mal car on ne communique pas assez. Il faudrait une personne qui fasse réellement de la démocratie locale avec ce SAGE. Car on a des gros problèmes d'implication. Il faut passer du temps à solliciter les élus pour qu'ils viennent un peu plus. Les élus et les partenaires usagers, les associations, la chambre de commerce et d'industrie, les professionnels et de travailler par sous-commission pour qu'il y ait des débats et du travail. Donc il faut quelqu'un qui fasse

vivre le SAGE et qui aurait un réel rôle de communication : qui fasse des petits documents, qui participe au journal, qui prenne des contacts avec les journalistes.»

Ces témoignages soulignent l'enjeu de communication. Si le premier insiste sur la communication comme qualité, le deuxième lie bien communication à traduction et pose la question de l'appropriation de l'outil de gestion de l'eau : SAGE ou contrat de rivière. De même, le troisième témoignage insiste sur l'importance de l'implication des partenaires. Ainsi, la communication est bien entendue dans un double sens de promotion et de mise en commun. La communication ne vise pas seulement à transmettre l'information mais à impliquer d'autres acteurs. Alors, il ne s'agit pas seulement pour l'animateur de traduire un énoncé technique mais d'engager les participants dans un réseau, de rapprocher les participants et de faire émerger des porte-parole. Ils participent à l'« enrôlement » (Callon, 1986) des autres acteurs, à la consolidation et à l'élargissement de réseaux socio techniques qui vont porter les actions. Ceci ouvre vers une dimension du travail qui n'est plus qualifiée avec des termes d'expert, de traducteur ou de conseiller mais de médiateur ou de facilitateur, c'est-à-dire qui caractérise plus précisément le rôle d'opérateur entre les différents acteurs. Les animateurs de bassin correspondent aux personnes identifiées par Beuret (op.cit.) : qui « s'emploient à faciliter le dialogue et la construction d'un accord. Ils prennent du recul vis à vis du jeu d'acteurs pour se positionner en tant que tiers facilitateurs ». Alors, une des personnes interrogées évacue la question du positionnement vis-à-vis de la technique et emploie le terme de médiateur pour qualifier son rôle.

Q 13 : « Il est très clair pour tous que mon rôle n'est pas technique : je m'appuie sur les compétences de tous ; mon rôle est bien médiateur, facilitateur mais certainement pas expert ! »

4 INTERMEDIAIRES DANS LE JEU D'ACTEURS

La qualification de médiateur invite à considérer le rôle de l'animateur de bassin dans la mise en relation des acteurs. Celle-ci peut prendre différentes formes. Le qualificatif de médiateur est utilisé et se voit appuyé par celui de facilitateur. D'autres qualificatifs mettent l'accent sur le parti pris de l'animateur comme négociateur. Dans cette section je discuterai des qualificatifs de médiateur et de facilitateur puis de ceux de manager, de négociateur et de représentant du bassin.

4.1 Médiateurs et facilitateurs

	Pas du tout	Un peu	Beaucoup	Complètement
Considérez-vous votre rôle comme celui de : Médiateur	0	8	21	16
Considérez-vous votre rôle comme celui de : Facilitateur	2	8	20	12

Tableau 7

Les réponses aux questions « Considérez-vous votre rôle comme celui de Médiateur et de facilitateur » (Tableau 7) montrent la pertinence de l'utilisation de ces qualificatifs. On observe par ailleurs des différences de réponses selon la dénomination du poste qui montrent que ceux dont l'intitulé du poste comporte le mot animateur se considèrent plus comme des facilitateurs que les chargés de mission (Figure 5). Parmi ces derniers, deux ne se considèrent pas du tout comme facilitateurs. Comment expliquer ces différences ? Que signifie être médiateur ou facilitateur ?

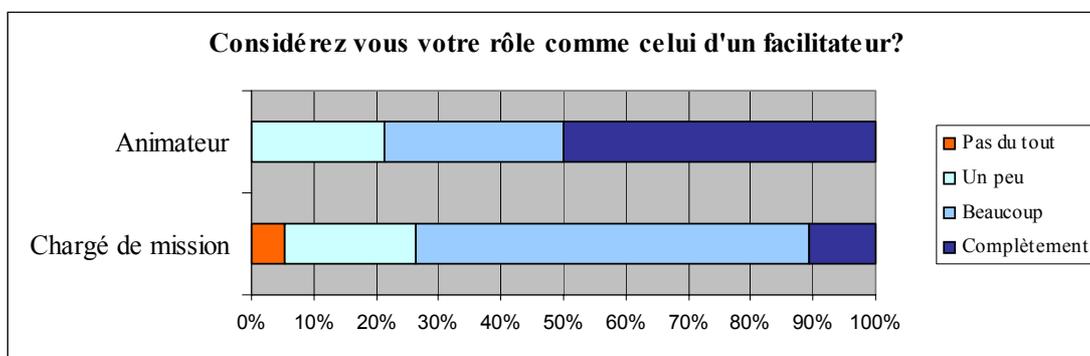


Figure 5

Beuret et Trehet (2001) définissent les médiateurs comme des personnes qui « font le lien entre les participants et facilitent la construction d'un accord sans en influencer le contenu, en dépassant les clivages existants ». Ils soulignent l'importance des médiateurs dans l'émergence et l'épanouissement de la concertation. La médiation recouvre selon eux deux facettes : la « médiation miroir » et la « médiation passerelle » (Beuret, 2006, p.82). La médiation passerelle consiste à faire du lien entre des acteurs. La « médiation miroir » consiste selon Beuret à mettre en forme la réalité locale et à en présenter une image la plus neutre possible. Cette intervention propose par exemple de faciliter le dialogue à partir d'une image intermédiaire entre les acteurs qui permet une « traduction croisée ». Ainsi, les guides à l'attention des médiateurs (Doidy, 2002, chapitre VIII) font différentes préconisations. La première est l'« impartialité ». Par ailleurs, le médiateur se doit d'être garant de la bonne

procédure. Il permet le dialogue et cherche un règlement argumentatif du désaccord. Il ne s'agit pas de fournir une solution ou d'effectuer un arbitrage entre des solutions proposées mais d'appuyer l'élaboration d'un compromis. Il cherche à appliquer l'idéal de délibération. Discutons de la présence de ces différentes compétences dans la population enquêtée.

La première caractéristique du médiateur est de « faire le lien entre participants ». Cette fonction apparaît dans différents témoignages. L'animateur est le nœud d'un réseau de gestion de l'eau. Il est « *l'interlocuteur privilégié du bassin versant* »(Q43). Il est au contact, aussi bien des élus, que des services de l'Etat, des représentants des établissements publics et des usagers, c'est à dire de personnes des trois collèges des CLE et des comités de rivière. Les premiers sont souvent leurs employeurs, ils sont les maîtres d'ouvrage des travaux. Les seconds sont leurs interlocuteurs pour les montages de dossiers. Enfin, dans le cadre de la mise en œuvre de démarches participatives, ils rencontrent les troisièmes, dans les comités consultatifs par exemple. La Figure 6 présente la fréquence des relations avec différents acteurs de l'eau réunis selon les trois collèges des CLE ou des contrats de rivières. La Figure 7 présente les résultats sur la qualité des relations. Les animateurs de bassin apparaissent bien en interaction avec les acteurs de l'eau. Les animateurs sont donc bien un lien entre les différents partenaires impliqués dans la gestion du bassin. Ils représentent un interlocuteur affiché pour toute personne intéressée par le sujet.

Q45 : « Dans notre travail, on est forcément dans le cadre de la gestion de l'eau au carrefour de tout le monde. »

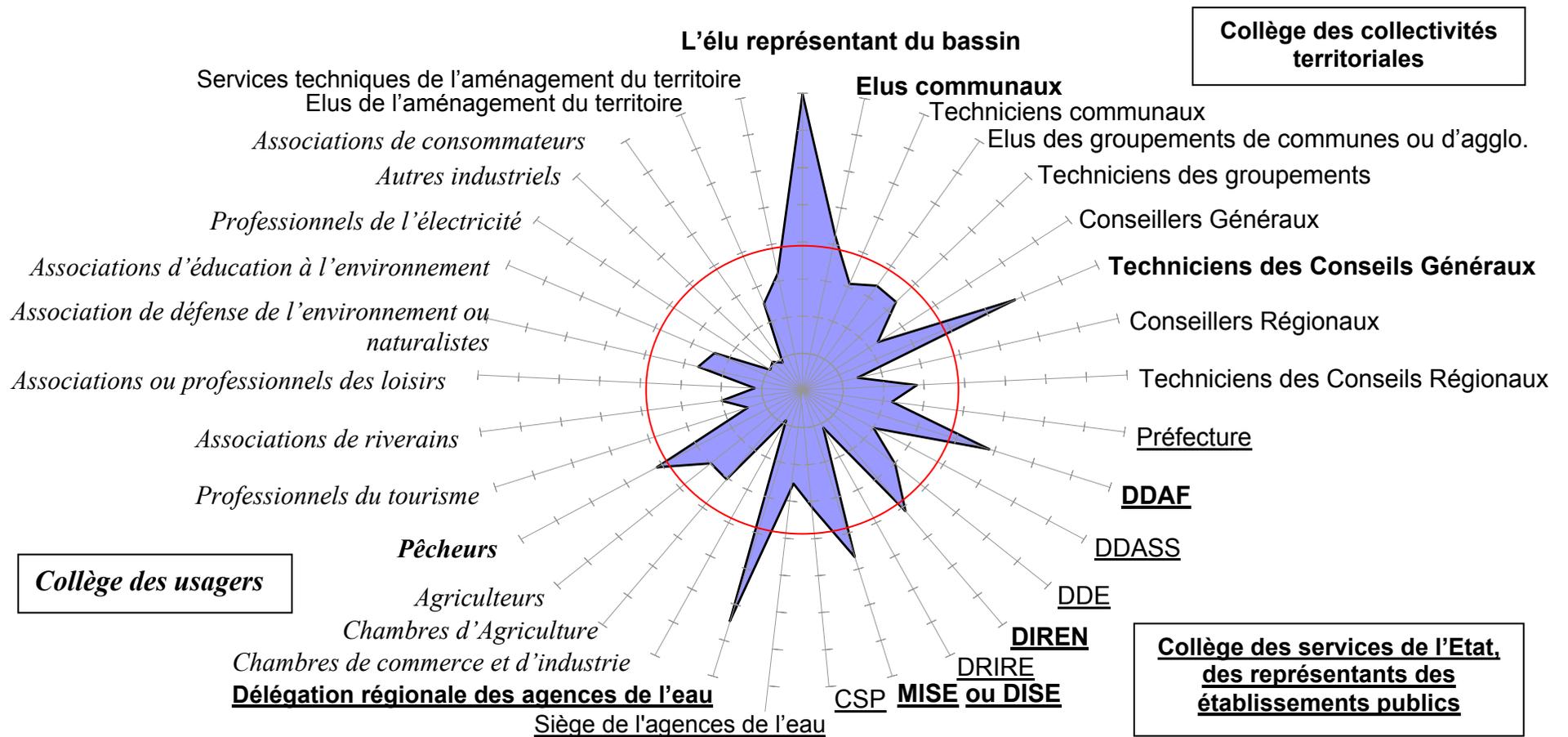


Figure 6 : Fréquence moyenne des relations avec les autres acteurs de l'eau. Le nombre représenté est le nombre de rencontres moyennes par an, en pondérant les 4 réponses possibles de la manière suivante : 0*Nombre réponses 0 (jamais) + 1* Nombre réponses An (Quelques fois par an (1 à 4)) + 12* Nombre réponses Mois (plus de 5 fois par an à bimensuelle) + 52* Nombre réponses Hebd. (Au moins bimensuel). En gras si Fréquence>15, nombre indiqué par le cercle rouge.

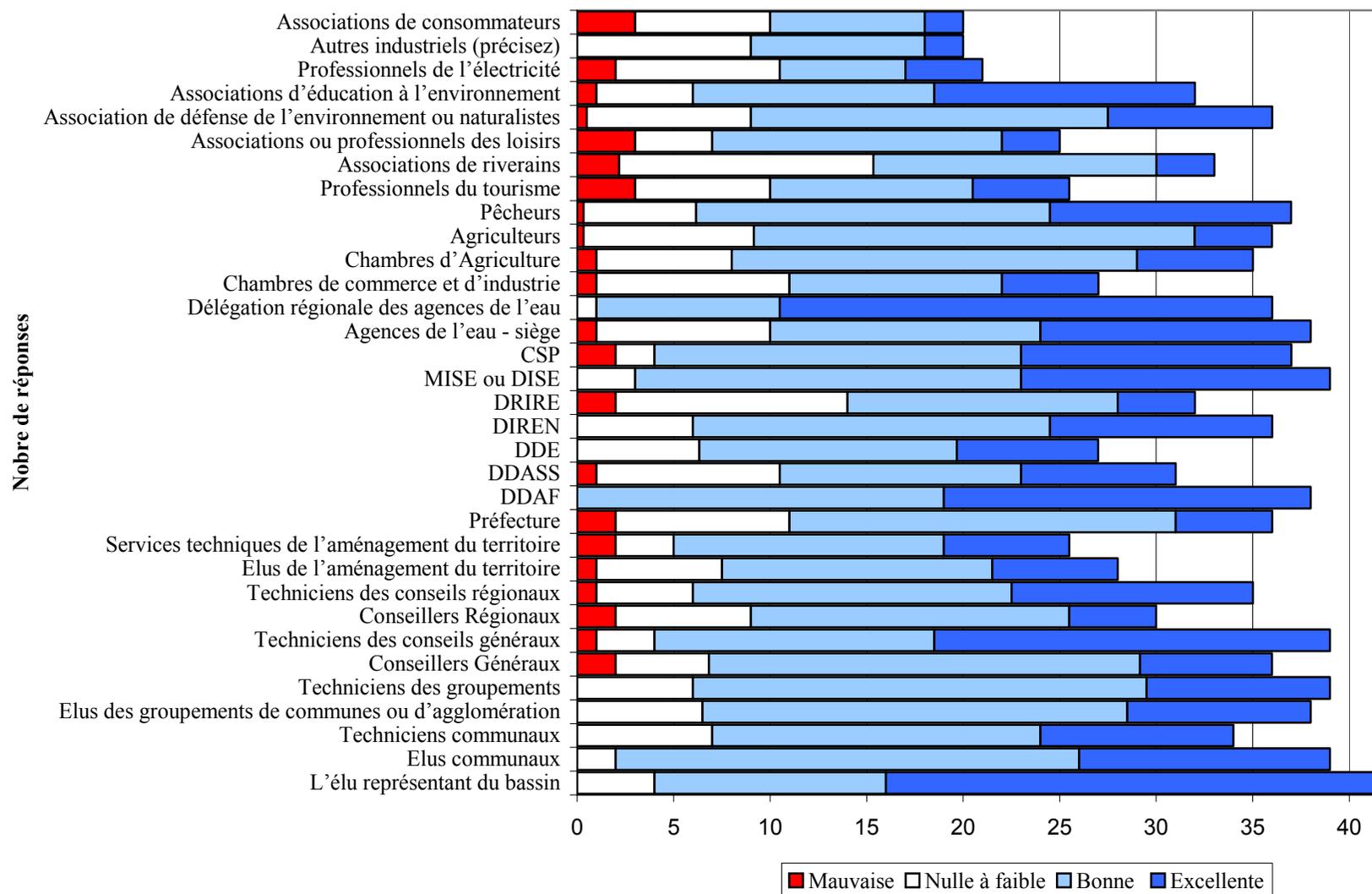


Figure 7 : Qualité des relations aux autres acteurs de l'eau Les différences de hauteur des bâtons correspondent à des différences dans le nombre de réponses pour chaque catégorie suite à la présence de questionnaires incomplets. Les personnes qui ont répondu « jamais » à la fréquence des rencontres ont rarement répondu à la question qualité.

Ces graphiques permettent par ailleurs de caractériser des distances ou des proximités entre acteurs. L'agrégation de fréquences de relations interpersonnelles est utilisée pour qualifier une relation typique entre les animateurs et différentes institutions et leurs représentants. On retrouve des constats faits sur d'autres terrains, par exemple la forte présence des pêcheurs, partenaires privilégiés, institutionnellement intégrés dans la gestion de l'eau (Gramaglia, 2006). Les problématiques en jeu sur le bassin peuvent expliquer la diversité de relations avec certains représentants d'usagers et la qualité des relations voire leur absence. Par exemple, l'enjeu industriel est parfois absent d'un périmètre. Le conseil général apparaît plus impliqué dans la gestion de l'eau que le conseil régional. S'il n'a pas de compétence obligatoire dans la gestion de l'eau pour cet acteur, cette proximité s'explique par l'appui historique et traditionnel du conseil général auprès des communes rurales. De nombreuses structures de bassins sont mixtes en impliquant le conseil général. L'animateur est en fréquentes relations avec l' élu représentant du bassin. La fréquence des relations avec les services de l'Etat correspond bien avec leur implication dans la gestion de l'eau selon la définition de leurs compétences : la MISE, la DIREN et la DDAF sont en première ligne. La faiblesse des relations avec les préfetures apparaît également dans une étude qui montre que les animateurs sont souvent oubliés des comités sécheresse organisés par le préfet (Barbier et al., 2007). La proximité avec les agences de l'Eau apparaît. Les animateurs de bassin sont des interlocuteurs privilégiés dans la mise en œuvre de la politique des agences de gestion intégrée par bassin versant. Les « structures locales gestionnaires de la politique de l'eau » sont sollicitées par exemple comme « partenaire relais » pour la consultation sur la politique de l'eau exigée par la directive cadre.¹⁰ Les animateurs de bassin sont des intermédiaires techniques entre le local et le niveau territorial des agences (commissions géographiques et grands bassins) ou des services de l'Etat (départements, régions).

La seconde caractéristique du médiateur est la référence à l'idéal délibératif. Plusieurs personnes interrogées revendiquent un idéal de délibération dans leur métier et dans le fonctionnement de la structure de bassin. Lors de la disqualification en terme de « technostructure » présentée dans la section 2, l'objecteur s'est appuyé sur la disposition de la salle : une table tribune où figuraient l'équipe du syndicat mixte (président, directeur, technicien, secrétaire) et le directeur d'un syndicat départemental d'aménagement départemental. Le directeur du syndicat mixte répond à sa critique en disant : « *au niveau disposition de la table, on voulait faire un carré* ». Tout en remettant en cause la place de l'équipe technique à la tribune, il remet en cause la tribune elle-même qui induit une hiérarchie entre les participants. Il accompagne l'acceptation de la critique de son poids dans la décision d'une proposition de modification du cadre de prise de décisions. Cette modification consiste dans la mise en œuvre d'une configuration délibérative qui met à égalité les participants en situation discursive.

La troisième caractéristique est celle de l'impartialité. L'animateur de bassin versant peut remplir cette condition. Ainsi, le qualificatif de médiateur est particulièrement pertinent pour décrire des situations d'appui à la résolution d'un problème dans un sous-bassin. La portée territoriale de l'animateur sur l'ensemble du bassin le conduit à être considéré comme impartial face à des conflits sur des territoires plus petits. Bien que partie prenante, il peut revendiquer une certaine impartialité et intervenir comme médiateur. Ceci rejoint les conclusions de Beuret et Trehet (2001) pour qui l'impartialité ne nécessite pas d'être neutre ou indépendant, l'une des partie prenantes peut prendre le rôle de médiateur dans certaines situations.

¹⁰ Plaquette, « soyez Partenaire relais d'une grande consultation citoyenne sur l'eau ! », Comité de bassin Rhône Méditerranée, 2005

Q16 : « Notre mission étant globale sur le bassin nous sommes moins impliqués directement dans les problèmes communaux, donc des fois ça permet de débloquer des situations qui n'évoluaient pas pour des raisons bien étrangères aux milieux aquatiques. »

L'animateur peut participer au développement de la « médiation environnementale » (Dziedzicki, 2001). Il peut être « instrument » au service de « l'ouverture des négociations aux opposants du projet ». Cependant, si l'animateur rencontre rarement des difficultés à accomplir le rôle connexionniste du médiateur, dans de nombreux cas il ne peut rester impartial. Plusieurs personnes interrogées manifestent leur difficulté à suivre l'impératif d'impartialité qui conduit à abandonner les figures de médiateur ou de facilitateur.

Q22 : « A certaines réunions, j'ai du arbitrer des conflits d'opinions... alors que ce n'était pas ma place et que des élus étaient présents. Mais je n'étais pas appuyée par les élus présents qui restaient silencieux. Pour éviter que la situation ne s'envenime et nuise à la concertation, je suis intervenue. »

4.2 Face à une impossible impartialité : « se modérer » ou « savoir convaincre »

L'animateur s'écarte du modèle délibératif du médiateur puisqu'il influence le contenu de la décision. Pour distinguer cette situation, Beuret emploie le terme de « conciliateur » plutôt que de médiateur (op.cit, p.87). Cependant, une autre figure peut être sollicitée. Celle de manager assume la fonction de relais sans se soumettre à l'exigence d'impartialité. Ce monde est sur un modèle de réseau. Le manager est mobile, engagé et flexible. Il sait utiliser différents instruments de connexion. Le manager donne du souffle. Il ne s'appuie pas sur une légitimité hiérarchique. C'est l'homme des réseaux. Il a pour qualité première sa mobilité, sa capacité à se déplacer sans se laisser arrêter par les frontières. Le terme de manager désigne une « excellence dans l'animation d'une équipe, dans le maniement des hommes par opposition aux ingénieurs tournés vers la technique » (Boltanski et Chiapello, 1999).

La figure de manager a pris de l'importance chez les fonctionnaires de la fonction publique territoriale depuis les années 1990 (Roubieu, 1994). A la génération des bureaucrates, des juristes et des procéduriers aurait succédé celle des managers. Roubieu analyse comment les directeurs généraux des services départementaux sont apparus ou se sont donnés à voir comme des « managers territoriaux » : « professionnels de la gestion locale convertis aux vertus des « nouvelles techniques de gestion » et du « management public local » ». Les managers recherchent l'utilisation la plus efficace possible des ressources financières et humaines. Le modèle connexionniste est venu supplanter le modèle du plan civique et industriel jugé trop rigide. La dénomination de « gestionnaire » typique d'une grandeur industrielle est absente dans les réponses au questionnaire alors qu'elle est présente par exemple dans l'objet de l'ARRA (Association Rivière Rhône Alpes).

La figure du manager peut donc être sollicitée, mais les résultats du questionnaire montrent que les animateurs interrogés s'y reconnaissent peu (Tableau 8). Peut-être y voient-ils la critique pointée du doigt par Boltanski et Chiapello de l'exploitation des immobiles par les mobiles (ibid., p.446-451).

Considérez-vous votre rôle comme celui de : Manager	Pas du tout	Un peu	Beaucoup	Complètement
	10	21	9	2 ¹¹

Tableau 8

D'autres figures peuvent être appelées pour caractériser la partialité de l'animateur. Si le métier d'animateur ne peut être qualifié selon un plan à accomplir comme nous l'avons vu dans la section 3.1.1, il peut être caractérisé par un rôle de « porteur de projet ». Les plans et les projets occupent une grande place dans le travail des animateurs de bassin, qu'il soit lui-même « porteur de projet » ou qu'il accompagne un élu, « porteur de projet ». L'animateur est souvent un ingénieur, figure emblématique du projet (Thévenot, 2006, p.121). Il a les capacités à planifier, mettre en œuvre un projet en sollicitant tous les moyens utiles et en s'ajustant aux personnes et aux objets en présence. La figure de « porteur de projet » est décrite par Mermet (2005, p.82). Le porteur de projet est celui qui « passe du temps pour « faire passer un projet » ». Il peut jouer un rôle d'« innovateur, de tisseur de réseaux et « intéresseur d'alliés du modèle théorique de la traduction ». La dimension stratégique du travail est dominante dans cette description. Il s'agit de porter un projet vis-à-vis d'« opposants » ou d'« objecteurs » (Mermet, 2005, p.85) mais aussi des « suiveurs » (Barthélémy, 2005). Ce qualificatif met l'accent sur la dimension de négociation autour d'un projet. Ainsi, lorsque Sophie et Emerit (2003) analysent le projet d'aménagement hydraulique du bassin Rennais, ils explicitent les négociations entre le SMBPR (Syndicat Mixte de production de l'Eau du bassin Rennais) et différents partenaires : conseil général, conseil Régional, services de l'Etat, associations. Les négociations sont désincarnées. S'il y a un animateur, son rôle est de défendre le projet du SMBPR. Il est en situation de représentant du SMBPR ou dans un rôle de négociateur pour le SMBPR. En tant que négociateur il vise à rassembler et connaître les ressources nécessaires à l'atteinte de ses objectifs. Il mobilise d'autres acteurs et exerce du lobbying pour son projet. Allain (2002) insiste sur le travail de négociation dans le métier d'animateur de SAGE. Dans son étude, elle identifie 4 profils types : « animateur- chargé d'étude » ; « animateur -administratif », « animateur -planificateur » et « animateur -médiateur ». Pour elle, la dernière dimension est à favoriser (ibid., p.97) en formant les animateurs à la négociation (ibid., p.154).

De même, Gaudin (1999) propose la figure du « négociateur » pour les animateurs de SAGE. Il met l'accent sur leur parti pris et sur la dimension agonistique du travail. Il considère le travail de co-construction d'une action publique territoriale comme une « négociation politique ». Pour Gaudin, dans le nouveau contexte d'action publique, la négociation entre les partenaires locaux n'est plus marginale, cachée, illégitime, comme c'était le cas dans la « régulation croisée », mais elle se pratique au grand jour. Il analyse l'apparition de nouveaux acteurs : des « entrepreneurs de médiation », des « technotables » et spécialistes du montage de « projets » dont le rôle est de réduire la complexité de coordination qui caractérise les situations de négociation entre acteurs hétérogènes. Pour lui, « la négociation implique un travail de courtage généralisé ». La qualité d'un bon animateur serait alors d'avoir acquis un capital social suffisant pour effectuer ce travail. Il tirerait des atouts d'un itinéraire professionnel mixte ou de trajectoires sociales diversifiées, permettant à un individu de capitaliser des appartenances multiples et des modes de légitimité qui s'avèrent complémentaires par rapport à une arène de négociation. Le négociateur ainsi dépeint est, comme le manager, grand dans un monde connexionniste. Selon un point de vue proche de celui de Gaudin, Tesseirenc (2003) met en valeur la compétence « d'interconnaissance stratégique » des développeurs territoriaux. Ces derniers seraient des professionnels,

¹¹ Personnes qui encadrent respectivement 5 et 10 personnes. L'un est directeur de structure.

« cheville ouvrière de la construction des accords entre acteurs et de la concrétisation de ces accords par des projets ». Leur légitimité réside dans leur compétence d'intermédiation et dans une « combinaison entre technicité et savoirs stratégiques ». La compétence technique est celle de l' « ingénierie de projet ».

Cependant, à nouveau, si le qualificatif de négociateur peut qualifier le travail des animateurs, il n'est pas parmi les termes privilégiés (Tableau 9) comme le précise une personne interrogée qui rejette la dimension agonistique.

Q43E : « Négociateur me plaît moins, c'est aussi ça sinon je ne l'aurais pas mis en beaucoup. Mais, on a l'impression qu'on va essayer de grappiller, que chacun renonce. On a l'impression qu'on va être dans le compromis. Je dirais plus le consensus, la convergence que le compromis. Le compromis, c'est un peu un accord au rabais. Négociateur, ça me plaît moins que médiateur. C'est certain. Médiateur, il y a ce côté plus neutre. Il y a ce lien. Négociateur, c'est plus on va essayer de jouer sur les oppositions. »

Considérez-vous votre rôle comme celui de Négociateur	Pas du tout	Un peu	Beaucoup	Complètement
	0	15	23	7
Considérez-vous votre rôle comme celui de Représentant du bassin	0	11,5	18,5	12

Tableau 9

Le rôle de représentant du bassin est privilégié à celui de négociateur (Tableau 9). Un animateur peut siéger dans une réunion au nom de sa structure. Il peut y porter le message de sa collectivité. Il est en « première ligne ». 39 personnes sur 42 réponses ont déjà eu l'occasion de représenter leur employeur dans des réunions. Cependant, s'il s'agit d'une représentation, elle ne répond pas toujours à une stratégie ou à une délégation. L'opération de représentation peut être entendue selon différentes acceptions et opérée selon différentes modalités (Thévenot, 2006, p.202-204). Les animateurs semblent mettre l'accent sur l'opération cognitive plutôt que la représentation d'intérêts définis ou d'objectifs.

Q22 : représente son employeur à : « toutes les réunions où mon président de CLE me demande de le représenter. Et elles sont nombreuses. Mais il ne s'agit pas d'une réelle représentation puisque je n'ai pas de consignes. »

Le modèle de médiateur rencontre des limites quant à l'intervention des animateurs dans le contenu des décisions. Les modèles alternatifs qui mettent l'accent sur un parti pris des animateurs apparaissent également insatisfaisants. Afin d'affiner la qualification de leur engagement politique et de la façon dont ils représentent le bassin versant, regardons un animateur en situation.

Présentation publique d'une étude technique sur un sous bassin des Capricieux¹² en février 2004 :

- P10 : « Les épis ont été construit pour protéger les berges, ça fait du mal d'entendre dire qu'ils font du mal aux berges !
- Q1 : On a choisi de fixer le cours d'eau dans la plaine donc on a mis des ouvrages qui avaient objectif de fixer le cours d'eau dans la plaine. (...) Ils ont rempli leur rôle par

¹² Ce nom a été choisi pour anonymiser ce bassin caractérisé par des crues et des étiages sévères.

rapport à ce qu'on voulait leur faire faire mais vont à l'encontre d'un fonctionnement souhaitable, de plus en plus, on laisse le cours d'eau gratter car l'énergie qu'il perd là, il ne le perd pas à détruire des maisons

- P10 : si on regarde le (Capricieux) depuis les millénaires, il a couvert de la colline de X à celle de Y, il y a du gravier partout, donc si on le laisse courir, dans 1000 ans, il n'y a plus de plaine.

Ingénieur du bureau d'études : le lit du (Capricieux) va se déplacer entre les deux collines et votre plaine se déplacera (fortes réactions, Q1 calme l'assemblée).

- P10: Le problème c'est de savoir si c'est le (Capricieux) qui commande ou si c'est nous !

- Q1 : On ne peut pas commander le (Capricieux) !

- P10 : Ne dites pas que c'est pas possible, dans toutes les villes où il passe, on l'a commandé !

- Q1 : Ah oui et elles ont été inondées comme les autres !

- P : Il y a une demi-heure, vous avez dit on ne parle pas du cas de septembre 2002, on parle des petites crues, c'est de ça qu'on discute. Non ?

- Q1 : Non on discute de tout mais on ne pourra pas se protéger des crues de 2002.

- P : Mais les petites crues n'allez pas dire que dans les villes on ne les a pas canalisées

- Q1: Bien sûr. Ce qui se passe c'est qu'à un moment donné, il faut que l'eau aille quelque part, il n'y a pas de secret où on va la mettre ? Les zones non utilisées il y en a très peu : soit les plaines agricoles soit les villes. Il n'y a pas d'autre endroit.

- P : Si, il y a vers le bas.

- Q1 : Mais en bas, il y a des gens qui habitent, des villes. Si les gens du haut vous envoient encore plus d'eau, vous ne serez pas content mais si vous en envoyez vers le bas...

- P : C'est quand même le truc naturel

- Q1 : Si l'homme n'était pas intervenu...

- P : S'ils n'avaient pas construit en bas...

- Q1 : Mais ici aussi ! Les gens du haut nous disent la même chose sur vous. Ce matin on était sur les bas (Capricieux), ils nous disaient, en haut il ne faut pas qu'ils fassent n'importe quoi (...) Le (Capricieux) fera toujours 50 mètres de large après c'est un problème foncier, on arrivera plus facilement à gérer le foncier avec des outils adaptés qu'à essayer de tenir le (Capricieux) à un endroit. On ne va pas permettre au (Capricieux) d'aller venir visiter la ville de B. (...)

- Un représentant du Conseil supérieur de la pêche : On reste dans une logique de bassin versant alors qu'avant c'était du coup par coup secteur par secteur

- P10 : Avant, il était peut-être mal géré. Mais, depuis 20 ans, il n'est pas géré du tout (...)

- Un maire : Les gens ne comprennent pas ils se moquent de nous. (...) Moi, je fais beaucoup de pédagogie par rapport aux (Capricieux), on côtoie beaucoup et si on dit aux gens qu'on n'est pas capable de les protéger. (...) Il faudra venir l'expliquer. Cette digue elle a toujours existé. (...)

- Q1 : Avant on ne l'a jamais fait mais aujourd'hui on est obligés de faire le choix entre protéger les villes et les terres agricoles. Mon rôle, c'est de vous donner ce qu'il faudrait faire. Mais, il faut trouver les bons compromis aux bons endroits. Ce sont des choix politiques, on ne pourra pas tout faire. On ne sait pas à l'idéal quel compromis il faudra trouver. On est au cœur du problème, beaucoup de gens disent vous avez dépensé beaucoup d'argent pour re-calibrer les (Capricieux), faire des digues et aujourd'hui vous nous dites qu'il faut faire l'inverse. On est au cœur du problème, on

est embêté pour répondre (...) On est dans la phase où il faut changer et cette phase de changement cause plein de problèmes.

Le directeur du syndicat mixte, Q1, apparaît au centre des discussions. On observe bien les opérations d'hybridation sociotechnique et de traduction « scientifique » (rôle des épis) ou « croisée » (les gens du haut et les gens du bas) décrites précédemment. Mais, son travail n'est pas connexionniste ou procédural. Il cherche à définir substantiellement la bonne gestion de l'eau (bon compromis). Il ne se positionne pas en défense d'un intérêt ou d'une politique du syndicat mais d'un bien commun. Il s'oppose pour cela, au cours de la réunion à certains élus du syndicat. La discussion prend la forme d'une controverse sociotechnique sur la justification des aménagements des Capricieux. Différentes conceptions d'une bonne gestion de l'eau s'affrontent. Quel traitement politique réserver aux objets (« *commander le Capricieux* ») ? Comment coordonner les gens de l'amont et ceux de l'aval ? Des tensions apparaissent alors à deux niveaux : dans le bien commun promu par Q1 (« *ça fait mal d'entendre dire* » « *Il faudra venir l'expliquer* ») et dans son engagement personnel. Aussi, il convient de considérer la dimension éthique et morale de leur métier et de considérer le travail en référence à un bien commun.

5 MOTEURS ET PROMOTEURS D'UNE « BONNE GESTION DE L'EAU »

S'il y a un plan ou un projet des animateurs il s'agirait alors de promouvoir une bonne gestion de l'eau. 93% des personnes interrogées se considèrent au moins beaucoup comme « moteur et promoteur d'une bonne gestion de l'eau » (Tableau 10) C'est le qualificatif qui arrive en tête des réponses, puisque douze personnes sur quarante et une choisissent ce qualificatif comme leur préféré.

Considérez-vous votre rôle comme celui de Moteur et promoteur d'une « bonne gestion de l'eau »	Pas du tout	Un peu	Beaucoup	Complètement
	0	3	12	26

Tableau 10

Ce plan renvoie à un impératif moral. Comment les animateurs le définissent-ils ? Existe-il des valeurs qui guident les chargés de mission et qui formeraient une déontologie ? Comment interviennent leurs convictions politiques personnelles ? Quelles logiques de gestion de l'eau promeuvent-ils ? En quoi ces logiques se heurtent-elles à celles des autres participants ? Trente sept personnes ont répondu dans le questionnaire à la question : « Pour vous, qu'est ce qu'une bonne gestion de l'eau ? » Trois dimensions sont saillantes dans les réponses : défendre l'intérêt général, défendre le milieu naturel et promouvoir la gestion intégrée des ressources en eau. Cette section présente une analyse des réponses en reprenant les catégories proposées par les personnes interrogées et en référence aux mondes définis dans la justification (Boltanski et Thévenot, 1991) et en mettant en lumière les tensions liées à cette promotion d'un bien commun. Il s'agit de considérer l'engagement moral des animateurs en s'appuyant sur le régime de justification. Je discuterai successivement de la grandeur civique, verte et industrielle de la « bonne gestion de l'eau » promue par les animateurs avant de montrer en quoi la prise au sérieux de la fonction de Moteur et promoteur d'une « bonne gestion de l'eau » permet d'explicitier la dimension vocationnelle de leur métier.

5.1 Défendre l'intérêt général

87% des personnes interrogées se considèrent au moins beaucoup comme « défenseurs de l'intérêt général » (Tableau 11) et dix personnes choisissent ce qualificatif parmi leurs préférés. Dans l'échantillon enquêté, les fonctionnaires territoriaux se considèrent plus comme défenseurs de l'intérêt général.

Considérez-vous votre rôle comme celui de : Défendre l'intérêt général	Pas du tout	Un peu	Beaucoup	Complètement
	0	6	25	13

Tableau 11

La dimension civique du travail des animateurs est forte. L'animateur cherche à amener les individus auxquels il s'adresse à s'abstraire de leurs intérêts personnels pour construire une volonté générale alors qu'« *en permanence, chacun défend son bout de pain !* » (Q2). Les animateurs adhèrent à l'idéal civique de la fonction publique. L'impartialité demandée au médiateur peut être garantie par cette posture civique.

Q43 : « *Le fait que l'animateur soit la plupart du temps embauché par une structure, il n'est pas complètement neutre. Si on se positionne dans le sens de la défense de l'intérêt général, ce n'est pas un parti pris. (...)Le côté neutre, même s'ils me voient comme envoyé du syndicat, les gens ne me voient pas comme ayant un présumé de parti pris. Ce n'est pas comme si un élu ou un représentant de groupe sur le territoire allait rencontrer tel autre.* »

Q17 : « *L'ensemble des collectivités me considèrent comme représentative du bassin et comme agissant pour l'intérêt de l'ensemble du bassin et non d'une seule collectivité. Cela apaise certaines tensions entre les collectivités : je fais le tampon....* »

Plusieurs personnes insistent dans le questionnaire sur ce positionnement. La mission des animateurs étant globale sur le bassin ils ne sont pas directement impliqués dans les problèmes communaux et peuvent intervenir selon un intérêt général. Certains évitent tout engagement qui les contraindrait à sortir de cette position : engagement électoral ou associatif. Une personne dit être membre de la ligue de protection des oiseaux et refuser d'être membre actif d'un comité local sur le bassin versant. Ceci rejoint l'observation de Doidy (2002) qui met en valeur la posture civique plutôt que connexionniste adoptée par les médiateurs qu'il observe et confirme l'analyse de la section précédente sur la pertinence des figures de porteur d'enjeux.

Si la dimension civique apparaît comme une composante forte du travail seules trois réponses à la question « Pour vous qu'est-ce qu'une bonne gestion de l'eau » emploient explicitement ce registre. Ces réponses définissent la bonne gestion comme « *respectueuse de l'intérêt général* » ou basée sur une solidarité de bassin. La signification de « *respecter l'intérêt général* » apparaît en réponse à une autre question : Avez-vous déjà éprouvé des tensions entre intérêt général et intérêt local de bassin versant ? 35 personnes sur les 45 qui ont répondu au questionnaire disent avoir déjà rencontré de telles tensions. 33 explicitent leur réponse. Les réponses sont formulées en termes de confrontations entre intérêts identifiés et délimités par exemple des intérêts nationaux, l'intérêt d'une commune ou des intérêts privés. Cette catégorisation des intérêts s'appuie sur des catégories d'extension géographique ou collective différente : d'une personne jusqu'à la nation. Six réponses présentent des tensions vis-à-vis d'intérêts communaux, huit d'« *intérêts privés* » et deux d'intérêts sectoriels. Six personnes évoquent le manque de solidarité de bassin et les tensions amont aval. La posture civique conduit à promouvoir une solidarité amont/aval comme le fait l'animateur dans l'extrait de réunion précédent. Dans le questionnaire, les témoignages des animateurs explicitent les tensions éprouvées entre intérêt général et intérêt local de bassin versant.

1- Q3 : « *Rester à l'écoute des élus, qui reflètent les volontés locales et légitimes, lorsque celles-ci vont à l'encontre l'intérêt général ou qu'elles ont un but clairement intéressé.* »

2 - Q45 : « *Lors de travaux, des particuliers cherchent à profiter de la présence de l'entreprise pour faire réaliser des travaux à leur profit* »

3 - Q1 : « *Ces tensions interviennent systématiquement lorsque sont en compétition des entreprises locales, qui font vivre le secteur, et des entreprises plus lointaines...* »

4 - Q34 : « *Par exemple, difficulté à faire admettre l'intérêt général que présente la divagation d'une rivière (régénération des milieux, maintien de la ressource,...) à un agriculteur confronté à la perte de ses terres agricoles par érosion.* »

Les réponses de type 1 sont bien assises sur une justification civique. La réponse 2 est illustrative d'une tension avec des intérêts privés mais n'explique pas le bien commun.

L'intérêt général renverrait alors à un bien commun de façon générale. La réponse 3, montre que l'intérêt général peut prendre un sens plus large que le civisme, puisque dans ce cas, c'est une justification marchande qui est en tension avec une justification domestique. La personne évoque une tension entre un principe de libre concurrence reconnu dans la loi et une gestion communautaire qui privilégie les entreprises locales. Cette réponse peut conduire à considérer l'intérêt général comme celui défini par la loi. De même, la réponse de type 4 et représentative d'une formulation de l'intérêt général comme « défendre le milieu aquatique » alors que « le politique peut prendre des décisions qui vont à l'encontre des intérêts environnementaux au regard d'autres critères, économiques ou politiques par exemple » (Q25). Ainsi, une personne répartit les rôles dans le couple élu/animateur en affectant à l'animateur la défense du milieu aquatique. Il convient alors de s'interroger sur la grandeur verte de la « bonne gestion de l'eau » promue par les animateurs.

Q19 : « Animateur : milieux aquatiques privilégiés – Elus : finances et alimentation eau potable privilégiées »

5.2 Défendre le milieu naturel : des « intégristes de la nature » ?

Considérez-vous votre rôle comme celui de Défendre le milieu naturel	Pas du tout	Un peu	Beaucoup	Complètement
		0	14,5	20,5

Tableau 12

Défendre le milieu naturel apparaît bien comme une dimension du rôle des animateurs (Tableau 12). Aucun ne répond « pas du tout » à la question « considérez vous votre rôle comme celui de défendre le milieu naturel ? ». Cette fonction est, par exemple, exprimée dans les statuts de l'Association Rivière Languedoc Roussillon.

Article 2 des statuts de l'Association Rivière Languedoc Roussillon : « Favoriser la connaissance et l'échange entre les professionnels intervenant dans le domaine de l'eau. Le véritable enjeu pour tous les adhérents étant celui de l'amélioration de l'état des milieux aquatiques ».

Comment les animateurs défendent-ils le milieu naturel ? Pour travailler cette question, intéressons nous à une qualification qui leur est adressée : celle d' « intégriste de la nature ». Pour enquêter sur l'importance de cette fonction dans le questionnaire, j'ai interrogé les animateurs sur des situations de mise à l'épreuve de l'argumentation environnementale en leur demandant s'ils avaient déjà été qualifiés d'intégristes de la nature ou d'un terme proche. 10 personnes sur 44 réponses répondent par l'affirmative. La plupart du temps, il s'agit d'une disqualification qui met en lumière une divergence de conception de la gestion de l'eau. Comme dans le cas de la qualification de technocrate, on observe que la disqualification se produit en situation de propositions d'actions novatrices, alors même que ces actions peuvent être imposées réglementairement. La tension entre aménagement et méthodes douces apparaît par exemple sur des cas de curage des cours d'eau.

- Q45R : « La partie aval a été curée. Le lit s'est enfoncé et il y a moins de réserves. Alors quand je dis qu'il ne faut pas curer, on me rit au nez, on me dit « lui, il est un peu

écologique ». Après chaque crue, les riverains viennent nous demander de curer et quand on dit non, on nous traite « d'intégristes de la nature. »

- Q1R : « A chaque fois que l'on défend une technique plus respectueuse des milieux ou lorsque l'on met en avant les nouvelles méthodes de gestion des cours d'eau. Je comprends cette position car on ne tourne pas une page aussi importante de l'aménagement (interventionnisme vers gestion globale et durable) sans quelques difficultés de compréhension. Toutefois je trouve ce qualificatif très irritant quand il est utilisé à des fins purement politiques et démagogiques. »

- Q16 : « La commune veut développer son tourisme pêche et je me suis opposé au projet (d'aménagement d'un marais en plan d'eau) avec la DDAF. La commune a mal pris cette prise de position pour protéger quelques papillons et quelques fleurs. Heureusement que j'avais le soutien de la DDAF sur ce projet. »

Cependant, si il y a une défense de l'environnement au sens d'une implication explicite d'êtres non-humains dans les affaires humaines, s'agit-il pour autant d'une revendication selon une grandeur verte qui élargit la commune humanité ? Six réponses à la question « pour vous qu'est ce qu'une bonne gestion de l'eau ? » définissent la bonne gestion uniquement en rapport avec la prise en compte du milieu naturel. Cette prise en compte est présente dans dix-huit réponses sur trente sept mais oscille entre deux positions. Une position de défense du milieu naturel et une position de conciliation d'usages et milieu. On observe une majorité de réponses en terme de conciliation plutôt que de préservation. Personne n'a exprimé de point de vue radical sur la priorité donnée au milieu naturel devant les usages ou un retour à un état de nature.

- Position 1 : « préserver »/ « protéger »/ « respecter » le milieu naturel (4 réponses)

Il s'agit par exemple de « Motiver les acteurs pour atteindre le bon état écologique : et quand on s'y rapprochera, alors là, on pourra dire que nous avons réussi à mettre en place une bonne gestion de l'eau » (Q18) Une bonne gestion est une « Une gestion dans laquelle le milieu n'est pas pénalisé par les usages de l'eau... » (Q19)

- Position 2 : « concilier usages et milieu » (14 réponses) Selon « Une gestion équilibrée permettant un bon fonctionnement et une diversité « normale » des milieux naturels, nappes en tenant compte des différents usages (recherche d'une meilleure prise en compte de l'environnement dans les activités économiques, recherche d'une réduction des impacts sur les milieux et la ressource). »(Q9) Le terme « équilibrée » apparaît dans 7 réponses.

Avant de conclure sur la prédominance d'une position en terme de conciliation, il convient de discuter des résultats obtenus par le questionnaire. Par exemple, une personne répondant en termes de conciliation entre les usages et le milieu avait répondu dans la partie rôle que le qualificatif qu'elle préférerait était « défenseur du milieu naturel ». La contradiction est accentuée par la comparaison de la réponse en terme de conciliation d'une personne qui déclare en entretien :

Q43E : « J'ai des comptes à rendre aux élus mais je dis que je travaille pour la protection de la nappe (...) C'est terrible de dire ça on souhaiterait presque qu'il y ait une pollution de la nappe qui fasse prendre conscience qu'il faut la protéger. »

Une dissonance apparaît, de l'ordre d'une schizophrénie. Cette dissonance peut être liée à la formulation de la question « pour vous qu'est ce qu'une bonne gestion de l'eau » en

employant le terme « gestion » qui porte l'intervention de l'homme. Mais la dissonance s'éclaire lorsque Q43 commente sa réponse :

Q43E : «C'est du pragmatisme. En tant que moi (Prénom Nom), je mettrais le milieu avant le reste. Je t'ai répondu ça en tant que (Prénom Nom) fonctionnaire territorial. Il ne faut pas se leurrer, je sais très bien que ce qui fera qu'on mettra en place des mesures, c'est quand même les usages. S'il n'y avait pas d'usage, je n'imagine pas qu'on mettrait en place une procédure de protection de la nappe. Si la nappe n'était pas utilisée pour l'AEP (Alimentation en Eau Potable). Tu me diras, la DCE ne va pas dans ce sens là puisqu'elle dit qu'il faut protéger les milieux même s'ils ne sont pas utilisés. Je ne vois pas comment on pourrait le faire passer auprès des élus s'il n'y avait pas d'usage (...) Dans un idéal ou on s'intéresse à l'environnement pour l'environnement, d'accord mais dans ce cas là à mon sens on ne parlera plus de gestion de l'eau c'est quelque chose de plus général d'environnement. Le terme de gestion implique qu'il y a des usages. Puisqu'on va gérer quelque chose pour en faire quelque chose, il y a un but. Si on parlait uniquement de la protection de l'environnement, le but c'est l'environnement, il se contient en lui-même. Il se justifie lui-même. La gestion de l'eau c'est sur un territoire avec des habitants. C'est pour ça qu'à la fin, j'ai mis qui intègre les autres politiques de gestion. Cet aspect gestion de l'eau, on ne peut pas le dissocier de la vie des habitants, des usages.(...) c'est (prénom) dans la réalité. Dans un monde merveilleux, c'est l'approche milieu.»

Son commentaire renforce une conclusion selon laquelle, l'opinion politique des animateurs est proche de courants environnementalistes. De même, une personne se dira « *Plutôt flattée* » lorsqu'on le critique d'intégriste de la nature. Si, ces personnes sont plus promptes à titre personnel à mettre « *le milieu avant le reste* », leur rôle de « *fonctionnaire territorial* » ou d'animateur les conduit par « *pragmatisme* » à adopter une position plus nuancée et favorable à une recherche de compromis. L'animateur ne doit pas seulement exprimer un point de vue, une parole mais doit affronter ce qui résiste pour faire, pour agir. Agir c'est éprouver pratiquement ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Plusieurs animateurs soulignent l'importance du faire, au-delà du « *bla-bla* ». Le beau discours ne tient pas face à l'épreuve de réalité.

On retrouve chez les animateurs de bassin la figure de l'environnementaliste « *enraciné* » (Centemeri, 2006; Centemeri, 2007). L'environnementaliste *enraciné* est celui qui s'engage dans le local, qui passe à l'action. Il fait des compromis avec la « *culture du faire* » de la communauté locale quitte à s'écarter de l'idéologie. Il prend des responsabilités institutionnelles. Cet enracinement se fonde sur l'idée qu'un changement général de la société ne se produit qu'à partir de changements locaux voire personnels. On retrouve un telle pensée dans la devise : « *Penser global, agir local* » en tête du site Internet (2007) du Syndicat Mixte de la Vallée de l'Orb.

La réponse de conciliation n'est pas seulement « *politiquement correcte* » pour cacher des convictions personnelles ou pragmatique, mais elle correspond, de plus, à une autre conviction politique : la possibilité du compromis et de faire ensemble selon le rôle de traducteur ou de médiateur présenté plus haut. Ainsi, Q43 complète son témoignage en explicitant cette dimension. En situation, elle se doit d'adopter l'action qui convient en référence à ces deux principes, parfois contradictoires, de préservation de l'environnement et d'élaboration de compromis.

Q43E : « Mon rôle de médiatrice, il est neutre dans le sens où je ne vais pas aller contre la protection de la nappe mais je n'ai pas de parti pris sur ce qui sera décidé par l'ensemble des acteurs dans le sens où mon but, c'est qu'ils décident ensemble. C'est arriver à les faire se parler et dépasser les conflits ».

Deux autres personnes témoignent sur la critique d'intégriste de la nature. Ils soulignent en complément qu'elle peut être basée sur une méconnaissance ou cacher un manque d'implication.

Q11 : « Ca s'est estompé depuis que j'anime la concertation dans le cadre du SAGE où beaucoup sont témoins que j'essaye de reformuler les positions les plus extrêmes pour mettre le doigt sur les chances de convergence à bénéfice partagé... (J'ai encore une haute opinion du compromis... la réalité n'est pas si idéale !!!). Aussi je pense que certains le pensent ou le disent... mais ce sont ceux qui ne participent pas. »
Q5 : « J'en ai pensé (de la qualification d'intégriste de la nature) que mon interlocuteur ne savait pas ce qu'est un « vrai intégriste de la nature ». Il faut rester assis et attendre la fin du coup de gueule de l'interlocuteur, puis recommencer dans la pédagogie. »

Ainsi, si les animateurs privilégient le milieu naturel c'est toujours en perspective du bien des humains. Ils restent souvent dans un modèle de justice traditionnel qui privilégie les humains. Les chargés de mission ne font donc pas référence à une « grandeur verte » (Lafaye et Thévenot, 1993). Si les non humains sont omniprésents dans leur discours qu'ils n'étendent pas les limites de la communauté de référence aux non humains. Le traitement de l'environnement reste proche d'un traitement industriel.

Q1 : « C'est rigolo, l'écologie est perçue d'un point de vue politique et pas du tout fonctionnel. Respecter la nature, si tu fais un bilan pour les conséquences pour la société et le bénéfice qu'elle en tire il est toujours mieux quand tu respectes la nature. Souvent quand tu as ces principes un peu d'écologie, c'est perçu sous forme d'une position politique et pas du tout comme une position technique. »

Ce témoignage de Q1 permet de faire un retour sur son intervention dans l'extrait de réunion présenté au 4.2, où la tension du traitement des non humains apparaissait. Dans la réunion, Q1 explicite et promeut un changement de politique qui signifie la fin de la recherche d'une maîtrise de l'environnement. Il fait face à une levée de bouclier. Ce changement est incompréhensible. L'expression « ça fait du mal d'entendre dire » souligne l'ancrage profond de la politique de maîtrise de l'eau par l'homme. P10 parle des (Capricieux) comme d'une personne. Cet anthropomorphisme met en lumière les relations intenses de l'homme à l'eau dans le bassin versant, le premier cherchant à dompter le second. Un maire insiste sur l'histoire du bassin versant et des relations aux (Capricieux) et sur la relation basée sur un domptage de la rivière. Si la critique d'intégriste de la nature n'apparaît pas, un participant met à l'épreuve les compétences techniques de Q1 et sa crédibilité. Alors, Q1 repositionne l'enjeu politique : il ne s'agit pas de laisser décider les (Capricieux) pour les hommes mais comme il n'y a pas de solution technique pour les dompter, il faut s'entendre entre humains pour sacrifier des zones. Il souligne les difficultés demandées par ce changement de politique et la tyrannie qu'il exerce sur les attachements des habitants du bassin versant aux (Capricieux). Le trouble des participants est clamé à plusieurs reprises dans la réunion, non seulement sous forme d'opposition mais aussi de relativisme des choix menés.

Ainsi, plutôt qu'une tension entre prédilection pour le milieu naturel ou pour les non humains aux dépens des humains, la défense du milieu naturel par les animateurs correspond à une humilité des humains et à un changement de méthode. Auparavant les objets utilisés pour une reconnaissance de l'action pour la gestion de l'eau, étaient des objets qui montraient la maîtrise et l'intervention de l'homme sur l'environnement tels les barrages, les enrochements ou les digues. Mais les problèmes apparus, comme les ruptures de digues, ont montré des erreurs dans les pratiques. Une zone humide qui avait l'image de marais, de zone sale, devient une zone d'autoépuration du milieu et un champ d'expansion de crues. Comment expliquer alors que ne rien faire est parfois la bonne solution technique, économique aussi bien qu'environnementale ? Comment rendre visible les non-actions ? Les animateurs se heurtent à une « *culture tuyau* » qui marque encore fortement les services de l'Etat comme les collectivités territoriales. C'est une culture de maîtrise totale de l'homme sur la nature, qui cherche à évacuer la vulnérabilité en canalisant l'eau dans des tuyaux. Elle est interventionniste, guidée par la demande en eau et le progrès technique. La gestion proposée par les animateurs revalorise la place de la nature dans le champ politique. Sans aller jusqu'à une égalité entre humains et non humains, elle revendique un souci des non humains et l'intérêt de techniques douces d'intervention. Les animateurs se positionnent comme défenseur du milieu naturel, mais ils semblent toujours fortement ancrés dans un modèle de gestion civique et industriel. Discutons de l'importance de cette troisième logique de gestion de l'eau.

5.3 Promouvoir une gestion intégrée de l'eau

Une définition industrielle ou saint-simonienne de la bonne gestion de l'eau se retrouve comme unique définition dans 4 réponses à la question « pour vous qu'est-ce qu'une bonne gestion de l'eau ? » et est en partie présente dans 31 réponses. La réponse suivante est représentative de cette définition :

Q5 : « A mon avis, une bonne gestion de l'eau doit s'appuyer sur les points suivants :

1) un recensement des ressources et des usages

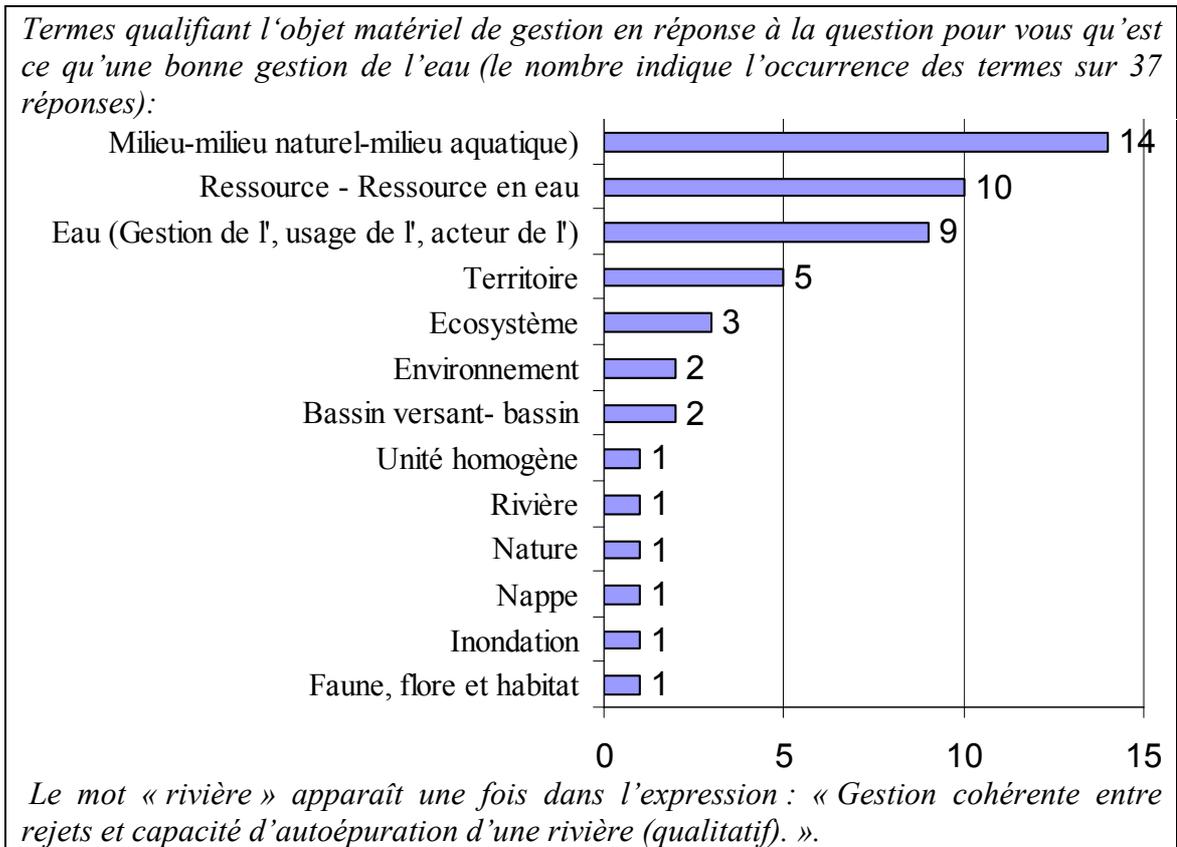
2) un diagnostic commenté à partir de ce recensement (les commentaires doivent éclairer ce que l'on sait, ce que l'on ne sait pas, ce dont on n'est pas sûr, etc.)

3) la recherche de l'adéquation entre les ressources et les usages, non seulement à court terme mais également (voire surtout) à moyen terme, en recourant, si besoin est, à des adaptations primo des usages, secundo des ressources.

4) l'association des acteurs à la gestion, depuis la phase de recensement et diagnostic jusqu'à la mise en œuvre des mesures, en passant par les phases de définition des objectifs, des moyens, etc. »

Dans cette définition, l'efficacité et la performance dans l'organisation sont garanties d'une bonne gestion plutôt que la définition de principes métaphysiques. Ainsi, une personne répond seulement : « *multicritères* » à ce que doit être une bonne gestion de l'eau. Les objets techniques et les méthodes scientifiques y trouvent une place centrale ainsi que le projet. Dans l'ensemble des réponses, la nature est essentiellement qualifiée par un vocabulaire technique ou scientifique, venant de l'écologie, correspondant au registre industriel. Cette définition met en valeur la connaissance, l'expertise et l'objectivation (5 occurrences du terme « objectivation »). Elle valorise le progrès et l'action. Un tel registre de justification est très présent dans la formation aux métiers techniques et en particulier des ingénieurs (Thévenot,

1995). Le terme « gestion » contenu dans la question pousse vers une telle définition. Dans cette définition, l'organisation est garante de la bonne gestion.



Deux critères d'efficacité peuvent alors se distinguer dans les témoignages : une délégation de la gestion à des spécialistes ou une gestion participative, en considérant la participation comme un gage de gestion efficace de l'eau. Suivant ce second critère, quatorze personnes interrogées précisent que la bonne gestion de l'eau doit impliquer l'ensemble des acteurs. Par ailleurs, la prise en compte des différents usages est une entrée de qualification d'une bonne gestion de l'eau pour 14 personnes. La plupart des réponses fixe comme objectif une prise en compte de « tous les usages » (2) ou « de tous les enjeux » (13) (c'est-à-dire y compris le milieu naturel). Le rapprochement avec la définition saint-simonienne d'une bonne gestion de l'eau apparaît donc également sur ce critère de participation des usagers pris comme un gage d'efficacité autant que selon un impératif civique. Le postulat sous-jacent est qu'avec des moyens efficaces et le progrès technique, tous les usages pourront être pris en compte. Cette définition s'appuie sur un principe d'égalité de droit des usagers dans l'accès à l'eau. 18 réponses proposent le critère d'égalité comme critère de bonne gestion. La plupart des réponses éludent la dimension problématique de l'égalité alors que la hiérarchie des usages est souvent problématique comme j'en ai discuté sur la Lentilla dans la partie 2.

« Tous les usages » ; « traitant de l'ensemble des problématiques ». « Une prise en compte de toutes les problématiques de manière simultanée sur un territoire cohérent ». Une seule réponse emploie le mot équitable mais sans proposer de critère d'équité : « Une gestion concertée, équilibrée et équitable ».

L'ensemble des critères de bonne gestion, proposés en réponse au questionnaire semble dessiner une « pensée unique » et « politiquement correcte », qui rejoint, à peu d'exceptions¹³, la définition des politiques française et internationale de l'eau actuelles, suite au tournant dans la politique de l'eau qui a eu lieu dans les années 90 et dont les SAGE sont les représentants. Ainsi, pour plusieurs personnes interrogées parmi les animateurs ou les représentants des services de l'Etat, le SAGE n'est pas seulement un document mais « *une philosophie !* ». Une représentante des services de l'Etat parlera de « *l'Esprit SAGE* ». La « *philosophie du SAGE* » se caractérise par une gestion concertée, localisée et équilibrée de l'eau, qui consacre le milieu naturel comme élément central de la politique de l'eau. La gestion de l'eau, dans l'esprit SAGE, n'est plus sectorielle mais intégrée. Elle est associée à celle des territoires à partir du bassin versant, une réalité géographique vue comme le territoire le plus pertinent pour une mise en œuvre de la gestion de l'eau.

Le Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable définit « Sept grands principes en France » (<http://medd-international.oieau.fr>, 2007) :

« une approche globale (ou intégrée) tenant compte des équilibres physiques, chimiques et biologiques des écosystèmes : eaux superficielles et souterraines, quantité et qualité et de l'ensemble des usages ;

un territoire adapté à la gestion des ressources en eau : le bassin hydrographique ;

une gestion décentralisée et des décisions locales (collectivités, industriels, agriculteurs) ;

une concertation et une participation des diverses catégories d'usagers ;

des instruments économiques d'incitation : principe du « pollueur payeur » et « usager payeur » ;

une cohérence entre politique de l'eau et d'aménagement du territoire ;

une politique intégrée de prévention des risques. »

On retrouve la plupart des 7 principes énoncés et du vocabulaire utilisé dans les réponses à la question qu'est-ce qu'une bonne gestion de l'eau. Cependant, si les réponses sont incluses dans les 7 principes présentés, elles ne les reprennent pas tous. On note la faible représentation dans les réponses de la dimension marchande de l'eau. Le terme économique apparaît 2 fois seulement dans les expressions « *équilibre socio-économique* » ou « *enjeu socio-économique* ». Personne ne fait référence à l'utilisation d'instrument économique ou au principe de la récupération des coûts des services liés à l'utilisation de l'eau. De même, dans les entretiens ou dans l'observation le registre de justification marchand est rarement présent.

Par ailleurs, la dimension patrimoniale est bien présente dans les réponses du questionnaire mais elle est faiblement représentée. La durabilité est proposée comme critère par 8 personnes : « *durable* » (6), « *à moyen terme* », « *Une gestion qui n'hypothèque pas la ressource et les milieux des générations futures.* » La dimension « patrimoniale » est évoquée une fois ainsi que la prise en compte de l'histoire de l'unité de gestion considérée. La dimension « locale » intervient 3 fois en terme de nécessité de sa prise en compte (« *Adaptée au contexte local !* », « *C'est une gestion de l'eau qui répond durablement aux problèmes ressentis et vécus par les populations et les usagers* ») et par l'évocation de la dimension territoriale présente dans 9 réponses. 2 réponses tout en restant sur une définition industrielle proposent, selon une entrée politique plus large, de placer la gestion de l'eau au centre de la gestion des territoires

¹³ Une personne répond par exemple : « Si je savais ». Cette réponse peut être interprétée de différentes manières : comme une incompétence à répondre, un relativisme moral (on ne peut pas définir une bonne gestion de l'eau) ou parce qu'une bonne gestion de l'eau ne pourrait s'exprimer par des critères généraux ou universels et demande à être adaptée et explicitée selon chaque situation particulière.

Q11 : « Une stratégie de développement du territoire qui considère les enjeux de la ressource comme une donnée de base et pas comme la cinquième roue du carrosse ».

La bonne gestion de l'eau promue par les animateurs est une gestion intégrée des ressources en eau avec un fort ancrage dans un compromis civique et industriel propre aux ingénieurs d'Etat en France (Thévenot, 1995). Elle est proche de la politique de l'eau actuelle. Cependant, certaines nuances sont apportées. Ces dernières conduisent à considérer qu'il ne s'agit pas seulement d'une réponse politiquement correcte au questionnaire, en faveur de la défense du milieu naturel et au détriment de la grandeur marchande. Cette définition de la bonne gestion de l'eau est en adéquation avec les textes de loi. Revenons alors sur la question de l'écart entre la conception politique personnelle des animateurs et leur discours sur la bonne gestion, posée plus haut à propos de la défense du milieu naturel. Les personnes rencontrées confirment leur adhésion à la politique de l'eau actuelle et éloignent le soupçon de schizophrénie ou de masque des animateurs pour mettre en valeur leur engagement dans la promotion de la gestion intégrée de l'eau.

Q45 : « Je pense qu'il était important de faire passer les messages de la nouvelle gestion des cours d'eau. »

Q1E : « On croit à ce qu'on dit. (...) Bien sûr on est des passionnés donc on à l'impression que ça vient de nous. Mais, même si on n'était pas d'accord avec ce qu'on propose on serait presque obligés de proposer ça parce qu'il y a des cadres financiers et réglementaires. La politique de gestion de l'eau aujourd'hui se décline de manière respectueuse du milieu. Les élus ne sont pas dupes aussi. Quand on leur propose quelque chose c'est réalisable. On ne peut pas faire de l'enrochement pour leur faire plaisir. En plus on y croit, on a l'impression que ça vient de nous parce qu'on y croit et on aime ça et on aimerait que ça change. Mais ça ne vient pas que de nous et c'est pour ça que de temps en temps j'aime bien que des financeurs viennent. L'agence de l'eau est peu présente dans toutes les réunions parce qu'ils ont des problèmes de moyens. Ils aimeraient bien être là plus souvent. J'aime bien quand ils viennent, je leur dis dites bien ce que vous financez, déclinez votre programme. »

5.4 « C'est une vocation ! »

Commentaire en fin de questionnaire par Q29 : « Il manque à la définition de notre métier une chose essentielle : la FOI, pour nous aider à accepter les nombreuses désillusions qui jalonnent nos actions. »

Cette expression a été utilisée par un fonctionnaire d'un conseil général à propos du métier de Q1. Il m'en fit part dans une discussion à la fin d'une réunion alors que Q1 n'acceptait pas d'être considéré par un participant comme un fonctionnaire « lambda » qui ne ferait qu'appliquer des consignes. La vocation renvoie à une forme de responsabilité morale de grande portée. La vocation est un appel qui demande un engagement personnel fort et justifie cet engagement. La mission qui les appelle et qu'ils portent, est la bonne gestion du bassin versant. Cette mission les porte lorsqu'ils rencontrent des difficultés. La « foi » en leur métier, leur permet de surmonter les difficultés, comme par exemple se heurter à d'autres enjeux

politiques (les routes, l'urbanisation,...). Ainsi, ils doivent défendre l'enjeu de gestion de l'eau auprès des élus et des différents partenaires, en particulier de ceux de la gestion du territoire. Ils défendent une solidarité de bassin hydrographique. La vocation donne cohérence à la personne et à son combat et permet de dépasser les critiques.

Une personne de la DIREN, 2005 : « C'est des gens qui là-dedans sont assez passionnés par leur métier. »

Q43 : « Ce sont des postes dans lesquels tu ne peux pas ne pas t'impliquer. »

La vocation pousse à s'investir, à se donner sans compter. Elle exige une disponibilité et une présence. Les animateurs ne comptent pas leurs heures. Certains vont, pendant le week-end, faire des interventions d'information ou de sensibilisation. La séparation entre vie privée et vie professionnelle est alors moins nette. L'animateur de bassin est au service d'une cause qui donne du sens à sa vie comme dans les idéaux-types du savant ou de l'homme politique de Max Weber (Weber, 1963 (1919)). Il essaie de « *rallier à sa cause* » Q43. Pour les animateurs de bassin, comme dans le cas d'une vocation, l'engagement est réfléchi et délibéré et les difficultés pour l'accomplir assumées. La grandeur de cette cause fait accepter des conditions difficiles d'exercice.

Pourtant, la vocation n'a plus bonne presse parmi les professionnels et le public qui doute de sa sincérité. (Dubet, 2002). Dubet observe, dans les domaines de la santé et de l'éducation, un déclin de l'institution qui s'accompagne d'un déni des vocations. Ceux comme les enseignants, dont le métier se justifiait par une vocation ne trouvent plus cette reconnaissance. Cependant, Dubet montre que la vocation reste centrale dans les métiers de ces domaines qui relèvent du bien commun. Le professionnel n'incarne plus des valeurs institutionnelles mais peut se référer à des valeurs. La vocation change de forme en ne s'ancrant plus dans une institution. Ce n'est plus une vocation sacrée et militante mais profane et professionnelle. De même, la vocation des animateurs est peu ancrée dans une institution mais prend appui sur un bien commun comme la préservation de l'environnement et la conciliation des usages qui donne sens à leur métier.

L'enquête de l'ARRA (ARRA, 2007) montre que les métiers liés à la gestion de l'eau sont sources de satisfaction à deux niveaux :

« - au niveau de l'essence même du travail, c'est-à-dire par son contenu, son sens, sa valeur, et le fait qu'il permet de gérer un projet.

-au niveau de l'enrichissement qu'il apporte à la personne qui l'exerce, c'est à dire pour l'épanouissement personnel, la richesse des relations interprofessionnelles, l'autonomie et la reconnaissance de la hiérarchie. »

Les auteurs de l'enquête ARRA s'étonnent de la faible importance donnée aux salaires dans les sources d'insatisfaction (37,6%). De même, ils commentent le résultat sur la sécurité de l'emploi : « malgré le fait que de nombreuses personnes soient embauchées sur des contrats à durée déterminée, seuls 32% trouvent cette situation non satisfaisante ».

Un technicien de rivière, 2006 : « Si on a choisi l'environnement, ce n'est pas pour être milliardaire. »

Les marques de reconnaissance ne passent pas par le salaire mais dans la satisfaction des projets menés et dans la reconnaissance de leur travail par leurs interlocuteurs (Tableau 2, p12). J'ai pu observer lors des enquêtes des marques de cette reconnaissance. Par

exemple, lors de la réunion du comité de rivière Orb en 2003, l'équipe du syndicat mixte fut unanimement félicitée.

Le président du SMVO lors d'un comité de rivière en 2003 : « *Nous avons là une équipe exceptionnelle... vous savez combien ils sont bons dans leur travail ... la qualité de la relation... ils savent apporter des réponses ou transmettre des infos au syndicat. »*

Trouver du sens dans son métier est une source importante de satisfaction. Le métier d'animateur de bassin ou de chargé de mission est potentiellement source de sens et d'engagement pour une personne.

Q44 : « *J'ai eu fait des boulots alimentaires mais là, c'est une chance incroyable que j'ai. »*

Discussion entre deux personnes d'un syndicat mixte lors d'un entretien :

- *Technicien de syndicat mixte de bassin (T) : Ce n'est pas à notre niveau que ça se discute ces choses là. (...) Ta structure de gestion reste une structure de gestion et pas de planification politique. (...) Evidemment que l'on ne va pas parler de l'avenir de la viticulture sur notre territoire, c'est pas à nous d'en discuter, c'est pas nos missions, on ne nous a pas attribué cet objectif.*

- *Directeur de syndicat mixte de bassin (D) : Définir la politique de la gestion de l'eau, bien sûr que si il y en a un qui l'a (cette fonction,) c'est nous. Si on ne se positionne pas par rapport à ce principes là, je ne vois pas comment les actions qui te permettront d'y arriver, si l'objectif n'est pas défini*

- *T : Les actions, c'est les actions. La planification, c'est la planification. Ta structure de gestion, c'est les actions. La planification, c'est une autre strate. Je suis désolé. La politique de l'eau, ça ne peut pas se faire à notre échelle.*

- *D : Bien sûr que si (...) Là où je ne suis pas d'accord avec toi (prénom) c'est que tu dis que ça ne se passe pas chez nous. Ça se passe en grande partie chez nous. Sinon, moi, demain, je change de métier, je vais faire des jeux de rôles. Si tu commences à dire qu'on n'a pas d'utilité dans le discours.*

- *T : Les strates de décision et où se définissent les politiques sur un territoire, ne se font pas à l'échelle d'un bassin versant. Tu peux te fixer des objectifs sur la qualité de l'eau raisonnable, mais si le conseil général continue à faire du pied pour faire venir les gens, ça ne sert à rien.*

- *D : Si tu commences à ...*

- *T : C'est la réalité, (prénom) !*

- *D : Je ne vois pas pourquoi tu travailles dans ce domaine, mon gars !*

Q44 : « *Je voulais passer du côté de la force publique. Quelle capacité y avait-il à impulser un discours d'intérêt général ? Je voulais me confronter à la réalité, faire les choses, et pas seulement proposer comme c'est le cas quand on travaille dans un bureau d'études. Mais c'est plus dur. »*

Plusieurs animateurs rencontrés ont un parcours professionnel similaire. Ils ont une formation d'ingénieur et ont travaillé plusieurs années dans un bureau d'études. Le changement d'emploi peut être motivé par le souci d'agir dans l'intérêt général et de travailler à plus long terme que dans le cadre du travail en bureau d'études. Lorsqu'ils sont interrogés sur les

différences avec leur poste précédent¹⁴ plusieurs points sont avancés. Ils soulignent par rapport au travail en bureau d'études la diminution des aspects techniques, la diminution des pressions économiques, l'augmentation des pressions politiques et le passage à l'action (« *contact direct avec les acteurs de l'eau. On passe de la réflexion à l'action* »). Plusieurs évoquent l'importance du travail d'animation et la dimension politique du métier.

Q1E : « La difficulté majeure est politique au sens noble du terme c'est une différence de vue dans une politique de gestion des cours d'eau. »

Le parcours de cette section sur le rôle de « moteur et promoteur d'une bonne gestion de l'eau » permet alors d'éclairer un point important de tension dans le métier des animateurs alors que les principes qu'ils promeuvent ne rencontrent pas l'assentiment de tous les participants. Certains animateurs s'éreintissent à faire vivre un dispositif qui trouve souvent peu d'écho dans la population locale ou auprès des élus qui ne voient pas l'enjeu d'une coordination à l'échelle du bassin versant. Ils ne voient pas l'intérêt de s'investir pour construire une communauté de bassin. Cependant, d'autres personnes portent les mêmes principes que les animateurs et les soutiennent, parmi les élus, les associations, mais surtout les services de l'Etat ou l'agence de l'eau et d'autres animateurs. On retrouve dans les agences de l'eau cette conception de la bonne gestion de l'eau comme gestion intégrée (Bouleau, 2007). Aussi, peu éprouvent un sentiment d'isolement alors même qu'ils sont parfois seuls dans leur structure.

Enfin, revenons aux disqualifications adressées à l'animateur de bureaucrate ou de technocrate. Les animateurs sont délégitimés avec ces termes, selon deux registres possibles, celui de l'usurpation de pouvoir ou celui de la contestation des idées politiques qu'ils défendent (Lafaye et Corcuff, 1996). Si cette section donne de l'importance au second registre, la vocation est toujours susceptible d'entraîner des débordements et le premier n'est pas absent comme le montrent ces témoignages :

Q40 : « Situation où un élu s'est senti dépassé par mes propositions J'ai pensé que je devais faire attention et rester à ma place. »
Q20 : « J'ai tendance parfois à vouloir faire avancer les choses plus vite qu'elles ne le font et donc à chercher à prendre la responsabilité de choses qui ne dépendent pas de moi, bref à vouloir trop en faire ».
Q43E : « Il ne faut pas que le technicien outre passe ses missions, qu'il aille jusqu'à décider à la place du politique et des fois, on peut être tenté, on a envie que les projets avancent, parce qu'on sait ou on pense savoir ce qui serait bien dans l'intérêt général »

Attardons nous maintenant sur ces « débordements » en nous focalisant sur l'analyse de la division pragmatique des tâches entre élus et animateurs. Dans la plupart des situations rencontrées, l'animateur de bassin agit conjointement à un élu et la question de l'abus de pouvoir se pose par rapport à cette personne¹⁵. Comment en situation se fait le traitement pragmatique des « débordements » ?

¹⁴ Les postes précédents évoqués dans le questionnaire sont en Collectivité (20) ; Bureau d'études (16) ; Service administratif (11) ; Association (8) ; Société privée (8) ; Recherche (4)

¹⁵ Dans de rares cas, l'employeur n'est pas une collectivité. Dans certains cas, deux élus peuvent être impliqués, par exemple le président de la CLE et le président de la structure de bassin.

6 DIVISION PRAGMATIQUE DES TACHES DANS LE COUPLE PRESIDENT DE BASSIN/ANIMATEUR

Dans le questionnaire, la question suivante était posée « Quelle est votre part dans la prise de décision » en %. Les 33 réponses fournies varient de 0 % à 90%. Leur répartition est présentée dans la Figure 8.

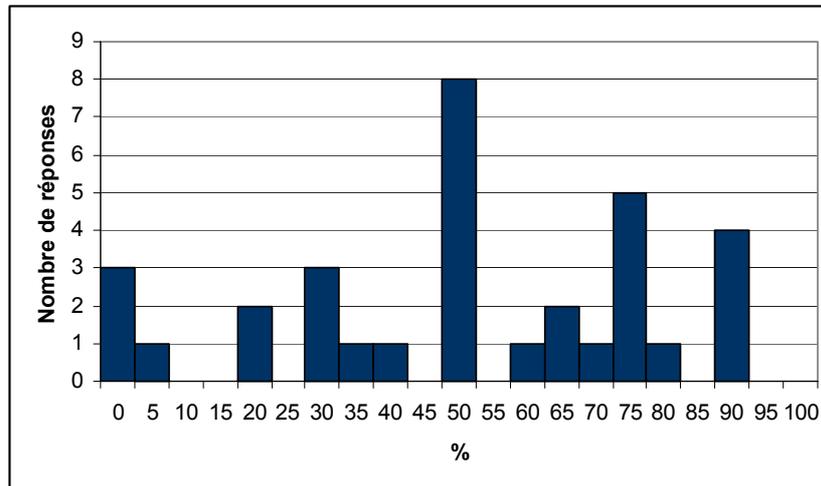


Figure 8 : Estimation par l'animateur de sa part dans la prise de décision (33 réponses)

Si des réponses apparaissent le long de l'axe en équilibrant leur nombre en deçà et au-delà de 50%, on peut distinguer trois réponses types en s'appuyant sur les commentaires. 3 personnes répondent 0% en justifiant « *ce n'est pas mon rôle* » ou en considérant la décision comme un acte ponctuel (trancher, valider) et non pas comme un processus.

Q15 : « Je fais valider toutes les décisions par mes élus, c'est leur rôle ».

Un autre type de réponse autour des 50% souligne la possibilité d'une « *discussion d'égal à égal* » ou équilibrée entre technique et politique. 8 personnes commentent que leur élu leur demande leur avis.

Q22 : « Mon élu me demande en fin de présentation : et toi, qu'en penses-tu ? Que ferais-tu ? Je n'ai pas d'autres choix que de répondre. J'essaie dans la mesure du possible de rendre un avis non tranché, mais ce n'est pas toujours possible. »

Enfin, 21 personnes disent qu'elles orientent la décision en fermant le monde des possibles par la présentation d'une analyse du problème et des solutions envisageables. Dans ces réponses, la prise de décision est conçue comme un processus dans lequel l'animateur intervient avec plus ou moins de poids. Les répondants reconnaissent leur capacité d'influence de par leur maîtrise de l'information et leur position. Ils reconnaissent les limites des modèles dualistes de référence : décision/action ou décision/conseil.

On retrouve la problématique du respect des rôles observé dans les collectivités locales (Jeannot, 2005; Magnier, 2003). Jeannot note dans le rapport des agents de développement aux élus que l'abus de pouvoir vient du « fait d'une capacité pratique et située à résoudre les problèmes » (p89). Magnier conclut son analyse sur le rapport des cadres territoriaux aux élus en considérant que « c'est l'interdépendance qui doit devenir le modèle de base de la

représentation des rapports entre administration et politique ». Cependant, le modèle d'interdépendance ne rend pas compte du travail et des difficultés d'ajustement dans le couple animateur élu. Il s'agit de qualifier cette interdépendance. Comment l'élu de bassin et animateurs de bassin s'ajustent –ils en pratique ? Comment se divisent-ils le travail politique ? Si la dichotomie décision/action n'est plus pertinente pour les aider à se positionner, quel critère utilisent-ils ? Comment se positionnent les animateurs en tenant compte des injonctions de « *rester à sa place* » « *se modérer* » ou « *savoir convaincre* » ? Comment traitent-ils de la légitimité de leurs ajustements ? Comment veillent-ils à n'être ni « *technocrates* », ni « *pantins* » ? Cette section présente trois modèles sur lesquels s'appuient les animateurs pour qualifier ces ajustements : un modèle écologique, un modèle de couple et un modèle bureaucratique.

Q11 : « Sur un bassin (il y a)

- 5% de « Politiques d'envergure territoriale » dont on perçoit la direction souhaitée, capables d'une vision intégrative requise par le concept de développement durable,

- 93% de politiques d'envergure locale, ce qui n'est pas un reproche puisqu'ils sont élus locaux mais ennuyeux quand ils président des structures d'ampleur territoriale,

- 2 % de « dictateurs » ce qui est un reproche !

C'est aux fonctionnaires, à leur éthique, de veiller à ne pas devenir des technocrates face à la seconde catégorie, ou des pantins face aux troisièmes et de réussir à travailler en fonction... »

6.1 « Dérive politique » des animateurs et modèle écologique : « La nature a horreur du vide »

Le rapport des techniciens aux élus est l'enjeu de plusieurs études dans le cas de municipalités et de conseils généraux. La « politisation » de la mission des directeurs généraux des mairies peut participer au « présidentielisme » des collectivités locales (Magnier, 2003). Une telle affirmation ne peut être prononcée sur les cas observés. Magnier observe l'effacement de l'action propre au cadre territorial derrière celle de l'élu en développant plusieurs explications. La proximité, même géographique (les bureaux sont côte à côte), entre les secrétaires généraux de mairies et les élus favorise l'effacement. Cependant, dans le cas des structures de bassin, les contacts sont moins fréquents entre l'élu et l'animateur. Selon les réponses au questionnaire, l'élu et l'animateur se rencontrent une à deux fois par semaine. De plus, la disponibilité des élus est souvent moindre. Ils ont toujours au moins une autre responsabilité (Maire, Conseiller Général) et éventuellement une occupation professionnelle en sus. Ils font preuve d'un investissement plus ou moins fort dans la gestion de l'eau selon leurs convictions. La tête de l'intercommunalité a pu être prise selon une stratégie de carrière ou pour ne pas laisser un siège vacant au départ d'un élu. Par ailleurs, s'il y a un élu à la tête de la structure de bassin, celle-ci est intercommunale et rassemble des élus de différentes couleurs politiques. Roubieu (1994) constate que dans le cas de présence de coalitions politiques dans les municipalités, le secrétaire général d'une mairie devient rarement l'homme du maire. Il semble en être de même pour les animateurs de bassin. Enfin, le recrutement des animateurs repose souvent plus sur des critères techniques que sur des critères politiques comme celui des directeurs généraux de collectivités territoriales. Le changement d'élus n'implique pas un changement d'équipe technique. Sur les cas observés, l'équipe perdure au changement d'élu. De plus, les animateurs refusent toute étiquette politique. S'ils assument une dimension politique de leur métier, elle n'est pas partisane. Lors des tests des

questionnaires, la question de l'appartenance politique a été jugée comme sans rapport avec leur métier et confidentielle. Le qualificatif de « *politique au sens noble* » revient. S'ils font avec les contingences partisans et les stratégies politiques, ils essaient de s'en détacher. Les conditions d'exercice autant que la posture de l'animateur font que le modèle fusionnel de relation entre élu et cadre territorial ne s'applique pas aux animateurs de bassin.

Q16 : « *L'animation de mon SAGE relève malheureusement plus du fruit de la collaboration entre quelques techniciens (MISE, Agence de l'Eau, DIREN, Animateur) que le fruit d'une collaboration entre un élu et un technicien.* »
 Q22 : « *La tendance serait plus que le politique nous demande de décider à sa place* »
 Q9 : « *Difficultés quand les élus ne sont pas intéressés et motivés, ils ne veulent pas prendre les décisions et ils attendent donc qu'on les prenne pour ensuite des fois nous le reprocher* »
 Q20 déplore : « *L'hypocrisie, l'immobilisme du politique* »

A l'opposé, plusieurs animateurs déplorent le manque d'implication des élus et souffrent d'un manque de portage politique de la gestion du bassin versant. Contrairement à l'animateur qui est à temps plein sur le bassin versant, l'élu ne peut consacrer tout son temps à ce sujet. L'investissement de l'élu de bassin est variable de même que sa disponibilité ou ses compétences dans le domaine de l'eau (Figure 9).

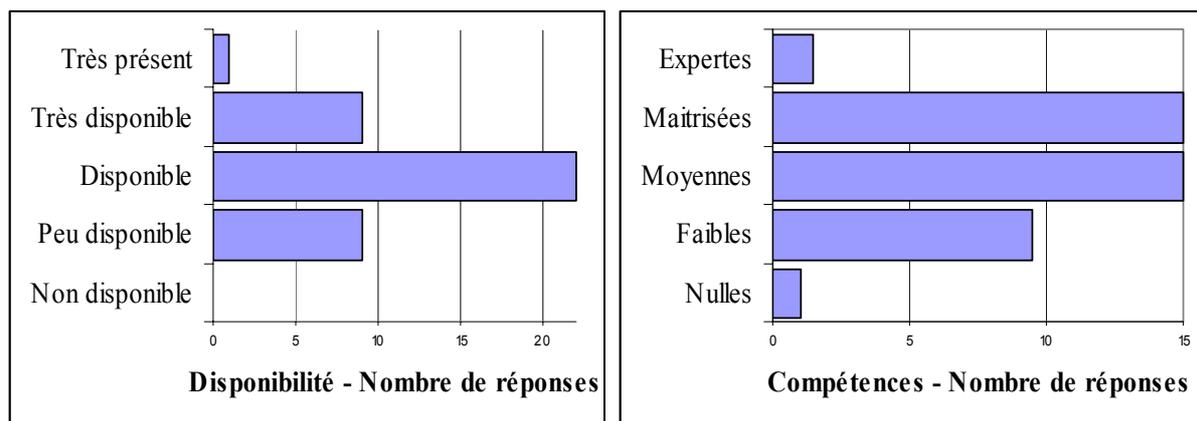


Figure 9 : Disponibilité de l'élu de bassin et estimation de ses compétences dans le domaine de l'eau par l'animateur de bassin (42 réponses)

9 personnes sur 39 réponses ont déjà eu le sentiment que l'élu empiète sur leurs prérogatives. L'élu peut « *prétendre jouer le rôle d'un expert* » ou ne pas se soucier d'un avis d'expert. Dans ce cas, l'animateur peut être considéré comme « *le plomb ou l'interface qui saute* » ou encore comme un « *pantin* ». L'élu de bassin peut s'abriter derrière la structure en laissant l'animateur en « *première ligne* ». Un représentant associatif dit de l'animateur de bassin qu'il est « *là pour prendre des coups* », en particulier dans les comités consultatifs. La structure peut être utilisée avec une visée politicienne, laissant peu de place à la vocation de l'animateur de s'exprimer. Dans cette situation, l'animateur est souvent contraint d'abdiquer face à son employeur.

Q43E « *Une de mes collègues avait donné un avis réservé sur un dossier qui nous était soumis concernant une usine. C'était un avis technique, de technicien concernant la protection de la ressource en eau. Puisqu'on est syndicat de nappe, donc c'est vraiment notre rôle. Et, un des élus qui n'est pas le président nous a dit : votre avis, ça va pas, il*

faut le revoir parce qu'il y a d'autres éléments en jeu, plus politiques, notamment des questions d'emploi, de développement de la commune etc. A un moment donné, il y a eu une confusion, c'est-à-dire qu'en tant que syndicat d'une nappe, technicien du syndicat d'une nappe, on a un rôle à donner avec la casquette syndicat de la nappe, et les élus parfois ont plusieurs casquettes et ont du mal à faire la part des choses entre les différentes représentations qu'ils ont. Mais je comprends qu'il y ait des intérêts politiques contradictoires. C'est difficile de ne pas en tenir compte. Ça a été assez polémique (...) On a été obligé (de changer l'avis), dans le sens où de toute façon, c'est le président qui signe l'avis. »

La situation inverse de « *dérive technocratique* » intervient plus souvent. 15 personnes sur 38 réponses ont déjà eu le sentiment d'empiéter sur les prérogatives des élus. Cela se produit dans différentes situations, lorsque l'animateur argumente pour la défense de dossiers dans une assemblée, sur des « *décisions de type administratives qui n'intéressent pas l' élu* », « *en répondant directement aux populations concernées sur certains problèmes* ». Les situations d'urgence sont présentées comme propice à l'empiètement ou au débordement des rôles. Les personnes interrogées expriment leur inconfort dans les situations vécues comme un dépassement de leur rôle tout en expliquant la situation d'empiètement.

Pour expliquer son empiètement sur le rôle de l' élu, l'expression « *la nature a horreur du vide* » a été utilisée en entretien par un directeur de syndicat mixte. On retrouve cette expression dans la bouche d'un secrétaire général d'une commune (Magnier, 2003, p.15 et 37) tel un leitmotiv des cadres territoriaux ou une qualification de sens commun. Aussi, j'ai interrogé les animateurs dans le questionnaire : « Pensez vous que l'expression : « *la nature a horreur du vide* » puisse qualifier les ajustements au sein du couple animateur/ élu ? ». Si une personne répond « *Question abstraite et ambiguë. Pas de réponse...* » Q24. 16 personnes répondent affirmativement. Un extrait d'entretien explicite cette expression :

Q1E : « Le principe de fonctionnement ; c'est le principe de la niche écologique. Si un vide se crée, la structure va prendre la décision car il ne peut pas y avoir de vide dans un circuit de décision. Il faut prendre la décision : « oui »-« non »-« on laisse faire ». Les services prennent les décisions quand il y a un vide qu'il soit voulu ou pas. Du fait des inondations, il y avait plein de vides parce qu'il y avait, de fait, beaucoup de travail. Plein de choses à intégrer, les élus étaient pris. Qui prend la décision ? Est-ce que l'on attend que ce soit eux dans ce cas, ils peuvent dire stop, je veux avoir tous les éléments en main. Ils disent aux services : « vous y allez et on naviguera à vue et c'est ce qui se passe en général. » Encore une fois, ça c'est possible parce qu'on est une petite structure. (...) Il faut avancer dans un cadre convenu et partagé d'où le « transfert » de décision pour maintenir la réactivité de la collectivité et l'intérêt général »

L'image écologique fait référence à un enjeu de grande ampleur : la survie de l'espèce. L'animateur et l' élu doivent servir la structure en complémentarité et avec comme priorité la survie de la structure et des projets pour « l'intérêt général ». Si l' élu s'investit peu, l'animateur « *doit dans certain cas le faire à sa place.* » L'expression « *la nature a horreur du vide* » peut donc servir de modèle d'action aux animateurs en justifiant qu'ils prennent la place du décideur politique si elle est vacante.

Q19 : « Afin de faire vivre la structure, si l'un ou l'autre est déficient (manque de disponibilité, manque de connaissances, etc.), il faut remplir impérativement la fonction déficiente. »

Q1 : « On est toujours dans le rôle de fonctionnaire de répondre aux besoins. »

Cependant, certaines personnes interrogées rejettent ce modèle. L'empiètement ne peut se justifier par une nécessité écologique. Plusieurs reviennent sur le modèle bureaucratique. « *Les rôles sont définis et ne sont pas interchangeables* »^{Q33}. D'autres rejettent le modèle en soulignant que l'animateur doit « *se modérer* ». Une personne fait remarquer que la perception de la situation de « *vide* » est subjective. Là où l'animateur peut ressentir un vide, il peut s'agir d'une divergence de point de vue. Une personne souligne, que ce n'est pas à l'animateur de combler le « *vide* » mais de travailler à impliquer l' élu et à lui donner les outils pour décider. Dans ces témoignages, l'expression « *la nature à horreur du vide* » rejoint l'image de la « *dérive* » comme une invitation à garder le cap.

Q11 : « Il y a une limite à ne pas franchir, même si il est difficile de savoir où elle se trouve... ».

Q1E : « On n'aspire qu'à un truc, c'est à bien préparer les éléments pour que les gens puissent prendre les décisions, mais je n'ai aucune envie de prendre les décisions à la place des élus. (...) Mais il n'y a pas de volonté manifeste de prendre leur place ni qu'on n'y fait pas attention, non on le sait. »

La « *nature à horreur du vide* » explique l'empiètement sur les prérogatives de l' élu par l'absence ou l'effacement de l' élu. Une seconde explication intervient dans le témoignage de Q1 : la délégation de confiance. De même, Magnier (2003) observe que le pouvoir des cadres est plus souvent concédé et contrôlé par la sphère politique.

6.2 Une relation de couple : confiance et projet commun

En mettant l'accent sur la confiance, les témoignages abordent la relation de l'animateur à l' élu non pas en référence à des rôles définis pour chacun mais comme une relation interpersonnelle où chacun juge du dépassement de la limite par l'autre. Q1 poursuit son analyse de la situation de débordement :

Q1E : « Je ne crois pas qu'on a eu à aller au-delà de notre rôle, elle n'est pas figée la limite entre le fonctionnaire, la technostructure et l' élu. La limite est là où chacun va la définir. (...) Il y a eu un contrat tacite entre les élus et les fonctionnaires qui ont repoussé cette limite dans un sens ou dans l'autre. Plutôt dans le sens il faut que le fonctionnaire prenne plus de poids parce qu'on fait face à une situation exceptionnelle et c'est quand même notre rôle de fonctionnaire que d'y répondre positivement. Il n'y a pas eu de désaccord entre élus et nous et de dépassement de la limite. (...) Ce n'était pas notre rôle naturel. Ce n'est pas que j'ai changé. (Hésitations). C'est des choses que dans une situation normale on ne devrait pas faire. On a pris des décisions on n'aurait pas dû mais tacitement on nous a demandé de le faire. C'était aussi lié au fait que le président était très peu impliqué. Il était très peu impliqué mais pas idiot. Il y avait la confiance. Il savait que c'était sans problème particulier et il n'allait pas le lire et il savait que si je décelais la moindre difficulté, je lui en parlais spécifiquement. (...) A ce moment là (avec l'ancien président) la limite était ailleurs alors qu'aujourd'hui elle n'est plus là. Le président il vient là, tous les jeudis, on travaille ensemble, les documents sont lus, on débat d'un certain nombre de choses. Quinze jours avant le comité syndical, on fait des réunions avec les vice-présidents, on discute de tous les

points ensemble. Ça permet de mieux préparer la réunion pour que les élus soient bien impliqués. Maintenant on essaie de mettre un fonctionnement en place où chacun retrouve un peu son rôle dans une situation normale : les rapports envoyés, la réunion préparatoire aux vices présidents. Tout ça, ça va aussi avec une meilleure implication des vice-présidents alors qu'ils ne pouvaient pas l'être lors des inondations. »

Dans ce passage, Q1 décrit la relation de confiance qui régnait entre l'ancien président et l'animateur. Une telle qualification de relation de confiance est apparue à de nombreuses reprises dans les réponses au questionnaire. Le modèle de relation sollicité est celui du « couple », du « duo » ou du « binôme ». Il est basé sur un « contrat de confiance » ou une « nécessité d'un rapport de confiance et de respect : pas de dominant ni de dominé ». Il met en valeur l'interdépendance et la complémentarité, sans que la limite des rôles ne soit figée. Huit personnes mettent l'accent sur la collaboration en réponse à la question portant sur la répartition des rôles entre élu et animateur. Les deux doivent être moteurs. Beaucoup d'autonomie est laissée à l'animateur.

Q24 : « Comme dans tous les couples, il faut que les deux partenaires regardent dans la même direction... »

Cette relation sur le modèle du « couple » permet une économie dans le dispositif. Par exemple, le président d'une CLE laisse sa signature électronique à un animateur pour ne pas perdre de temps lors des envois de courriers. Il estime que l'animateur lui a donné suffisamment de preuves lors de leurs interactions pour qu'il prenne ce risque.

Q44 : « Je l'appelle, quand j'ai besoin de le voir parce qu'on a des décisions sur des dossiers, on ne va pas réunir un bureau sur les dossiers qui n'en valent pas le coup. J'y vais, je lui présente les dossiers. Je rédige les courriers, ça se passe très bien et c'est pour ça qu'on avance. Si l'élu n'était pas disponible pour le SAGE et qu'il n'y ait pas ce relationnel aussi, parce que ça dépend des personnes, ce serait vachement compliqué. »

Ce témoignage met en valeur le fonctionnement basé sur une relation de confiance tout en pointant du doigt l'enjeu du « relationnel ». Alors, il n'est pas seulement question de garanties interpersonnelles dans la confiance mais d'une affinité entre l'élu et l'animateur. Une personne va dans le même sens en évoquant la difficulté liée à une « mauvaise entente » entre le technicien et le politique. La personnalité et les qualités des partenaires entrent en jeu pour décrire l'ajustement en situation. L'élu va recruter l'animateur qui lui convient et qui lui sera complémentaire. Chacun va travailler avec les qualités et les défaillances de l'autre. Si l'élu a des compétences techniques, il s'impliquera plus dans la construction des dossiers. Si l'animateur a des compétences oratoires, l'élu lui laissera davantage la parole. On observe ainsi des ajustements interpersonnels.

Q43E : « Je pense que la personnalité est un facteur très important au niveau de l'entretien lorsqu'ils recrutent un chargé de mission. On sait que c'est des postes très relationnels. »

La répartition des rôles évolue avec le temps, confrontée à différentes situations comme l'urgence de l'élaboration de dossiers pour des demandes de subvention. L'appropriation du dispositif passe par un ajustement réciproque des personnes. La bonne entente peut être

qualifiée par des idées convergentes sur une bonne gestion de l'eau. Cependant, cela paraît insuffisant. On peut même dire qu'une convergence n'est pas nécessaire. La bonne entente demande de qualifier la relation de l'élu aux animateurs en considérant les personnes en entier, y compris dans un engagement réciproque en familiarité.

La relation de confiance présentée par Q1 est confirmée par un élu. Lors de la réunion au cours de laquelle un membre du syndicat mixte disqualifiait l'équipe technique de « technostructure », un élu dans la salle lui répond :

Un élu, 2004 « J'ajouterai pour répondre à ce monsieur. Je ne le connais pas il est nouveau, je pense dans le syndicat. Ce que je voudrais dire c'est que les élus, nous avons comme droit à la parole, lorsque nous avons des travaux qui se font sur notre commune, le syndicat, quand même nous en parle et on collabore avec eux même si on n'est pas d'accord sur certains chantiers ou autres, on donne notre avis et on arrive toujours à trouver un terrain d'entente pour que les travaux se fassent le mieux possible pour tout le monde. Là c'est certain qu'on ne peut pas en parler parce qu'il y a pas mal de nouveaux mais je pense qu'il y a une très bonne collaboration entre les services du département, le syndicat mixte et tous les syndicats du (Capricieux) qui sont au niveau des bassins versants ».

L'élu souligne une relation de confiance établie suite aux années de travail en commun et donne des preuves de cette relation. Il laisse de l'autonomie aux employés du syndicat mixte. Il leur confie la préparation de décisions communes. Il accepte cette délégation et reconnaît leur fonction de porteur d'un bien commun du bassin versant bien qu'ils ne soient pas toujours « d'accord » au sens où ils ne sont pas toujours convaincus par les principes de gestion promus par l'équipe technique. Cependant, ils ont l'ambition commune d'une bonne gestion de l'eau du bassin.

Comment concevez-vous le rapport du technique au politique ?

Q25 : « Rapport de confiance mutuelle et de complicité qui apparaissent dans le temps ».

La relation de confiance s'appuie sur une histoire commune et des garanties auxquelles ne peut se référer la personne qui énonçait la critique en termes de technocratie. Cette personne demandait des garanties de format public. Dans le cas de nouveaux venus ou de changement de président, comme en témoigne Q1, la relation ne peut suivre le modèle du « couple ». Ce dernier nécessite une connaissance réciproque acquise dans le temps. L'élu et l'animateur se donnent des garanties mutuelles au fil de leurs interactions, par exemple en se montrant disponible à la sollicitation de l'autre ou en faisant preuve de soutien dans les moments délicats de mise à l'épreuve par un tiers. Si le fonctionnement « normal », s'appuie sur un dispositif (un rythme de réunion, des rapports écrits) qui gage de la juste implication de l'élu et de l'animateur. Le fonctionnement de couple s'appuie sur des repères familiers. Comme dans une relation de couple, un équilibre interne s'établit, difficilement appréciable de l'extérieur.

Q21 : « Dans les premières réunions la première année avant d'avoir vraiment situé ma place et mon rôle et surtout la limite technique/politique. (...) il n'est pas toujours facile de voir (...) à partir de quand la balle n'est plus dans le camp des techniciens mais des politiques »

En conclusion, si le modèle du binôme ou du couple est sollicité par l'économie qu'il permet, il rencontre des limites vis-à-vis de nouveaux venus. Le dispositif peut être déstabilisé par un changement de président ou de technicien. La relation privilégiée entre l'élu de bassin et l'animateur peut exclure d'autres élus comme les vice-présidents ainsi qu'en témoigne Q1. Dans ce cas, il est nécessaire de revenir à « *un fonctionnement où chacun retrouve un peu son rôle dans une situation normale* ».

6.3 Partage conventionnel des tâches : « Le technicien n'a pas de cravate, le politique en a une » Q8

L'expression « *le technicien n'a pas de cravate, le politique en a une* » est utilisée par un animateur pour exprimer le rapport entre technique et politique. Il poursuit en indiquant qu'une difficulté survient « *quand le politique oublie sa cravate, ou quand le technicien veut mettre la sienne* ». Cette approche de la relation met en valeur une différence non pas en terme de compétence ou de décision mais une différence dans l'équipement. La cravate renvoie à un rôle de représentation. La limite à ne pas franchir serait alors celle du public. Si une répartition des tâches se fait dans le couple, en public des limites ne doivent pas être franchies. Ainsi, Q1 dit à propos d'une réunion où il était en première ligne « *quelqu'un est venu assister à une réunion et m'a dit mais tu es fou* ». Il souligne ainsi le danger pour l'animateur de s'avancer en public. De même, Roubieu (1994) observe chez les secrétaires généraux une règle, formulée « systématiquement », qui consiste à « ne pas apparaître publiquement –au moins localement » sous peine de « sortir de son rôle ».

Comment concevez-vous le rapport du technique au politique ? Q43 : « *Dans une proximité et un lien permanent mais sans confusion des rôles entre conseil et aide à la décision (technique) et à la décision finale (politique). Une complémentarité est nécessaire mais le rapport doit rester visible, notamment auprès des partenaires institutionnels extérieurs.* »

Ce marquage est un gage contre l'abus de pouvoir, pour des participants qui n'ont accès qu'à des preuves publiques ou « *visibles* ». Chacun a sa légitimité qui s'appuie sur un équipement principalement l'élection ou le recrutement. Si le « travail » est partagé entre l'élu et l'animateur, en public, la séparation de rôle doit être marquée. « *L'élu a la légitimité pour décider dans le sens de l'intérêt général* » Q34. Il est responsable des décisions. Il est responsable pour « trancher » et doit assumer cette responsabilité. L'animateur est recruté sur des compétences techniques dans le domaine de la gestion de l'eau. C'est sa principale légitimité. Si l'élu a laissé plus de place à l'animateur, il se doit de l'assumer en public. La division fonctionnelle est une garantie publique.

J'ai observé cette division en réunion. Par exemple, sur l'Orb, une séparation nette est marquée entre technique et politique en public alors que l'animateur s'implique fortement dans le « travail » de construction des décisions. Les invitations en réunion sont au nom de l'élu. Il ouvre la séance. Il anime les débats. Il donne la parole à l'animateur sur certains dossiers. Il répond aux questions en sollicitant éventuellement des compléments de l'animateur. Il montre qu'il connaît les dossiers tout en respectant la compétence technique de son « conseiller ». Il lance les votes et présente les décisions à prendre. Sur ce terrain, je n'ai pas rencontré de critique de dépassement de limite. Différemment, dans le cas de la critique de « technostrucure » présentée dans la partie 3.1.2, le partage des tâches en public n'était pas

respecté. A la tribune lors de la réunion du comité syndical, figurait le président du syndicat, seul parmi le directeur du syndicat, le technicien et la secrétaire et le directeur d'un syndicat départemental d'aménagement. Par ailleurs, le président prenait peu la parole et manifestait une attitude de retrait physique. Il était « affalé » sur sa chaise. Dans le premier cas exposé, seul le président et le directeur sont à la tribune et la répartition de la parole publique entre eux permet d'éviter les tensions : le président aborde les questions politiques et présente les décisions et le directeur répond aux questions techniques sur sollicitation de son élu de bassin. De même, sur l'Orb, on observe que lors des réunions du comité de rivière, le directeur du syndicat reste dans la salle. Seul le président est à la tribune. S'il est sollicité, il intervient de la salle.

On retrouve cette division des tâches publiques dans les réponses à la question : « qui anime les réunions sur le bassin versant ? » L'animation des réunions se fait souvent en duo, mais une répartition des tâches apparaît entre les « *sujets techniques* » et les « *sujets politiques* ». Les comités consultatifs, sont en majorités animés par l'animateur de bassin. Les comités syndicaux sont en majorité animés par un élu. Dans de nombreux cas, l'animation se fait en « *duo* », principalement pour les CLE et les comités de rivières. Une animation professionnelle est sollicitée dans de rares cas (voir Tableau 13).

Type de réunion	Vous-même	Un élu	Animateur ponctuel
Comités consultatifs	24	14	2
Comités syndicaux	19	28	
CLE/comités de rivière	32	29	1

Tableau 13 : Répartition des tâches entre élu et animateur dans l'animation des réunions

Dans les moments de discussions avec certains participants à la marge des réunions, on observe plus de prises de position des animateurs. Q45 par exemple laisse son président prendre position pour le syndicat au cours de la réunion. Il ne participe aux débats collectifs que si celui-ci le sollicite. Cette position est en accord avec le partage vis-à-vis du public mais une nouvelle différence se fait sentir. Les interlocuteurs privilégiés des animateurs ne sont pas les mêmes que ceux des élus. Ainsi, si à la question « comment voyez-vous la répartition du rôle... », si le qualificatif de médiateur est affecté aux deux partis, la médiation s'adresse à des réseaux différents. La fonction est similaire, mais l'élu est chargé d'enrôler « *les autres collectivités* ». On lui confie la tâche d'intervenir auprès de ses pairs alors que l'animateur se centre sur les acteurs de l'eau c'est-à-dire les personnes impliquées dans la gestion de l'eau. Le président de bassin est chargé de coordonner l'ensemble des élus. Il a un rôle important de représentation de la structure, qu'il peut déléguer à l'animateur comme on l'a vu plus haut.

Q32 : « L'élu joue le rôle d'engageur politique, il convainc les autres élus et partenaires ».
Q25 : « L'élu fait vivre le SAGE par le soutien politique et l'influence. L'animateur doit être « rapporteur de tous les événements, réunions et projets du bassin à l'élu. »
Q33 : « L'animateur effectue plus un travail de proximité avec les acteurs de l'eau : il doit faire émerger les attentes, les positions des acteurs et s'assurer que l'ensemble des éléments nécessaires à la concertation (études, ..) sont disponibles ».

En conclusion, j'ai identifié trois modèles utilisés pour traiter les débordements de rôle entre l'élu de bassin et l'animateur. Le premier modèle d'inspiration écologique s'appuie sur la vocation des chargés de mission et justifie le débordement par une mission « d'intérêt

général » pour le bassin. Le second modèle est celui de la relation de couple qui met l'accent sur l'interdépendance et la complémentarité avec l'élu. La confiance de l'élu et des partenaires justifie le débordement. Le troisième modèle est le modèle bureaucratique que les animateurs respectent en public. Le qualificatif d'action publique post-bureaucratique proposé par Jeannot ne rend pas compte de la persistance de ce modèle. Le modèle persiste, non pas comme modèle d'action au quotidien mais comme modèle conventionnel. En effet, on observe bien dans de nombreux moments que le modèle bureaucratique ne permet ni de décrire l'action des animateurs ni ne préside à leurs actions. Il reste cependant une référence pour les personnes interrogées, une référence appelée pour résoudre les disputes en proposant une mise en ordre des personnes. Aucun modèle n'est venu le remplacer. Le modèle du couple qui s'appuie sur des preuves non publiques ne peut être utilisé. De plus, ce modèle ne propose comme résolution de la dispute que le commun accord ou le divorce. De même, le modèle écologique demanderait pour être appliqué, d'une part d'être équipé d'un indicateur conventionnel de situation de vide nécessitant d'être rempli en référence à un « état d'urgence ». Il pose alors la question du transfert de responsabilité.

7 ACCOMPAGNATEURS D'UNE MISE EN POLITIQUE DE L'EAU

Les cas dans lesquels l'accusation de débordement est évacuée en s'appuyant sur l'un ou l'autre des modèles, font apparaître une autre tension dans le métier d'animateur de bassin :

Q11 : « J'ai ce sentiment tout le temps (aller au-delà de son rôle). Je le signale souvent aux intéressés mais cela ne semble pas les émouvoir... Je pense pouvoir dire que les intéressés s'en accommodent parce que faute de disponibilité, tant que je garde leur confiance, le travail avance. Le pire pour moi a été deux messages de félicitation :

- 1. Le président de la CLE qui, à l'issue d'une étape validée me dit quelque chose comme « bravo, ce SAGE c'est vraiment votre document ».... Alors que ce dont je rêve c'est une appropriation par la CLE de « notre document collectif »...*
En cause : mon implication qui hélas est chez moi le pendant de la forte motivation, autonomie et disponibilité qui me semble requise ; mais aussi la réalité que le débat sur l'eau est un débat technique que les élus ont du mal à s'approprier jusqu'à assumer complètement... d'ailleurs ils ne sont pas seuls à l'avoir décidé...
- 2. Un partenaire financier invité à un comité syndical pour annoncer les possibilités d'aide pour le soutien à la structure de gestion, qui au lieu de motiver l'engagement sur le travail accompli en terme de vision globale et d'une approche concertée et novatrice des enjeux par la structure dit qu'ils vont nous aider parce que : « je » est motivée et enthousiaste ! Le moteur marquant ne devrait pas être moi... »*

Ce témoignage ouvre vers une autre dimension du rôle des chargés de mission. L'animateur est engagé en personne et attaché à la gestion par bassin versant. La section précédente a traité de l'engagement moral, il s'agit ici de traiter de l'engagement familial. Comment joue cet engagement personnel dans le travail ? Comment l'animateur travaille « en personne » ?

Un animateur parle par exemple de « tâter le terrain », pour voir et cerner les différents acteurs (Chapleur et al., 2006). Pour cet animateur, il est fondamental de créer une bonne relation avec les gens avec qui il va travailler. Cela conduit à regarder d'autres opérations qu'effectue un animateur comme celles de percevoir et de prendre en compte des troubles de participants ou d'arranger les situations, par exemple lorsqu' « un malentendu entre deux partenaires sur un projet a pu être dissipé lors d'une réunion en petit comité. Le projet a ainsi pu avancer. » Q27. Il s'agit alors de considérer la manière dont l'animateur arrange les situations ou prend soin du bassin versant et des participants, ainsi que sa capacité à s'ancrer dans le bassin versant, conjuguée à celle d'opérer des montés en généralité.

7.1 Arranger les situations et prendre soin du bassin versant et des participants

Lors des enquêtes, j'ai pu observer des moments où l'animateur participait à des arrangements. Cependant, il a été difficile de mettre en mots ces actions comme rôle dans un questionnaire. Dans la version de test, la question formulée était : considérez-vous votre rôle comme celui d'un arrangeur ? La réponse a été unanimement négative. Le terme d'arrangeur était compris dans un sens péjoratif, comme « un accord au rabais » (Q44). La critique de

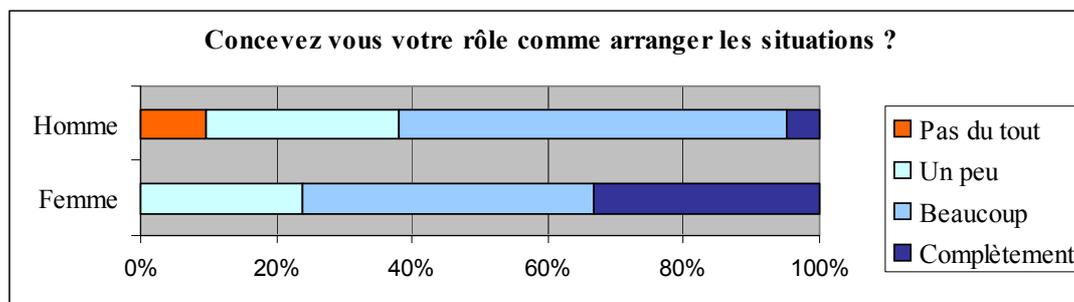
favoritisme ou de manipulation n'est pas loin. La formulation « arranger les situations » prêtait moins à disqualification et s'est avérée pertinente. Vingt cinq personnes sur trente trois répondent « oui » à la question « pensez-vous à certains moments, par votre présence, avoir la possibilité d'arranger des situations délicates ? ». Le poids accordé à cette opération est renforcé par les réponses sur la conception du rôle comme celui d'arranger les situations (Tableau 14).

Considérez-vous votre rôle comme celui de : Arranger les situations	Pas du tout	Un peu	Beaucoup	Complètement
	2	11	21	8

Tableau 14

Lorsqu'ils explicitent la manière dont ils arrangent les situations, les animateurs font en premier lieu référence aux différentes opérations de traduction exposées au 3.1.2.3 et de médiation. Ils arrangent les situations en objectivant, en aidant à la prise de conscience d'autres points de vue ou enjeux, en jouant le rôle de médiateur entre différents acteurs, en aidant à la composition des points de vue. Enfin, deux personnes soulignent la possibilité d'arranger les situations par leur : « *connaissance d'un nombre d'acteurs du bassin, avec qui j'ai déjà travaillé sur la durée, et donc un certain « capital confiance » établi entre nous* » Q5. Le temps plein des chargés de mission sur le bassin versant permet de développer des liens et des relations de confiance avec les acteurs de l'eau du bassin (élus, administrations, associations). Ces relations peuvent aller jusqu'à des relations d'amitiés. Dans la section précédente, était apparue la relation de confiance avec les élus. Elle s'étend à d'autres partenaires.

On observe une différence entre hommes et femmes dans la réponse à la question « concevez vous votre rôle comme celui d'arranger les situations ? ». De même, une différence¹⁶ apparaît sur le rôle « traduire les points de vue et d'expert »¹⁷ (voir Figure 10).



¹⁶ Nous considérons la différence notable si la différence des moyennes est supérieure à 0.5 en affectant 0 à « pas du tout », 1 à « un peu », 2 à « beaucoup » et 3 à « complètement ».

¹⁷ La différence sur expert pourrait être expliquée par l'âge évoquée au dessus puisque les femmes qui ont répondu au questionnaire sont en moyennes plus jeunes de 5 ans que les hommes (Femmes : 28.9 ans ($\sigma=3.3$). Hommes : 34 ans ($\sigma=6.9$)) ou par la fonction : sur 20 chargés de mission, il y a 12 femmes et 8 hommes ; sur 15 animateurs, il y a 10 femmes et 5 hommes et sur 6 directeurs, il y a 5 hommes et une femme. Cependant, si on élimine de l'échantillon les personnes de plus de 33 ans, parmi lesquelles se trouvent les personnes en poste de direction, la différence selon le genre persiste. Et l'influence de la profession joue dans le sens inverse. Il est à noter enfin que dans l'échantillon, il y a parité dans les niveaux de diplômes des personnes interrogées.

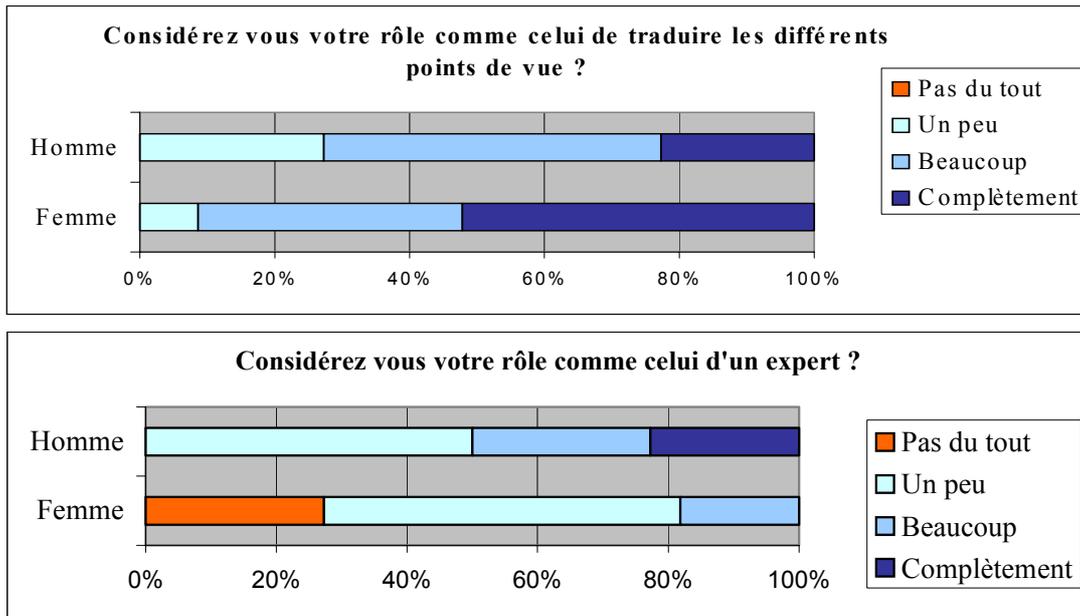


Figure 10 : Différences dans la conception de rôles selon le sexe de la personne enquêtée

On retrouve dans ces résultats la division sociale, historiquement construite, entre hommes et femmes vis-à-vis du travail. Cette division confie plus volontiers aux femmes des tâches et compétences relationnelles, sociales ou de l'ordre du prendre soin et aux hommes des tâches « techniques ». Je fais l'hypothèse que la parité observée entre homme et femme souligne l'importance du rôle relationnel ou social dans le métier d'animateur¹⁸. Cette importance inciterait à recruter des femmes alors que le monde de l'eau est en majorité masculin. Il s'agit de s'interroger plus en détail sur la compétence sollicitée dans ce métier. Il s'agit alors de prendre au sérieux une autre dimension du rôle des animateurs de bassin celle de « prendre soin du bassin versant ». Les réponses au questionnaire montrent la pertinence de cette qualification.

Considérez-vous votre rôle comme celui de Prendre soin du bassin versant	Pas du tout	Un peu	Beaucoup	Complètement
	0	7	19	15

Comment se manifeste ce travail ? Lors des entretiens tests, une personne interrogée dit :

Q44E : « Je suis née (dans une ville du bassin), il y a cet aspect là, on s'approprie vraiment les choses. Tu y es attaché. Les étangs je les ai toujours vu, j'ai envie que les choses avancent.(...) On a une ripisylve magnifique, rien n'est fait, il y a un non-entretien. C'est catastrophique, j'ai des photos. La crue, ça a encore plus amplifié le phénomène. Les berges partent de partout. Ça fait mal au cœur. »

Prendre soin du bassin versant : une déclinaison de la vocation

¹⁸ On observe une parité homme femme chez les animateurs de bassin versant, alors que le milieu de la gestion de l'eau est plutôt masculin. L'échantillon du questionnaire est composé à 51% de Femme et 49% d'hommes. De même, dans l'enquête (ARRA, 2007) les femmes occupent la moitié des postes de chargé de mission mais très peu de postes de technicien de rivière, de chefs d'équipe. Dans une étude en île de France, Chapleur et alii (2006) observent que les animateurs sont en majorité des femmes.

Prendre soin se manifeste comme un souci, une inquiétude, une douleur. Jeannot observe les « préoccupations » (Jeannot, 2005, p.77) et les « inquiétudes » (ibid., p.81) des personnes qu'il enquête dans les métiers de l'action publique. Ils font preuve de « souci » qui conduit à prendre « en charge de manière personnelle les problèmes ». Le « souci » se manifeste comme « orientation de l'action ouverte à la fois sur le réel qui résiste et sur les autres qui sont confrontés aux mêmes difficultés » (ibid., p.78). L'action publique est alors envisagée par Jeannot comme un « gouvernement des soucis » (ibid., p.134) et l'agent occupe une place centrale. « Les actions centrées sur les agents, la définition de leurs profils et de leurs tâches ainsi que celles de leurs parcours offrent des moyens de peser à long terme sur l'action engagée. Cet art d'accompagner l'émergence des soucis est sûrement moins payant médiatiquement que des « trains de mesures » mais tout aussi efficace. ». Le souci est moteur de l'action, en alternative au déploiement raisonné du projet. Pour Jeannot, le souci est lié à une « vocation ». Cet auteur observe que le souci est particulièrement déployé dans les métiers où une utilité sociale est affirmée (ibid., p.77). Prendre soin est une déclinaison de la vocation des animateurs de SAGE consistant à promouvoir une bonne gestion de l'eau. L'animateur peut être vu tel un prêtre qui prend soin de sa paroisse en lien avec sa vocation.

Cette thèse est appuyée par les travaux de Centemeri (2007). Elle montre sur le cas de Seveso comment prendre soin d'un lieu vient comme l'application d'une vocation de défendre l'environnement. Agir localement, prendre soin d'un lieu, permettent d'atteindre une conviction universelle : protéger l'environnement. Elle observe à Seveso, des militants environnementalistes qui prennent soin d'un bois. Cette démarche leur permet d'établir des liens, de se coordonner avec la communauté locale et d'occuper une place dans cette communauté pour « enraciner une démarche environnementaliste » au-delà d'une insertion institutionnelle. Dans le questionnaire, les animateurs témoignent que leur disqualification selon les termes de « technocrate » ou d'« intégriste de la nature » survient souvent en cas de propositions qui paraissent « *trop éloignée(s) de la réalité* », des « *besoins locaux* » ou des pratiques des interlocuteurs. Dans ce cas, ces critiques ne disqualifient pas seulement un abus de pouvoir mais aussi un défaut d'ancrage. Q45 souligne « *la crédibilité d'être ancré dans le terrain quand tu fais.* ».

Les animateurs prennent soin d'un territoire auquel ils sont attachés. Ils emploient « on » ou « nous » lorsqu'il s'agit de leur structure ou du bassin versant. Q43 témoigne de cette possibilité d'enracinement dans un territoire. Elle lie la passion du travail et la vocation à cet enracinement :

Q43E : « Je vois une différence essentielle et qui fait que mon boulot actuel me passionne : c'est que tu suis un projet d'un bout à l'autre. En bureau d'études, ce que j'ai fait comme stage, c'était très intéressant mais ça restait le petit bout de la lorgnette : un bout du projet ou un petit projet dans le cadre d'un grand. Là, il y a l'aspect territoire qui est fondamental. Tu travailles sur la modification d'un territoire. En allant au bout, sans être démagogique, c'est la modification de la vie des gens. »

Ce témoignage montre de plus que le travail de prendre soin ne s'applique pas seulement aux non-humains. L'animateur prend soin de la rivière autant que des personnes. Q1 manifeste ce souci à plusieurs reprises dans les réunions observées. Quant il est question du déménagement de locaux pour le syndicat, il fait attention à ce que des places de parking soient accessibles à proximité des nouveaux bâtiments. En effet, il est bien conscient que les difficultés de se garer pour accéder au syndicat représentent une gêne qui peut entraver la participation. L'animateur se soucie de détails qui gênent les participants. De petits éléments peuvent bloquer

l'engrenage du dispositif. Prendre soin, c'est aussi se soucier des « *frustrations* » pour une réelle participation et une appropriation des décisions. L'animateur se soucie de n'oublier ou de ne frustrer personne. Enfin, l'animateur prend sur lui les soucis et décharge les partenaires en traitant leurs inquiétudes.

Q43E : « Les élus aiment bien quand on dit : « ne vous inquiétez pas je m'en occupe ! » »
Q44E : « Tu as une association qui t'appelle et qui te déballe son truc et toi tu dis : « ne vous inquiétez pas je vais leur téléphoner et leur expliquer » ».

Alors, « prendre soin » prend souvent la forme d'une écoute. Les acteurs associatifs sur l'Orb reconnaissent cette qualité d'écoute de l'animateur (Richard-Ferroudji, 2002). Il s'agit souvent d'une « écoute active » (Beuret, 2006, p.273). Ils rétroagissent ou « éveillent les participants à l'écoute de l'autre » (p275).

Q44 : « Des fois ils ont besoin de crever leur sac et de venir te parler : que ce soit les membres de la commission locale de l'eau ou d'autres. (...) Les gens ont besoin de te parler de leurs problèmes. Les pêcheurs, c'est la pêche à l'anguille au niveau européen, qui va être réglementée. L'agriculteur ça va être la vigne qui est inondée. Ils ont tous leur petit mot à te dire et ça dure un moment en général. (...) Confident ouais mais il y a quand même une action, tu n'es pas à écouter sans rien faire. »

Cette capacité d'écoute est au cœur du travail des facilitateurs et des médiateurs qui proposent une offre d'appui aux démarches de concertation. Les facilitateurs visent à l'expression de la sensibilité et des sentiments des participants. Ils ont développé des moyens pour faire advenir les paroles personnelles. Pour cela, ils favorisent des actions qui mettent sur un pied d'égalité les participants ou écartent les jugements de valeur a priori. Les activités de « ice breaking », par exemple, prennent la forme de jeu et visent à mettre les participants d'une réunion à l'aise. Les brainstormings visent à accueillir toute idée sans préjuger de leur valeur. Mais Beuret fait remarquer à propos des brainstorming que cette activité « suppose déjà une bonne connivence entre les participants, afin qu'ils ne sentent ni le poids du jugement porté sur ce qu'ils énoncent, ni une récupération de ce qu'ils auront proposé par la partie adverse » (Beuret, 2006, p.243). La situation cadrée par de tels outils peut être vécue comme dissonante entre sollicitation de l'expression de l'intime et engagement avec un certain niveau de publicité et en présence de tiers plus ou moins connus. L'intime peut s'exprimer mais parfois avec un sentiment de dénuement si la parole s'est mal ajustée à la situation publique pour agrandir le bien du proche. Le mouvement vers le public peut être vécu comme un « arrachement » (Doïdy, 2002, p. 387). La parole peut-être retenue faute de trouver une voie de grandissement et d'ajustement.

Travailler auprès des personnes et de la rivière

La présence d'un animateur de bassin versant permet d'opérer le travail observé par Doïdy (2002) chez des médiateurs. Ces personnes confèrent aux relations de proximité une importance « qu'une conception procédurale et impersonnelle de l'accord a tendance (...) à minorer voire à rendre suspectes. » (p404). « A la campagne où le travail des médiateurs consiste bien souvent à dénouer des méfiances réciproques entre agriculteurs et neo-ruraux, la confection d'une solidarité de voisinage ne peut passer en faisant abstraction des situations locales. Bien souvent, ce qui fonde la compétence du médiateur est alors son ancrage local, et les liens d'interconnaissance (amitié, voisinage...) sont ceux qu'il mobilise. » (p386). Le

médiateur opère un travail de « recueillir au plus près des personnes une parole qui se met en forme lentement » (p394). Pour cela, il peut faire des visites répétées dans l'espace familier de son interlocuteur.

De la même manière, les animateurs de bassin versant observés se déplacent en personne chez leurs partenaires et sur le terrain. Ils se déplacent pour voir les problèmes sur place ou pour les montrer à ses interlocuteurs. Par exemple, Q44 amène son élu sur le terrain pour le convaincre de la nécessité d'un projet d'entretien des berges. Au retour d'une réunion technique, Q45 propose à différents interlocuteurs des services de l'Etat de passer voir une érosion régressive. Cette visite est une occasion de discussion à la marge de la réunion technique. Sur le lieu, il s'agit d'éprouver le problème avant de le mettre en forme. Quelle place ce travail auprès des personnes et de la rivière prend-il dans le métier d'animateur ?

Les animateurs ont été interrogés dans le questionnaire sur leur nombre d'heures de travail sur le terrain. La réponse à la question montre que ce travail peut être conçu de différentes manières. Le terme terrain a plusieurs significations qui portent autant d'épreuves de réalité. Il peut s'agir du terrain, au bord de la rivière ou du terrain, en réunion sur le bassin versant. Une personne a souligné en commentaire : « *la notion de « terrain » est peu adaptée pour mes missions, car mon terrain est principalement celui des salles de réunion avec les différents acteurs du bassin* ». Une autre personne a précisé sur le nombre d'heures indiquées : « *si le terrain consiste en réunion et entretien avec les différents acteurs !!!* ». Le travail sur le terrain est entendu comme celui « *au bord de la rivière, en bottes en caoutchouc et sur la parcelle* » Q43. Les réponses au questionnaire ne permettent pas d'évaluer la place de ces différentes formes de travail de terrain : aller voir la rivière ou rencontrer les acteurs en réunion. Ce travail peut-être opportuniste comme dans le cas d'un détour sur le chemin d'une réunion. Les animateurs ont différentes occasions de « *tâter le terrain* ».

De même, le travail de recueil des paroles au plus près des personnes peut avoir lieu en différentes circonstances, par exemple lorsqu'une personne téléphone et sollicite l'animateur sur un point particulier (voir témoignage supra). Si ce travail s'effectue principalement vers les acteurs de l'eau, il peut s'étendre au grand public. Avec les acteurs de l'eau, les animateurs tissent des liens de proximité et s'appuient dessus. Les sorties sur le terrain peuvent être l'occasion de rencontrer des habitants et des usagers. Les animateurs développent des outils de sensibilisation pour se rapprocher des habitants du bassin et proposer le dialogue, comme un stand de sensibilisation avec des photos du bassin. Ils font preuve de compréhension des affections des riverains.

Q44 : « J'ai un petit stand. En général, je mets des jolies photos et ils se reconnaissent. Il y a toujours une photo où la personne va reconnaître le lieu où elle habite et elle va venir poser des questions. Cela peut être par rapport aux économies d'eau, aux pesticides. »

Il offre une écoute en dehors des lieux de concertation explicite. Il effectue un « travail de mise en confiance, de construction de liens personnels par des entretiens bilatéraux et des temps de convivialité en amont de la concertation » (Beuret et Trehet, 2001). L'animateur se doit d'être attentif, de repérer les voix qui peinent à se faire entendre et de leur donner l'opportunité de s'exprimer en proposant des lieux moins exigeants comme des réunions en petit comité.

Q1E : « Des réunions avec moins de personnes, c'est plus rassurant pour les personnes, il y a des gens qui ont des choses à dire et qui n'interviendront jamais sur des assemblées de 40 ou 50 personnes. Toutes ces petites commissions ou des gens qu'on va rencontrer comme ça, on va en profiter entre deux portes, dans le cas d'une autre réunion ou sur le terrain. Ils vont dire des choses, que jamais ils n'exprimeront dans une assemblée parce que c'est toujours un peu difficile de prendre la parole en public, donc ça, c'est à nous aussi un peu de le repérer. (...) Ces petites commissions sont importantes là-dessus. »

7.2 Capacités concomitantes de rapprochement et de distanciation

Quelles sont les conditions d'exercice du travail de prendre soin ? Sophie Allain note que la plupart des animateurs de SAGE en poste en 2002 bénéficie « d'une insertion dans le milieu local, à travers leurs études et/ou leurs origines, qui leur assure une connaissance préalable de la situation et la confiance de plusieurs acteurs locaux. » (Allain, 2002, p.94). Q44 témoigne de son attachement au bassin, dont elle identifie l'origine dans le fait d'être née sur le bassin versant. Elle présente cela comme un atout dans son travail. Faut-il être né sur le bassin pour être un bon animateur de bassin ? Faut-il y habiter ? Est-ce nécessaire pour prendre soin ?

Les animateurs ont été interrogés dans le questionnaire sur ce point : 31% des personnes interrogées sont originaires de la région du bassin. Deux personnes ont précisé être d'origine proche de la région du bassin. 57% habitent sur le bassin. Aucune régularité n'apparaît. Le seul fait d'habiter sur le bassin ou en être originaire n'est pas suffisant pour caractériser l'implication personnelle de la personne dans son métier et dans son travail de prendre soin. Si aucune règle n'apparaît, cet élément reste une caractéristique intéressante à prendre en compte dans la pratique du métier pour poser la question de l'attachement ou de la distanciation de la personne. En entretien, cette question trouve sa pertinence. Deux témoignages viennent argumenter l'avantage et l'inconvénient de chaque position pour la tâche de prendre soin.

Q44 : « Comme j'habite sur le bassin, je vais me balader le week-end. Des fois c'est pas très intéressant car le conjoint n'aime pas trop de fois quand on va vers (...) où il y a les rejets et tout. C'est pour ça que j'ai répondu une heure au travail sur le terrain mais il y en a plus dans la réalité. (Habiter sur le bassin versant) C'est un plus et un moins. Parce que l'attache elle est forte (...) Il y a une implication. Tu as vraiment envie de te battre et j'ai la chance aussi le soir, avant de rentrer, je vais voir, si j'ai envie. Je vais m'arrêter en voiture voir un truc. Ils ont commencé à bétonner sur (ville). Je surveille et j'appelle. On s'était fait un réseau avec M X qui est police de l'eau et quand je vois quelque chose qui ne me plait pas sur le bassin versant, je l'appelle. Pour que dès qu'il y ait le premier coup de pelle il puisse y aller. Quand je vais en réunion, je fais un détour. L'autre fois, j'ai vu à (Ville), sous le pont quand tu vas vers la foire. Il y a une petite digue en terre qu'ils ont élevée en pleine zone humide, qui est pas très sympa. Donc, voilà, je fais des photos et je lui envoie. Tu as des dérives parfois sur le bassin versant et parfois ils ne savent pas s'ils font quelque chose de mal. Il faut aller leur expliquer justement qu'il faut plutôt le mettre avec une pente plus douce ou qu'il faut déposer un dossier. En étant sur le bassin versant, ça permet le week-end de vadrouiller. »

Q43 : « Maintenant, moi j'habite loin de mon lieu de travail, ce n'est pas très pratique. C'est un choix personnel. Je pourrais (y) habiter. Ça, ça peut être un point, des fois, les élus sont sensibles à ça : au fait que tu habites sur le territoire, pour une question de disponibilité et de se sentir concerné. Ça peut-être une question lors du recrutement. Soit ils veulent quelqu'un qui peut connaître le territoire, ou au contraire, ils veulent quelqu'un de complètement extérieur et qui n'aura pas de présupposé, qui ne sera pas déjà peut-être impliqué. Moi, je ne suis pas du tout de la région, la nappe j'ai envie de la protéger, c'est formidable. Ce qui se passe politiquement ou sur le territoire, j'ai du recul, je ne suis pas de la région, je n'habite pas sur le territoire. Je ne vote pas là-bas. Il peut y avoir les deux aspects, je pense que ça dépend du cas de figure. »

Si habiter sur le bassin permet de suivre au plus près ce qui s'y passe, habiter à l'extérieur du bassin peut être vu comme un atout pour intervenir comme médiateur (Doïdy, 2002). Le détachement peut être « gagé par une origine géographique très éloignée ». Un médiateur peut être recruté parce qu'il n'a « ni attache, ni racine encombrante, il n'est pas soumis localement à des liens de dépendance ou à des amitiés susceptibles de dériver en connivences irrégulières » (p382). Habiter à l'extérieur pour Q43 est également une forme de protection de sa vie personnelle. Différemment Q44 a supprimé toute barrière et entraîne son conjoint sur le terrain le week-end. Si les animateurs ont une implication locale et personnelle, chaque animateur compose son attachement. L'attachement ou l'ancrage est plus ou moins profond. L'empathie nécessaire dans le travail ne signifie pas nécessairement un attachement à l'interlocuteur. L'empathie est la faculté intuitive de se mettre à la place d'autrui, de percevoir ce qu'il ressent. L'animateur se doit d'être profondément attentif à la perception et au ressenti de l'autre et montrer qu'il comprend les raisons de son interlocuteur.

Q44 : « Après il y a des gens avec qui tu peux sympathiser très fortement mais d'une manière générale, on gardera toujours une certaine distance. Ça ne veut pas dire que tu ne perçois pas les problèmes »

Cette compréhension demande de prendre du temps. Le dispositif de recueil des paroles se construit patiemment. L'ancrage ne peut être forcé ou simulé. La confiance ne s'improvise pas. Elle nécessite du temps et des mises à l'épreuve du lien. Elle est portée par des personnes, des indices que tous ne peuvent pas percevoir. Le travail de « tâter le terrain » se prête mal à une évaluation statistique pourtant il apparaît comme une composante essentielle du travail des animateurs de bassin. Il s'agit d'éprouver le problème avant de le mettre en forme, comme le médecin demande à un patient de venir à son cabinet pour une auscultation, après l'avoir écouté décrire ses maux par téléphone et avant de rendre un diagnostic. Plus généralement, le travail de prendre soin est difficilement institutionnalisable (Pattaroni, 2006) et doit toujours s'ajuster à la situation. Luca Pattaroni montre en étudiant les travailleurs sociaux que les gestes prodigués échappent à une évaluation formelle et s'ajustent à la personne. L'animateur de bassin fait un travail d'ajustement local.

- Enquêteur : certaines communications comme sur les atterrissements peuvent se faire de façon plus large c'est un enjeu général.
- Q1 : Mais c'est important de communiquer localement, le (Syndicat Mixte des (Capricieux)) sur les (Capricieux), le Vidourle sur le Vidourle, il y a un attachement des gens. La communication de l'Etat n'a pas le même poids que celle au niveau du territoire par le conseil général par exemple. Il ne faut pas que les gens aient l'impression d'une communication très générale. Il faut que ce soit lié à leur terrain

pour leur faire mieux comprendre, pour les convaincre et si on ne les convainc pas pour discuter de la même chose. Parce que c'est difficile pour les gens de faire abstraction. »

L'animateur cherche à « *communiquer* » localement en tenant compte des « *attachements* ». Mais, s'il considère les biens du proche, c'est en visée d'une politique de bassin versant et non pas par compassion. Alors, autant que d'une capacité de compréhension, il fait preuve d'une capacité à prendre de la distance. Ce constat rejoint celui de Beuret qui observe que le rôle de facilitateur est toujours pris par des « acteurs qui montrent une certaine capacité à se détacher de la situation d'action et de ses protagonistes pour prendre du recul » (Beuret, 2006, p.85). Ceci rejoint l'action de travailleurs sociaux qui passent « sous les conventions » et font preuve de sollicitude pour accompagner des personnes vers l'autonomie (Breviglieri et Stavo-Debaugé, 2006). La capacité de prise de recul est proche de celle de détachement demandée aux hommes politiques (Weber, 1963 (1919)). Cependant, le détachement exige une coupure du lien de proximité. Or, les animateurs observés ne s'engagent pas de manière détachée mais travaillent les grandissements. Ils opèrent des montés en généralités.

Q1 : « Il faut savoir présenter un dossier pour qu'il soit accessible à tous. Le vice-président qui présente un dossier, il est sur son secteur, il va le présenter d'une certaine manière, parce qu'il lui tient à cœur. Le but pour nous c'est de le présenter de la façon la plus neutre possible pour que les gens de l'assemblée puissent se faire une opinion. »

Ce témoignage peut être interprété en termes de traduction (« accessible à tous »). Or, la traduction s'effectue sur un plan : d'une langue conventionnelle à une autre. Ici il est demandé à l'animateur de mettre en forme commune les propos. Le mot « neutre » exclut une posture partisane, pour souligner l'enjeu de bien commun. Le travail de traduction comporte ici l'opération de grandissement. Jeannot a également observé dans ces enquêtes le travail de passage du singulier au général (Jeannot, 2005 chapitre 2). Comme le médiateur observé par Doidy, l'animateur accompagne « la valorisation dans l'espace public, avec ses contraintes propres d'universalisation et de désingularisation de l'expérience, d'expériences justement singulières, personnelles, familiales, ressortant d'une gêne d'avantage que d'une injustice. (...) la visée de l'action du médiateur est bien de faire accéder les personnes à un échange public (argumenté, contesté) et à les faire se projeter sur le long terme, alors même que le poids de leurs attachements ne les y pousse pas forcément » (Doidy, 2002, p.289).

Si ce travail nécessite en amont, l'établissement de liens de confiance ou de proximité entre le médiateur et chaque partie, une perspective est celle du grandissement. Ainsi, si l'animateur est amené à traiter les biens du proche, il s'agit bien de les traiter avec une visée de bien commun. L'animateur considère les « frustrations », pour associer les personnes à la décision commune. Il n'a pas pour rôle de traiter les biens du proche directement même s'il peut être amené à le faire. La sollicitude n'est pas attendue comme une fonction de l'animateur même si elle participe de son travail. La réponse sur le rôle de confident est explicite sur ce point (Tableau 15). Les animateurs se considèrent très peu comme confident.

Considérez-vous votre rôle comme celui de : Confident	Pas du tout	Un peu	Beaucoup	Complètement
	19	18	5	0

Tableau 15 : Pertinence de qualifications du métier d'animateur de bassin versant (11)

La fonction de l'animateur comme pièce de dispositif est celle d'être capable d'opérer des passages du personnel au commun. Sa compétence est de passer d'engagements familiaux à des justifications et réciproquement. L'animateur répond à l'exigence proposée par Doidy

dans sa thèse (Doïdy, 2002) d'accompagner « le passage des acteurs dans plusieurs régimes, de la plus étroite proximité à l'agir dans l'espace public. ». Ce travail est majeur dans la mise en œuvre des concertations environnementales. La compétence sollicitée est celle de prendre de la distance. Cette compétence n'est pas celle du faiseur de réseau. Doïdy souligne le « danger d'importer la figure connexionniste du « mailleur » » (Doïdy, 2002, p.404). Il observe un médiateur qui ne « laisse pas les « immobiles »¹⁹ en place : il les accompagne vers l'espace public. Il accompagne un changement d'état des personnes, de leurs liens de proximité et d'attachement aux arènes publiques du débat ». Dans la pratique les médiateurs s'ancrent dans une figure civique mais pas seulement. Si le médiateur ne faisait que s'ancrer dans une figure civique, il se positionnerait en détachement. Or sa capacité est bien d'allier posture civique et sollicitude pour opérer le grandissement. Doïdy montre que le travail dans la proximité du médiateur n'est pas incompatible avec une éthique civique.

De même, les animateurs de bassin versant allient sollicitude et défense d'un bien commun. La capacité demandée à l'animateur est d'allier engagement et distanciation. Elle est de « ne pas prendre parti tout en s'impliquant personnellement » (Beuret, 2006, p.270), c'est-à-dire d'être engagé et de se retirer en même temps. C'est une « posture paradoxale » (p282) « d'implication et de détachement (...) entre charisme et position de retrait (... entre) rigueur et flexibilité. » Ces alliances peuvent être comparables à un grand écart pour l'animateur. Il est attendu aux deux extrémités des niveaux d'engagement et non pas dans la défense d'intérêts de niveaux médians, comme la défense des intérêts de son syndicat.

Cette alliance de la sollicitude et de la défense d'un bien commun va souvent à l'encontre de nombreux attendus et des places formelles proposées dans le dispositif. Le modèle du fonctionnaire vise une séparation entre le personnel et la défense du bien commun. Le dispositif du fonctionariat, avec par exemple l'exigence de changement de poste régulier, tâche de minimiser l'influence des attachements qui font peser le soupçon de favoritisme et de corruption. A l'inverse le modèle de la négociation postule que la distanciation pour se placer en défense d'un bien commun est trop difficile pour que l'on compte dessus. Il affecte aux personnes un rôle de porteur d'enjeu et de défense d'intérêts. Or les observations montrent la possibilité et la pertinence de la posture « d'implication et de détachement ». Cette posture n'est pas incompatible avec le fait d'être partie prenante. Pour, Beuret (2006) ce sont plus les compétences qui importent que les attaches ou le statut du candidat (p286). Différentes personnes manifestent et mettent en œuvre cette compétence d'engagement et de distanciation. Beuret fait référence par exemple à l'idéal-type de « l'animateur engagé pour l'intérêt général » qui « travaille pour une collectivité publique placée au dessus de la mêlée. » La spécificité de l'animateur de bassin est de poursuivre sa vocation de promouvoir une bonne gestion. Il opère engagement et distanciation en visée de cette bonne gestion. Cette compétence se prête mal à une évaluation puisque comme nous l'avons vu, prendre soin, c'est-à-dire l'implication ou l'ancrage, est difficilement évaluable. L'évaluation s'appuie non pas sur des critères mais sur des déceptions. La compétence se révèle par son absence lorsqu'une proposition est jugée inacceptable par une partie des personnes impliquées.

La prise au sérieux de cette compétence conduit par exemple à reconsidérer l'arrangement. La disqualification systématique des arrangements vient d'une assimilation de juste à public. Si l'arrangement des situations est ce qui n'est pas soumis à un horizon du public. Il n'en reste pas moins soumis à des exigences de justice. La mise en public facilite la justice mais elle n'est ni nécessaire ni suffisante. Les dispositifs de participation se sont construits sur

¹⁹ Ceux qui ne se déplacent pas pour chercher à créer du lien et qui sont donc potentiellement exclus des réseaux.

l'exigence de publicité sans considérer la difficulté de passage au public. Si un ancrage des animateurs est nécessaire, c'est bien pour opérer des passages. Le terme d'ancrage rend bien compte du passage du plus proche au plus public. L'ancre est plantée dans le sol mais la chaîne remonte à la surface en laissant une liberté de mouvement au bateau autour de son point d'attache. L'animateur constitue un lien pour opérer des passages. Dans ces passages réside l'un des attraits de son métier. On peut comparer ce métier à celui de médecin qualifié par une vocation et par une capacité à prendre soin de chaque malade dans sa singularité.

Q45 : « On a des partenaires qui ont des concepts et on a la réalité de terrain. On est à une jointure qui est assez intéressante, difficile. Mais c'est parce qu'elle est difficile qu'elle est passionnante. »

8 RETOUR SUR LES COMPETENCES ET QUALITES ATTENDUES

Dans les parties précédentes, j'ai identifié différentes opérations effectuées par les animateurs de bassin. Si l'on reprend une vue d'ensemble de cette pièce du dispositif, il convient de regarder comment ces différentes opérations sont mises en oeuvre en situation. Dans quelles circonstances l'animateur opère et articule des traductions, des médiations, des justifications, des grandissements ou prend soin ? Comment en tant que pièce du dispositif il participe à la composition de la pluralité ? Après avoir décrit la façon de faire d'un animateur en réunion pour composer ces rôles, je reviendrai sur les compétences mobilisées puis sur la comparaison avec celles sollicitées auprès d'un animateur externe, employé occasionnellement par une structure de gestion de l'eau.

8.1 Capacités à composer avec des points de vue contradictoires

Observons en pratique comment les animateurs prennent en charge des revendications contradictoires, en nous appuyant sur un extrait de réunion de présentation d'une étude à propos d'un sous-bassin versant des (Capricieux). Cette réunion est animée par Q1. L'extrait montre le basculement de Q1 entre plusieurs figures pragmatiques en éprouvant la situation pour adopter l'action qui convient. Dans cet extrait, un élu met à l'épreuve la proposition de décision de ne pas constituer de dossier de demande de financement de la réhabilitation du seuil de X. Dans cette mise à l'épreuve, Q1 défend différents biens. Plusieurs personnes interviennent dans le débat.

Extrait d'une discussion lors d'une réunion de présentation d'une étude en 2004	Analyse
<p>- Maire de X : Dans le cadre des atterrissements, que vont devenir les seuils ?</p> <p>- Le Directeur du syndicat mixte (Q1) : c'est une très bonne question. <u>Nous avons demandé au bureau d'études : comment on fait pour les ouvrages ? Il y en a qui ont été abîmés, il y en a qu'il faut refaire. Est-ce qu'on les refait ? comment on les refait ? S'il faut les refaire, autant qu'on demande à la commission de reconstruction des financements correspondants. De l'ensemble des ouvrages qui ont été recensés, il apparaît que le seuil de M. est assez abîmé et a une fonction importante notamment dans la stabilité. J'avais soumis votre courrier sur le seuil de X, je laisse peut-être répondre le bureau d'études.</u></p> <p>- Un ingénieur du bureau qui a conduit l'étude : Le seuil de X est complètement détruit. Il ne joue plus son rôle. Le seuil de M a un rôle très important puisqu'il y a à juste à côté <u>la station de pompage pour l'adduction d'eau potable de M.</u> Pouvoir maintenir une ligne d'eau suffisamment importante permet de conserver de l'eau dans la nappe et donc d'alimenter en permanence la station.</p> <p>- Q1: Il y a aussi un rôle très important, et je crois qu'il a été fait pour ça au départ, de stopper l'érosion régressive. S'il disparaît, l'érosion va se propager vers l'amont et donc on risque de voir un effondrement des berges notamment la berge rive gauche où il y a toutes les habitations,</p>	<p>- Q1 éclaireur des décideurs fait appel à une expertise extérieure et se pose en traducteur de l'étude pour veiller à ce qu'elle soit accessible à tous les participants.</p> <p>-L'ingénieur fait référence dans la présentation technique à un principe collectivement admis : la priorité de l'eau potable.</p> <p>- De même Q1, propose des décisions selon une hybridation socio-technique, en référence à</p>

<p><i>puisque il y a beaucoup de remblai gagné sur le cours d'eau. Après, il faut remonter quasiment à N pour trouver le premier seuil qui stabilise le lit. Donc le seuil de M nous paraît être a priori un seuil sur lequel il faudrait faire des travaux sans tarder.</i></p> <p><i>- Monsieur Y : Plus le pont routier qui joue un rôle pour le seuil de M</i></p> <p><i>- Q1: Oui, alors, il <u>est en amont par rapport au pont routier</u>. Donc par rapport au pont il a moyennement un rôle mais par rapport à la passerelle, de manière très importante. <u>Le seuil de X, il n'y a pas d'enjeu majeur</u>.</i></p> <p><i>- Maire de X : On n'est pas d'accord.</i></p> <p><i>- L'ingénieur : Il y a aussi ces enjeux, il y a pas mal de stations de pompage.</i></p> <p><i>- Maire de X : oui, il y avait une station de pompage avant mais elle n'existe plus, mais il y a encore une nappe phréatique de surface, c'est absolument important qu'elle ne soit pas drainée très rapidement</i></p> <p><i>- L'ingénieur : pour satisfaire <u>des besoins qui ne sont pas autorisés</u></i></p> <p><i>- Maire de X : Vous avez quand même un <u>enjeu paysager</u>.</i></p> <p><i>- Un représentant du CSP et le Directeur du syndicat mixte : <u>Non</u></i></p> <p><i>- Q1: Je pense que, là, <u>les enjeux sont plus locaux</u>. Il y a une volonté de faire du pompage, c'est ça l'enjeu majeur de ce seuil. <u>Je ne pense pas que seront financé</u> des ouvrages comme ça. Déjà, ceux que l'on doit refaire, celui de Moussac et celui de Remoulins notamment, évalué à 1million 500 mille euros, vont passer limite. Je ne pense pas que ce soit accepté notamment pour des prélèvements qui, me semble-t-il, ne sont pas autorisés. Après, ça peut être un choix, on peut faire la demande mais, à mon avis, ça va être refusé directement. <u>Pour la suite, c'est un choix, je dirais un peu politique, est-ce que vous êtes prêts à refaire un seuil de ce prix là alors qu'on aura très peu de financements voire aucun financement.</u>(...) <u>C'est un choix entre vous à discuter</u>, mais je pense que les financeurs refuseront. Lorsqu'il y a de la stabilité d'habitations qui risquent de s'écrouler, de l'AEP, là, il y a des enjeux qui justifient de refaire un ouvrage de cette dimension là, après pour des prélèvements agricoles, d'autant plus qu'il n'y a pas d'autorisation, <u>les financeurs refuseront de mettre de l'argent public en quantité</u>.</i></p> <p><i>- CSP : Mettre de l'argent public pour des intérêts privés, je ne suis pas d'accord</i></p> <p><i>- Maire de X : C'est encourageant pour la suite</i></p> <p><i>- Q1: Après, la solution elle est autre. Est-ce que ce n'est pas <u>d'aller voir les principaux agriculteurs</u> concernés et d'essayer de leur trouver des solutions alternatives, qui seront financièrement moins chères. Il faut ouvrir d'autres portes si on en ferme certaines.</i></p> <p><i>- Maire de X : Il faudra que vous veniez l'expliquer ça.</i></p> <p><i>- Q1: <u>Oui</u>. (...).</i></p>	<p>un bien commun : la préservation des habitations. Q1 moteur et promoteur d'une bonne gestion de l'eau</p> <p>-Q1 expert local : connaissances fines du bassin. Rôle dans la décision : affirmation des enjeux.</p> <p>- Mise à l'épreuve de la parole de Q1</p> <p>- Début de dévoilement</p> <p>-L' élu poursuit sur la justification du seuil en entrant dans le débat d'expert.</p> <p>-Dévoilement disqualification de l' élu</p> <p>- Nouvelle justification : protection du patrimoine</p> <p>- Q1 accepte le recadrage en évitant de l' expliciter</p> <p>- Q1 éclaireur, traducteur institutionnel</p> <p>-Q1 négociateur</p> <p>-Q1 moteur et promoteur d'une bonne gestion de l'eau</p> <p>- CSP refuse la résolution du problème or justification collective</p> <p>- Le maire de X exprime son ressenti vis-à-vis de la décision</p> <p>-Q1 prend soin et propose un arrangement : réfléchir à un autre cadre de prise en compte de ces difficultés</p> <p>- Sollicitation de Q1 pour venir en personne au</p>
--	---

<p>- Représentant de la DDAF : Il faut le replacer dans un autre cadre, là c'étaient des financements pour des travaux d'urgence. Ces ouvrages là rentrent dans un contexte différent d'aménagement paysager, d'irrigation, il faut le <u>représenter sous une autre forme</u> et trouver d'autres sources de financement.</p>	<p>contact des « besoins locaux » lésés - Sollicitude de Q1 - Accompagnement de Q1 dans le traitement des difficultés de l' élu</p>
--	---

Cet extrait montre le basculement de Q1 entre plusieurs façons de faire face à la critique formulée par le maire de X. La décision de financement du seuil implique la confrontation et la composition de principes de gestion de l'eau différents, d'intérêts différents et de biens du proche. Dans un premier temps, les discussions portent sur les différentes fonctions du seuil et leur justification : stabilisation de berge, sécurisation d'un niveau d'eau de la rivière ou de la nappe souterraine d'accompagnement, etc. Mais, bien que les réponses de Q1 soient légitimes, elles ne satisfont pas l' élu. Tout en restant dans un engagement dans la justification du seuil, l' élu met à l'épreuve la décision proposée.

Alors, l'ingénieur dévoile le moteur de l'intervention de l' élu : préserver un captage dans la rivière qui permette la satisfaction de besoins en eau d'agriculteurs de sa commune. Or, l'absence d'autorisation de ce captage ne rend pas cet argument recevable pour une décision justifiée. Un participant au débat appuie ce dévoilement en qualifiant le bien défendu par l' élu de satisfaction d'« *intérêts privés* ». L' élu dénonce une telle décision et s'interroge sur une participation de sa commune au syndicat qui ne serait que sacrifice pour le bien commun du bassin versant (« *C'est encourageant pour la suite* »). Il remet en cause la justification civique de la décision de financement des seuils. Q1 prend au sérieux la revendication de l' élu. Le financement public par les subventions visées n'est pas justifié mais il juge la demande de l' élu légitime. Il clôt le dévoilement et recadre la discussion dans un autre registre : « *les enjeux sont plus locaux* ». Il propose de traiter ces enjeux locaux par une décision locale de financement des travaux. Le financement peut être négocié entre les membres du syndicat selon un principe de traitement égal des communes ou selon une logique domestique de sauvegarde du patrimoine agricole. Il formule des propositions de traitement justifié de la revendication de l' élu, en soulignant que c'est aux élus d'en décider. Par son intervention, il accueille la revendication de l' élu en poursuivant une argumentation sur la justification des décisions.

Pourtant, ça réponse ne satisfait pas l' élu. En effet, elle ne répond pas entièrement au trouble de l' élu qui devra annoncer aux agriculteurs de sa commune qu'il a été décidé de ne pas financer le seuil. Le maire de X connaît en personne les agriculteurs concernés. S'il essaie de les défendre c'est surtout qu'il appréhende de leur dire que la préservation de leur captage n'est pas justifié, bien qu'il y ait un intérêt localement. Il sollicite le directeur du syndicat mixte pour qu'il s'implique en personne et qu'il vienne l'expliquer. Il lui dit implicitement : « viens, on a confiance en toi, tu pourras le leur dire ». Le directeur du syndicat mixte accepte. S'il restait dans un engagement dans la justification, il pourrait proposer de rédiger un avis par écrit pour justifier du refus de financer le seuil ou estimer qu'il n'y a pas besoin d'aller voir les agriculteurs. La décision est juste et prise sur des critères d'intérêt général de bassin comme le fait remarquer la personne du CSP. En allant rencontrer les agriculteurs en personne, il considère l'atteinte provoquée par la décision collective.

Cet extrait montre la compétence de Q1 à prendre en charge l'affection du maire de X alors que la situation ne s'y prête pas. En effet, la réunion est publique. Q1 se voit contraint de dévoiler le moteur de l'action du maire pour traiter sa revendication. Il ne le fait pas pour clore la discussion et disqualifier l' élu mais pour recadrer le débat. Q1 dévoile suffisamment

pour repositionner le problème mais il garde la retenue nécessaire à une discussion publique. Il ne met pas l' élu en difficulté. Il fait valoir en public avec précaution des éléments du proche dont il a connaissance, en évaluant l' action qui convient. Dans cette réunion, Q1 fait preuve de sa compétence de sollicitude et de distanciation. Le représentant de la DDAF l' appui dans le repositionnement du problème « *dans un autre cadre* » c'est-à-dire dans l' opération de grandissement. Le problème est repositionné mais, à la fin de la réunion, sa résolution reste en suspend. La discussion se poursuivra en comité plus restreint après la réunion pour organiser la rencontre avec les agriculteurs et pour préciser le cadre dans lequel le problème peut être traité.

Cet extrait illustre l' engagement d' un animateur en réunion et montre sa capacité à traiter des revendications plurielles en visée d' un bien commun tout en considérant des atteintes personnelles. Une pluralité de compétences apparaît nécessaire dans ce travail. L' animateur fait preuve de compétences techniques et administratives, de connaissance locale, mais aussi de capacités de traduction, d' engagement et de distanciation. Des compétences autres que techniques revêtent une grande importance comme le fait remarquer Q24 dans une comparaison avec son emploi précédent dans la recherche forestière. Ce constat invite à discuter des résultats du questionnaire qui montrent que les animateurs sont recrutés à bac +5 en moyenne et prioritairement sur un profil d' ingénieur ou des compétences techniques.

Q24 : « Par rapport à la recherche forestière, le boulot implique d' avoir le sens des relations et de travailler avec de multiples acteurs. Nous sommes des hydro- psychosociologues, pour plagier un haut responsable de l' agence de l' eau. »

8.2 Compétences composites : savoir-faire relationnel et connaissances techniques académiques

Dans le questionnaire, j' ai interrogé les animateurs sur leurs compétences. Une grille a été élaborée sur la base de profils de postes recueillis. Elle a été complétée suite aux entretiens tests, en intégrant les critères de connaissances sociologiques, économiques, agronomiques, sur les collectivités territoriales et sur le droit public. La grille inclut plusieurs types de compétences : des compétences académiques formulées en termes de connaissances, mais également des compétences acquises par l' expérience ou liées à des goûts personnels (voir Figure 11).

Le domaine principal des besoins de formation est le droit : droit public (Douze réponses) et droit de l' environnement (Huit réponses). Les compétences juridiques et institutionnelles, telle la connaissance du fonctionnement des collectivités territoriales, sont souvent absentes des formations techniques. Or elles sont nécessaires pour effectuer des « traductions institutionnelles ». Onze personnes ont ressenti le besoin de formation complémentaire en animation /communication qui vient en seconde position des besoins exprimés (« *conduite de réunion* », « *animation des débats* », « *encadrement* » (2), « *techniques de communication* » (4), « *gestion des conflits d' usages* »). On observe également un besoin de formation ponctuelle dans différents domaines techniques liés à la gestion de l' eau (9), en urbanisme (3), en agronomie (2) ou en SIG (8).

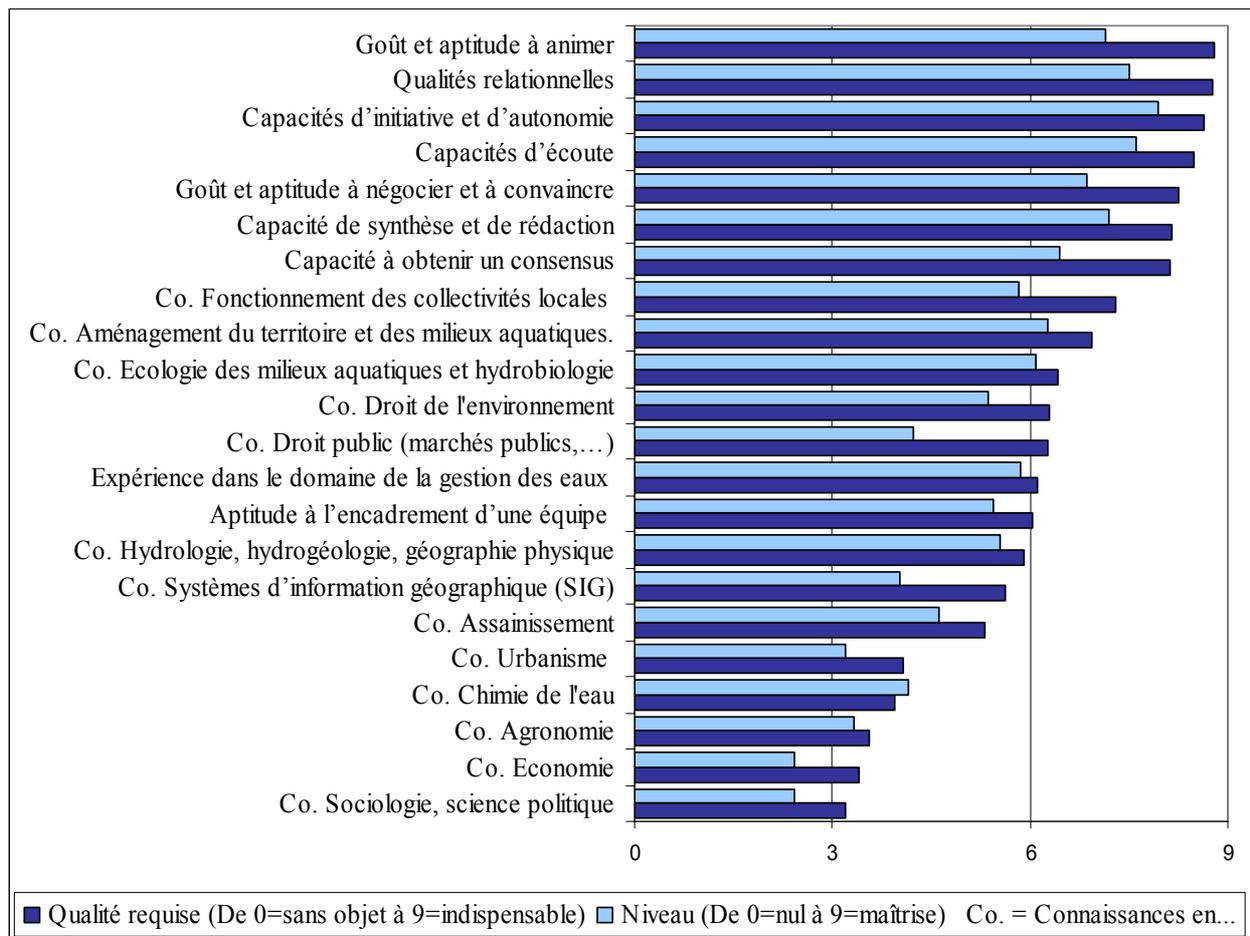


Figure 11 : Moyennes de la qualification des compétences et qualités requises pour le poste et évaluation de son niveau par la personne interrogée

Les personnes interrogées bénéficient des formations proposées par les organismes de formation de la fonction publique territoriale. Cependant, ces organismes ne satisfont pas l'ensemble des besoins et en particulier les besoins de formations techniques. En effet, le corps des ingénieurs territoriaux n'est pas un corps de tradition technique mais gestionnaire ou administrative qui évolue en réponse à la décentralisation. Cette évolution interroge les dispositifs de formation des membres du corps.

Le second résultat de l'enquête sur les compétences requises est de confirmer l'importance des qualités de communication et d'animation. Le niveau moyen des connaissances requises dans différents domaines techniques ou institutionnels est toujours plus faible que le niveau moyen requis pour les capacités relationnelles, d'animation, d'écoute ou de négociation. Ces dernières sont toutes supérieures à 8 en moyenne.

Q9 : Les compétences techniques doivent être « élémentaires dans différents domaines (urbanisme, agronomie, hydraulique, droit de l'environnement, ...) pour pouvoir préconiser les actions, les mettre en œuvre et analyser leur faisabilité. »

Q11 : « Pour les connaissances : pas besoin de tout connaître mais un niveau généraliste me semble nécessaire ; pas de 9 et pas de 6 parce que des 3 partout ; nous nous devons de faire appel à des spécialistes. Pour les connaissances : avec l'expérience, je ne peux plus dire que je n'ai pas un niveau au-dessus de la moyenne... »

Mais je suis la preuve que ces connaissances ne sont pas « requises », sans nier qu'elles apportent un plus. »

Le profil type d'animateur de bassin est un ingénieur ou une personne possédant un master professionnel dans un domaine technique qui a un goût pour les relations humaines. Etant donné le niveau de salaires à l'embauche, la personne a souvent une faible expérience mais suffisante pour avoir été incitée à s'orienter vers des postes sollicitant des compétences dans les domaines à la fois techniques et relationnels.

On peut alors s'interroger sur la prédilection des compétences techniques lors du recrutement alors qu'elles ne sont pas les mieux notées dans les réponses au questionnaire. Un animateur énonce la nécessité de compétences technique en critiquant l'intervention d'un bureau d'étude spécialisé dans la médiation lors de l'élaboration du SAGE dont il a la charge.

- Enquêteur : Tous les chargés de mission embauchés sont des ingénieurs, on privilégie la formation technique et pas le côté humain. On pourrait embaucher des médiateurs.
- Q1 : Quand tu embauches, tu prends moins de risques à prendre une personne technique parce qu'elle va comprendre le fond des problèmes. Mais on va chercher quelqu'un qui a une très bonne formation technique avec des relations humaines suffisamment bonnes. Plutôt que quelqu'un qui n'a pas de formation technique avec le risque qu'il interprète mal des phénomènes. Typiquement dans le SAGE, quand on dit qu'avec le bureau d'études, ça ne s'est pas très bien passé, qu'ils ont trouvé un compromis à minima. Moi, je serai plus dur. (...) Je trouve que c'est par manque de compétences techniques ou de relations avec le bureau d'études technique qu'ils ont fait un certain nombre d'erreurs tout en communiquant très bien. C'est-à-dire que ne pas sentir qu'il fallait sensibiliser les gens sur la modification de la politique de l'eau, ça a permis de les conforter dans leurs positions décalées, qui ne pouvaient plus avoir de prise parce que les politiques de financement ont changé, la compréhension qu'on a des phénomènes a changé. Ils les ont confortés dans leur position et vu que c'est des très bons communicants, ils les ont encore plus confortés. Donc c'est encore plus dur et donc l'erreur, c'est pire après parce que les gens ont l'impression qu'on a écouté leur avis mais qu'on ne l'a pas pris en compte. Donc il faut un bagage technique, ingénieur ou DESS.

Cette réponse affirme la nécessité de la double compétence et le caractère indispensable des connaissances techniques. L'animateur présente le choix de recrutement en termes de prise de risque. Pour lui, un recrutement avec la compétence technique comme premier critère comme moins risqué. Il est jugé probable de trouver une personne ayant des capacités en « *relations humaines suffisamment bonnes* » parmi les personnes aux compétences techniques. A l'inverse, recruter une personne spécialiste en animation présente le risque qu'elle ne s'approprie pas les connaissances techniques suffisantes, voire qu'elle soit réfractaire au dialogue technique.

Par ailleurs, si l'on revient à la définition des compétences, des « connaissances » sont exigées dans le domaine technique et des « capacités » dans les relations humaines. Les connaissances académiques sur les relations humaines en sociologie ou science politique arrivent en dernière position des compétences requises. Le niveau d'exigence n'est pas le même entre les deux domaines. Si les capacités peuvent s'appuyer sur un apprentissage expérientiel, les connaissances demandent la possession d'un savoir conventionnel (Thévenot, 2006, chapitre 5) qui demande un apprentissage académique. L'acquisition de connaissances académiques en

sciences sociales pour un ingénieur n'est pas toujours reconnue et peut être considérée comme un handicap pour un traitement pragmatique des problèmes rencontrés. A l'inverse, un apprentissage expérientiel dans le domaine technique est insuffisant. Une maîtrise du langage scientifique est exigée pour dialoguer avec les prestataires d'études techniques ou les partenaires institutionnels.

8.3 Opportunité d'un animateur permanent ou de prestataires occasionnels

Q1 énonce la nécessité de compétences techniques, en discutant de l'intervention d'un bureau d'études spécialisé dans l'animation, prestataire lors de l'élaboration du SAGE. Son témoignage invite à poursuivre la comparaison entre l'embauche d'un ingénieur par la structure pour assumer, parmi d'autres missions, une animation de la gestion de l'eau et l'emploi d'un prestataire occasionnel spécialisé dans l'animation. La discussion de l'opportunité de chacune de ces options ne se satisfait pas du seul critère de compétence technique. Développons la présentation du cas des Capricieux pour envisager d'autres critères comme l'ancrage de la personne dans le bassin versant.

A la fin des années 90, un appel d'offre a été lancé pour faire élaborer le SAGE des Capricieux. Un groupement de deux bureaux d'études a été choisi. L'un d'eux était spécialisé dans les études techniques et l'autre dans l'appropriation des politiques publiques. L'alliance d'un bureau d'études technique et d'un bureau d'études animation peut être observée sur plusieurs terrains. Les deux compétences ne sont que rarement rassemblées dans une même société. L'emploi d'un bureau d'études sur les aspects d'animation a été controversé et pour partie insatisfaisant dans le cas des Capricieux. Le travail des bureaux d'études n'a pas rempli les exigences de certains partenaires. Par ailleurs, le représentant du bureau d'études technique souligne que sa société a été déficitaire sur cette étude et que cela les a desservis commercialement. Il ne souhaite plus participer à l'élaboration d'un SAGE.

Le choix de solliciter des bureaux d'études avait été fait pour deux raisons, la première était la taille importante du périmètre, et donc le grand nombre d'acteurs en présence. Les services de l'Etat ne pouvaient porter le travail d'élaboration du SAGE alors qu'un bureau d'études pouvait mobiliser des moyens importants de façon ponctuelle. Mais, le recours à un spécialiste des politiques publiques avait surtout été guidé par l'impasse dans laquelle se trouvaient les services de l'Etat et le conseil général. Ils n'avaient plus de marge de manœuvre, suite à un conflit sur un projet de barrage à l'amont et ne trouvaient aucun moyen pour motiver les acteurs. Il n'y avait pas de volonté politique. Aucun élu ne voulait se risquer à porter une démarche liée au projet de barrage. Les bureaux employés n'avaient été impliqués dans aucun conflit sur le périmètre. Ils apparaissaient pertinents comme acteurs extérieurs et neutres. Le bureau d'études est sollicité comme un « médiateur pur » (Beuret, 2006, p.237) et détaché. L'intervention d'un groupe de bureaux d'études sur ce type de projet n'était pas habituelle et représentait un défi. Leur mission était de faire approuver le SAGE par la CLE dans un délai de 24 mois. La neutralité du médiateur est alors mise à l'épreuve par cette mission. En effet, le bureau d'études doit répondre à une obligation de résultats alors que le principe délibératif se donne une obligation de moyens et non pas de fin.

Q1 : « Si on sait que l'on part au clash, c'est mieux que ce soit avec des inconnus. Si un compromis doit être élaboré, c'est mieux que ce soit avec des gens qu'on connaît. »

La CLE étant composée de 50% d'élus, les bureaux d'études ont choisi d'obtenir un document qui conviendrait aux élus pour répondre à la commande dans les temps. Les prestataires du bureau d'études animation ont cherché dans un premier temps à intéresser les élus. Il leur a fallu un an pour faire émerger des porteurs parmi les élus et la définition d'une « identité collective » acceptée qui s'appuie sur « un sens partagé du devenir », qu'ils estimaient inexistant au début de la procédure. Ils ont gagné la confiance des élus puis ont présenté un projet qui intégrait les points de vue de ces derniers. Les élus s'étaient appropriés l'outil alors qu'aucun ne souhaitait s'investir au début de la procédure pour travailler sur un schéma, sans mettre en œuvre des actions concrètes. L'apport dans l'avancée de la procédure est reconnu par les différents partenaires, cela a permis d'accélérer la procédure et de conclure le SAGE en trois ans alors que sur de nombreux terrains les délais sont plus longs.

Cependant, certaines personnes des services de l'Etat mettent en question l'apport en termes d'animation. Ils estiment que la re-mobilisation des élus est indéniable mais s'est faite au détriment d'autres points de vue. Pour ces personnes, après l'intervention du bureau d'études, les élus percevaient le SAGE comme un outil pour jongler avec la loi sur l'eau et obtenir une réglementation qui leur soit plus adaptée. Pour un représentant des services de l'Etat, la philosophie du SAGE a été « dévoyée » dans le document approuvé. Les services de l'Etat considéraient le SAGE comme un moyen d'imposer une gestion intégrée des ressources en eau par bassin versant. Différemment, pour le bureau d'études, c'était un outil de planification territoriale concertée et patrimoniale. Ces perceptions de l'outil SAGE étaient sources de désaccords. Pour les uns, c'était un outil de mise en œuvre locale de la politique de l'eau nationale, pour les autres, c'était un outil d'élaboration d'une politique locale.

L'intervention du bureau d'études a conduit à une forme d'exclusion des services de l'Etat. Les élus se sont appropriés le document au point de rejeter l'avis des services de l'Etat. Ces derniers se sont estimés exclus de la réflexion alors qu'ils étaient moteurs dans la gestion de l'eau. Selon le bureau d'études, un tel usage du SAGE était conforme à l'esprit de la loi sur l'eau et à leur propre sensibilité. Ils se posaient contre une appropriation technocratique du SAGE et en faveur d'une démocratie locale portée par la décentralisation. Aussi, le bureau d'études a privilégié les discussions sur l'avenir du territoire plutôt que les discussions techniques qui pour eux présentaient le risque d'une appropriation par les services de l'Etat, qu'ils jugeaient incapables d'avoir une discussion autre que technique. Pour le bureau d'études, si le SAGE avait été calé sur la doctrine des services de l'Etat, il n'aurait jamais été approuvé par la CLE. En cherchant à donner plus de pouvoir aux élus locaux, par conviction, et contraint par le temps, le bureau d'études a négligé d'autres participants.

La mise en œuvre des SAGE remet en cause des façons de faire des services de l'Etat puisqu'ils mettent tous les participants sur un même plan dans la CLE. Les démarches de concertation invitent ces personnes à intervenir comme des partenaires avec le même poids que des représentants d'usagers. Dans le cas des capricieux, les services de l'Etat à l'initiative du SAGE se sont vus dépossédés de leur rôle moteur. Mais, ils se sont également sentis exclus de l'élaboration du document. Le document approuvé ne se présente pas comme un compromis entre les participants de la CLE mais comme une décision approuvée par une seule partie d'entre eux. Ce cas alimente la conclusion selon laquelle un temps long est souvent nécessaire à l'élaboration d'un compromis. Dans l'impossibilité de construire un compromis impliquant l'ensemble des partenaires, le vote a permis à une décision d'être arrêtée au risque du mépris de certains points de vue.

Ce cas appuie également l'importance des opérations de traduction pour la concertation. L'utilisation d'un bureau d'études pour l'animation est vue par une personne des services de l'Etat comme une solution non pérenne. Pour elle, le bureau d'études d'animation sur les Capricieux n'a pas fait le travail de mise en forme des données techniques pour les rendre accessibles à tous, c'est-à-dire la « traduction scientifique » (voir 3.3). Son analyse rejoint celle du directeur actuel du syndicat mixte dans le témoignage précédent. Les prestataires du bureau d'études animation ont fait une partie du travail de « traduction croisée ». Ils ont interrogé les élus sur leur projet de territoire et mis en forme leur point de vue pour une traduction vis-à-vis des autres élus et des autres partenaires. Ils n'ont pas fait entièrement la traduction croisée entre élus et experts, de peur que le point de vue des experts ne s'impose à la décision. Ce faisant, le point de vue d'expert a eu tendance à être exclu du débat.

La « traduction scientifique » demande des connaissances techniques d'une part et leur application à l'objet de gestion d'autre part pour en avoir une connaissance scientifique. Les prestataires du second bureau d'études intervenu sur les Capricieux possédaient une expertise technique mais ils feront part de la difficulté qu'ils ont rencontrée en début d'étude, due à leur méconnaissance du territoire des Capricieux. Cette méconnaissance prévient des a priori mais rend plus difficile le travail de traduction scientifique vers les acteurs locaux. De même, la « traduction institutionnelle » demande une bonne connaissance des cadres d'action publique. Sur les Capricieux, les bureaux d'études ont fait une « traduction institutionnelle » du résultat des débats dans le SAGE. Cette traduction a demandé un investissement important étant donné la rigueur demandée par la portée juridique du SAGE²⁰. Les bureaux d'études n'ont pas pu opérer dans le temps imparti l'ensemble des traductions sollicitées.

Ce constat rejoint celui de Beuret (2006, p.236) qui souligne la pertinence d'un médiateur externe pour opérer des « traductions croisées » mais pas pour opérer les deux autres types de traduction qui demandent des connaissances spécifiques sur l'objet de discussion. Dans les cas de concertation environnementale observées par Beuret, les trois types de traduction sont nécessaires et leur bénéfice est accru si elles sont coordonnées par un même intervenant ou par une équipe (p246). Lorsque l'une de ces traductions fait défaut, le résultat est moins solide. La présence d'un animateur de bassin est opportune pour coordonner les expertises sollicitées auprès de partenaires externes qui apportent des connaissances et des regards complémentaires. L'animateur lie les partenaires d'une part et des « *analyses objectives* » avec « *le local* » d'autre part. Le témoignage suivant explicite cette capacité de liaison de l'animateur.

QIE : « Il faut se donner les moyens et ce n'est pas la tendance actuelle d'embaucher des fonctionnaires d'Etat ou des collectivités. Après on peut sous-traiter à un bureau d'études. Je ne pense pas que ce soit une très bonne solution car comme tu l'écris très bien quand tu parles des chargés de mission, il y a des liens qui se tissent que tu ne peux pas avoir avec un bureau d'études. Le bureau d'études est justement intéressant quand tu veux quelqu'un dénué de tout lien et qui va pouvoir avoir une vision très objective et toi, t'es là après pour tout raccorder, faire le lien avec le local, trouver des compromis. Pour la démocratie locale, il faut qu'il y ait ce lien là. Sinon, les gens ils ne te connaissent pas. Ils ne vont pas oser parler que si c'est des petites commissions et que l'on se connaît. Là, ils pourront s'exprimer pleinement. Ca c'est intéressant parce qu'on l'a cette discussion. »

²⁰ Lors de l'élaboration du SAGE des Capricieux, les SAGE approuvés étaient opposables aux administrations. Depuis la loi sur l'eau de décembre 2006, ils sont opposables aux tiers.

Le cas des Capricieux alimente une conclusion selon laquelle l'emploi d'un prestataire externe rencontre des limites dans l'animation de la concertation. L'animateur occasionnel peine à opérer les passages entre proche et commun (voir 7.2) identifiés dans le travail de l'animateur embauché par une structure de bassin. Cependant, l'atout d'un prestataire externe est de proposer de nouvelles techniques d'animation de réunion qui peuvent favoriser une exploration collective alors que l'ancrage de l'animateur de bassin versant peut inciter à un immobilisme. L'intervention d'un prestataire externe met à l'épreuve le dispositif. L'intervenant impose un détachement de par son regard de tiers extérieur. C'est un opérateur de publicisation. Alors, les pièces animateurs embauché par une structure de bassin et externe peuvent être utilisées en complémentarité. L'animateur interne est attaché à la gestion du bassin versant. Il est impliqué en personne et présent sur la durée pour laisser des traces profondes.

9 CONCLUSION : L'ANIMATEUR DE BASSIN VERSANT UN NOUVEL IDEAL-TYPE D'ACTION PUBLIQUE TECHNIQUE LOCALISEE

Une profession peut être définie comme une activité exercée à temps plein, avec des règles, une formation dans des écoles spécialisées, des organisations professionnelles, une protection légale du monopole et un code de déontologie (Dubar et Tripier, 1998, p.90). Le métier d'animateur de bassin versant ne satisfait pas cet ensemble de critères. Cependant, j'ai pu observer les marques d'une professionnalisation. Des référentiels de postes sont construits. Une nouvelle catégorie de cadre apparaît dans la fonction publique territoriale. Ces éléments permettent de considérer l'animation de bassin versant comme profession tout en la classant dans une catégorie de « métier flou » (Jeannot, 2005). Une approche pragmatique montre alors que le flou est lié à la nouveauté et au caractère composite d'un métier qui doit constamment s'ajuster aux situations. Il s'agit de dépasser le constat de flou pour caractériser ces pièces de dispositifs. J'ai identifié plusieurs figures ou qualifications d'opérations utilisées par les animateurs comme point d'appui. La Figure 12 reprend sur un même schéma les rôles présentés successivement dans ce rapport.

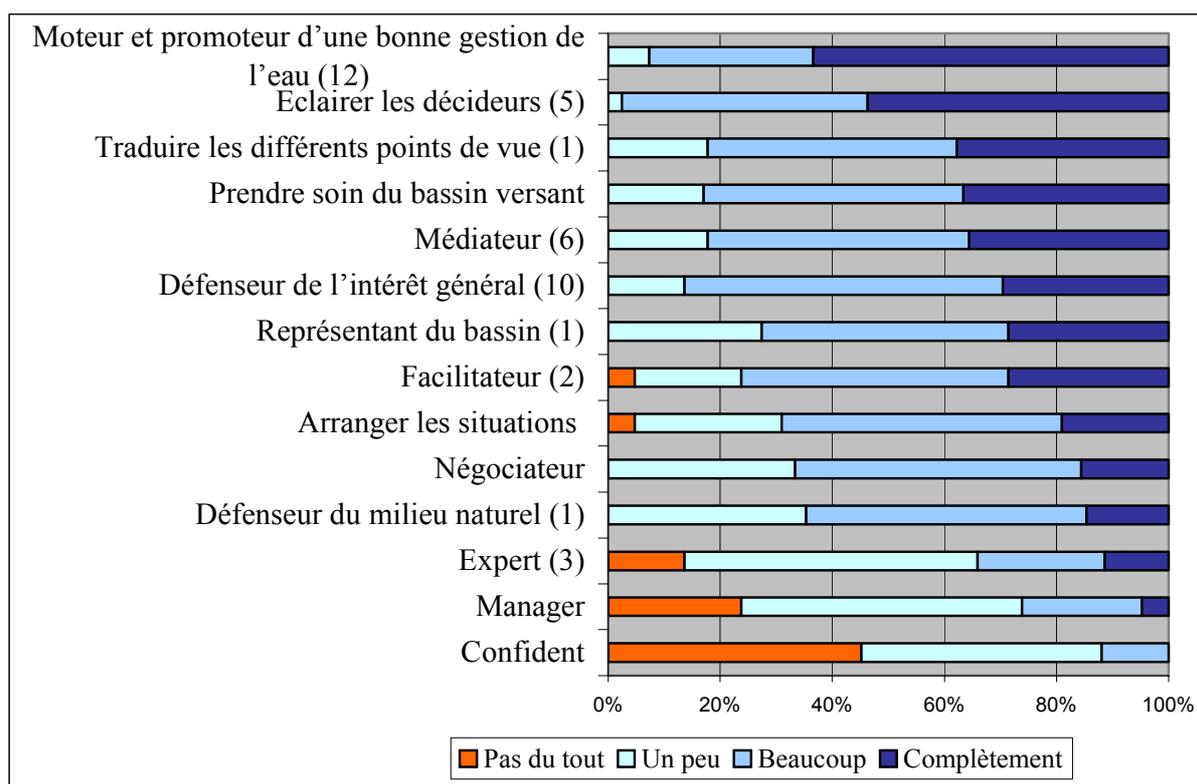


Figure 12 : Représentation des 44 réponses à la question : « Considérez vous votre rôle comme celui de... ? ». Les rôles sont ordonnés selon le nombre de réponses « Complètement ». Le chiffre entre parenthèses indique le nombre de fois où un rôle a été choisi en réponse à la question suivante : « Dans la liste précédente, quel(s) qualificatif(s) préférez vous ? » (32 réponses)

Le travail des animateurs de bassin versant peut être qualifié, en premier lieu, selon le traitement qu'ils font du bassin versant comme objet sociotechnique. Ils possèdent des connaissances, techniques, institutionnelles mais aussi locales. Ils revendiquent tous un rôle

d' « éclairer les décideurs » qui est l'un des rôles privilégiés. Cinq personnes sur trente l'ont désigné comme leur qualificatif préféré dans la liste proposée. Cependant, si certains se réfèrent au modèle de l'expert, rôle préféré de trois personnes, les résultats du questionnaire montrent la faiblesse de cette figure. La plupart des personnes interrogées mettent en avant leur fonction de traduction et d'hybridation entre le technique et le social, comme en témoigne le qualificatif d'« *hydro psychosociologue* », proposé par une personne interrogée.

La fonction de traduction, lorsqu'elle consiste à faire un croisement entre différents points de vue rejoint celle d'intermédiaire entre les acteurs de l'eau. Les résultats sur le rôle de médiateur, ajoutés à ceux sur le rôle de facilitateur mettent en valeur le travail de relais et de connexion opérés. Le rôle de médiateur est le préféré de 6 personnes interrogées sur 32. Cependant, pour la plupart des personnes interrogées, cette fonction de relais n'est pas associée à une position de neutralité exigée chez le médiateur professionnel. Je me suis alors interrogée sur des qualificatifs qui indiquent une partialité de l'animateur. Les figures de négociateur, de porteur de projet ou de manager sont bien utilisées. Cependant, les animateurs préfèrent expliquer leur impossible neutralité par un souci de promouvoir une bonne gestion de l'eau plutôt que de mettre l'accent sur leur caractère de partie prenante.

Le rôle de « Moteur et promoteur d'une bonne gestion de l'eau » vient en tête des résultats, secondé par le rôle de « Défenseur de l'intérêt général ». Ces qualificatifs sont préférés respectivement par 12 et 10 personnes sur 32, soit deux tiers des personnes ayant répondu à la question. Ces réponses mettent en valeur la dimension morale du travail. Les animateurs revendiquent un rôle politique et de travailler pour le bien commun. Ils participent pleinement à la composition de la pluralité de biens du bassin. Ce positionnement implique un effort de prise de distance et de montée en généralité des problèmes. Il n'est pas envisagé comme concurrentiel vis-à-vis des élus mais complémentaire et respectueux des légitimités. J'ai identifié trois modèles pour décrire la relation entre élus de bassin et animateurs : écologique, de couple et bureaucratique. Le premier modèle implique que l'animateur dépasse le rôle qui lui est attribué dans l'intérêt général de bassin. Le second modèle correspond à un ajustement des deux partenaires en s'appuyant sur une relation de confiance construite au cours du temps. Dans ce cas, les débordements de rôles sont difficiles à justifier en public puisqu'ils s'appuient sur des preuves inaccessibles aux interlocuteurs. Enfin, le modèle bureaucratique, constitue le socle d'un positionnement non problématique et reconnu conventionnellement. Il est performant en tant qu'il constitue un repère collectif. Une enquête plus large auprès d'élus constitue une suite possible de cette analyse, afin de développer leur point de vue sur cette relation.

La dimension vocationnelle donnée à leur métier par les animateurs montre l'importance d'un engagement en référence à un bien commun. La prise au sérieux de cet engagement permet de comprendre des tensions dans leur travail liées à une non-reconnaissance de leur contribution ou à une divergence de point de vue sur la bonne façon de gérer l'eau. Sur ce point, la plupart des animateurs se positionnent en défense du milieu naturel. Cependant, leur définition d'une bonne gestion de l'eau, en réponse au questionnaire, fait en majorité référence à un principe de gestion intégrée de l'eau selon un compromis civique/industriel. Les animateurs ne défendent pas le milieu naturel aux dépens des activités humaines. Ils promeuvent une humilité vis-à-vis de la nature et l'emploi de méthodes d'intervention plus douces.

L'enquête ethnographique met également en valeur la façon dont les animateurs arrangent des situations et prennent soin du bassin versant et des participants. Les animateurs montrent des capacités de compréhension et d'empathie vis-à-vis des autres participants. Ils travaillent à

recueillir les paroles au plus près des personnes. S'ils font preuve de sollicitude, c'est bien en lien avec leur vocation de promouvoir une bonne gestion de l'eau. Ainsi, la compétence de compréhension est couplée avec celle de détachement. Les animateurs tiennent compte des singularités et des troubles des participants tout en veillant à une justification collective des décisions. Ce travail de passage est difficilement évaluable. Il s'appuie souvent sur des marques de reconnaissance non publiques. J'ai montré par exemple la manière dont en réunion publique un animateur se soucie du trouble d'un élu sans l'exposer en public et cherche une solution qui ne nuise pas au bien commun.

Ainsi, les animateurs de bassin manifestent une capacité à composer en personne un ensemble d'opérations : expertise, traduction, médiation, négociation, portage de projet, passage entre proche et commun. Cette dernière opération distingue l'animateur d'un prestataire extérieur qui a rarement la possibilité de s'impliquer personnellement sur la durée. Par ailleurs, l'animateur de bassin se distingue par ses compétences techniques qui lui permettent de procéder à des « traductions scientifiques » et à des « traductions croisées » (Beuret, op.cit.) par une connaissance fine du milieu naturel. La conjonction des différentes opérations par une même personne permet de les mettre en cohérence. De ce point de vue, l'embauche d'une personne qui allie des compétences pour ces différentes opérations ajoute une pièce majeure à un dispositif de gestion de l'eau.

Les rôles et opérations identifiés permettent de définir des idéaux-types d'animateurs de bassin versant. Au cours des enquêtes, un idéal-type est apparu de façon saillante. Il s'agit d'une personne jeune, sans dominante homme ou femme significative, ingénieur ou diplômé d'un DESS dans un domaine technique, qui a un goût pour les relations humaines et soucieux de promouvoir une bonne gestion et de prendre soin du bassin versant et des participants. Ces caractéristiques expliquent mon choix de la dénomination générique « animateur de bassin versant » pour cette pièce de dispositif alors que sur le terrain des termes divers sont utilisés (voir 2.12.2). La dénomination d'animateur fait référence à la vocation identifiée d'insuffler un souffle vital à la gestion du bassin versant selon l'étymologie latine de ce terme animatio de anima, l'âme. Les termes de chargé de mission ou de chargé de bassin, également employés dans ce milieu, rendent mal compte de la dimension éthique et même inspirée du métier. Ils réduisent la personne à l'instrument d'un plan. La dénomination de « chargé de mission » qualifie leur rôle par une mission à accomplir. Cette mission leur est confiée. Ils en ont la « charge ». Il peut s'agir d'élaborer un SAGE ou un contrat de rivière ou encore d'être responsable d'une thématique telle que les inondations. Cette définition du métier met l'accent sur un objectif à atteindre. Or, les animateurs prennent en charge la gestion du bassin versant en tant que « moteurs et promoteurs d'une bonne gestion de l'eau » et non pas en tant qu'instrument institutionnel. Si le chargé de mission vise à accomplir une mission, l'animateur participe à donner vie à une communauté de l'eau. L'engagement politique et le caractère sociotechnique du travail détournent du qualificatif d'« expert du bassin versant ». De même, l'engagement des animateurs rend la figure du médiateur de bassin versant insatisfaisante, d'autant plus que le terme d'animateur n'écarte pas des actions d'intermédiation. De même, le terme de facilitation choisi par Billaud (2006) pour qualifier le travail de chargés de mission Natura 2000, ne rend pas suffisamment compte du travail de persuasion et de l'engagement personnel qu'il souligne justement dans son article. L'idéal-type d'animateur de bassin versant se détache de celui de l'ingénieur de corps d'Etat qui exerce l'autorité de l'Etat ou de celui du manager connexionniste.

Si l'on se place du point de vue de la mise en œuvre de dispositifs de gestion territoriale de l'eau, on observe que l'animateur par sa présence dans le temps en influence fortement

l'architecture. La personne qui occupe le poste d'animateur endosse les rôles définis selon son expérience personnelle et en s'adaptant aux situations qu'il rencontre. L'une ou l'autre des fonctions pourra être privilégiée selon le contexte du bassin versant. L'emploi d'un animateur de style médiateur ou traducteur peut favoriser le dialogue entre les « nouveaux » et les « anciens » alors que celui-ci apparaît insuffisant. L'animateur peut agir dans la durée et en profondeur pour contribuer à la composition d'une communauté. L'analyse de ces actions plaide dans de nombreux cas pour un renforcement de l'investissement dans l'humain plutôt que dans l'équipement ou de nouvelles mesures pour les dispositifs. L'animateur de bassin versant peut être considéré comme une pièce générique majeure pour les dispositifs et pose la question de son institutionnalisation. Le terme d'animateur rappelle qu'un dispositif ne peut vivre de façon autonome. L'animateur, lui donne vie et participe à son appropriation.

J'ai rendu compte dans ce rapport de la façon dont les personnes observées s'organisent, créent et affinent leur travail et se forment une identité personnelle et sociale grâce à ce travail et en référence à des idéaux-types. Il convient de replacer cette évolution dans un cadre macro sociologique comme nous y invite Friedson (1998). Le métier d'animateur de bassin versant prend part à la transformation de l'action publique, soumise aux exigences de localisation et de participation présentées dans la première partie. Alors, le recrutement d'animateurs de bassin pose la question des besoins et des modalités de service public pour la gestion de l'eau dans un contexte de décentralisation et en conséquence d'évolution de l'implication des services de l'Etat et des collectivités territoriales.

L'exigence de gestion territoriale de l'eau par bassin versant a conduit à la multiplication au sein de la fonction publique territoriale de postes de cadres spécialisés dans la gestion de l'eau, occupés par une génération d'ingénieurs qui ne sont pas issus des corps d'Etat. S'ils maintiennent un positionnement en référence à des logiques civique et industrielle, ils sollicitent également un modèle politique délibératif en accordant une place importante aux rôles de médiateur et de traducteur. Ils portent une évolution de la conception de l'action publique comme le problématise Jeannot avec les termes de « métier flou » (Jeannot, 2005). On retrouve une telle composition de compétences dans certains métiers des corps d'Etat, tel celui des ingénieurs du corps des Mines étudiés par Lascoumes (1994). Cependant, le travail d'ajustement de différentes actions en situation ne correspond pas toujours au format d'occupation proposé par l'Etat-employeur. En outre, l'animateur se distingue par une localisation assumée et par une absence du rôle de police. Le métier d'animateur de bassin versant prend part à la transformation du service public soumis aux exigences politiques de localisation de la chose publique et de participation tout en gardant une composante technique forte.

En outre, comme le constate Dubet (2002) dans d'autres domaines de l'action publique, la conception de l'action publique portée par les animateurs ne contribuerait pas à un déclin de l'institution. Il impliquerait plutôt une reconfiguration sur une voie alternative à celle du retour de l'autorité républicaine ou experte d'une part et à celle du libéralisme portée par l'impératif participatif d'autre part. Elle alimente une réflexion sur l'institutionnalisation de métiers qui prennent en charge le pluralisme. Elle permet d'opposer à la figure du médiateur neutre, un idéal-type d'ingénieur ancré dans un territoire, capable d'opérer des passages entre une pluralité de rapports à l'environnement d'une part et une pluralité de façons de faire ensemble avec l'eau d'autre part. Dans ce cadre, la faible mise en forme du métier et sa fragilité peuvent être considérées comme des atouts pour un ajustement au contexte.

L'animateur de bassin versant constituerait ainsi un nouvel idéaltype d'action publique technique localisée. L'étude de cet idéal-type permet d'alimenter les réflexions sur l'organisation et la pratique de l'action publique dans le domaine de l'eau, qui évolue avec les exigences politiques actuelles. Elle pourrait, en premier lieu, être prolongée par une analyse de l'émergence d' « élus de bassin versant ». En outre, un travail complémentaire mériterait d'être mené sur l'évolution des métiers de l'ingénierie dans le domaine de l'eau. Des tâches qui étaient auparavant confiées aux services de l'Etat, se déplacent vers les services techniques des collectivités territoriales. Ce déplacement prend place dans un contexte de décentralisation croissante, de diminution de moyens dans les services de l'Etat et d'ouverture à l'international avec la nécessité immédiate de répondre aux exigences européennes. En complément à l'étude du développement de cadres de la fonction publique territoriale, on peut s'interroger sur le déclin ou l'évolution des cadres de la fonction publique d'Etat. Ces derniers sont sollicités pour changer leurs pratiques en devenant partenaires de démarches concertées ou médiateurs, plutôt que garants d'un intérêt général. Dans le même temps, ils sont toujours attendus pour accomplir leurs missions régaliennes, renforcées par le développement du droit.

Si le modèle de l'ingénieur technique et moderne reste une figure dominante dans la gestion de l'eau (Bouleau, 2007), on peut questionner un changement de génération. L'institutionnalisation du métier d'animateur de bassin versant permet de questionner le transfert des compétences dans la mise en œuvre de la décentralisation, mais aussi les qualités demandées aux ingénieurs. L'émergence du métier d'animateur de bassin versant contribue à de nouveaux savoirs faire, à de nouvelles compétences. Dans ce contexte, les animateurs expriment des besoins de formation principalement dans les domaines du droit, de l'animation et de la communication. Une telle demande trouve en partie réponse dans l'évolution récente des formations d'ingénieurs. Ces dernières ont toujours présenté la spécificité, par rapport aux formations universitaires, de proposer l'acquisition de connaissances dans plusieurs domaines techniques et avec une perspective opérationnelle. Elles dépassent aujourd'hui la seule transmission de savoirs techniques standards ou conventionnels, pour favoriser la construction d'une expertise composite, en proposant une formation flexible à partir de cours « à la carte » dans des domaines variés dont les sciences humaines et sociales (Veltz, 1994). Une telle évolution est controversée. Elle est parfois disqualifiée comme mettant en péril l'acquisition de compétences techniques au profit d'une approche « molle » des problèmes. Cette crainte s'exprime en particulier au sujet de l'expertise technique publique. Elle s'accompagne d'une demande de recentrement des formations sur leur socle technique en postulant que les compétences « humaines » s'acquièrent par l'expérience. Le premier poste est, à ce titre, souvent considérée comme une expérience formatrice indispensable. A l'inverse, le déplacement des compétences peut être jugé insuffisant pour contribuer à une ingénierie des équipements politiques et sociaux de la gestion de l'eau. Cette seconde critique argumente de la nécessité d'une plus grande articulation des savoir-faire développés par les ingénieurs, avec les connaissances des sciences humaines et sociales. L'étude de nouveaux métiers de la gestion territoriale de l'eau plaide pour un tel renforcement des formations, sans pour autant remettre en cause la pertinence de formations et d'expertise techniques.

10 REFERENCES

- Agence de l'eau Loire Bretagne. 2001. "Pour le SAGE, animer la concertation et la communication - Guide méthodologique." 74p.
- Allain, Sophie. 2002. "La planification participative de bassin : Analyse des conditions d'émergence et des modalités d'élaboration des SAGE, volume n°1." INRAP.
- Allain, Sophie et Alexandre Emerit. 2003. "Projets d'aménagement hydraulique, concertation et planification participative de bassin : une approche en terme d'"action publique négociée"." *Natures Sciences Sociétés*, Vol. 11, pp.255-265.
- ARRA. 2007. "Référentiel emploi-Salaire, résultats de l'enquête 2006 pour les métiers liés à la gestion des Milieux aquatiques." Association Rivière Rhône Alpes, 28p.
- Barbier, Remi, Olivier Barreteau et Carole Breton. 2007. "Gestion de la rareté de l'eau : entre application négociée du « décret sécheresse » et émergence d'arrangements locaux." Rapport Cemagref pour le MEDD - Février 2007, 28p.
- Barthélémy, Carole. 2005. "Analyse sociologique du parcours d'une action publique environnementale dans le domaine de la gestion de l'eau : entre localité et globalité, une forme particulière de gouvernance. L'exemple de la réhabilitation des Rhône court-circuités par l'augmentation des débits réservés. Programme décennal de restauration hydraulique et écologique du fleuve Rhône." Rapport pour le Cemagref, 84p.
- Beuret, J.-E. 2006. *La conduite de la concertation pour la gestion de l'environnement et le partage des ressources*: L'harmattan, 340p.
- Beuret, Jean-Eudes et Christophe Trehet. 2001. "Pour la gestion concertée de l'espace rural : appuyer des médiations territoriales." *Le courrier de l'environnement de l'INRA*, N°43.
- Billaud, Jean-Paul. 2006. "Ce que faciliter veut dire. A propos d'un retour d'expérience de chargés de mission Natura 2000." pp., dans *Conseillers en agriculture*, édité par J. Remy, H. Brives et B. Lemery: Educagri/INRA.
- Boltanski, Luc et Eve Chiapello. 1999. *Le Nouvel esprit du Capitalisme*. Paris: Gallimard, 842p.
- Boltanski, Luc et Laurent Thévenot. 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard, 485p.
- Bouleau, Gabrielle. 2007. "La gestion française des rivières et ses indicateurs à l'épreuve de la directive cadre. Analyse néo-institutionnelle de l'évaluation des cours d'eau en France." Thèse en Sciences de l'environnement, ENGREF, Paris, 457p.
- Breviglieri, Marc et Joan Stavo-Debaugé. 2006. "Sous les conventions. Accompagnement social à l'insertion : entre sollicitude et sollicitation." pp.129-144, dans *L'économie des conventions. Méthodes et résultats, tome II, Développements*, édité par F. Eymard-Duvernay. Paris: La Découverte.
- Callon, Michel. 1986. "Eléments pour une sociologie de la traduction, La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc." *L'année sociologique*, Vol. 36, pp.169-208.
- Centemeri, Laura. 2006. *Ritorno a Seveso. Il danno ambiente, il suo riconoscimento, la sua riparazione*. Milano: Bruno Mondadorip.
- . 2007. "Des radicaux aux enracinés : l'engagement environnementaliste entre changement de cultures politiques et nouvelles formes de régulations." Pp. 18p. dans *A paraître*.
- Chapleur, Olivier, Sophie Neary Chhun et Anne Laybourne. 2006. "Les conditions de l'institution et de l'animation d'une gestion de l'eau par bassin versant ou système aquifère." ENGREF, 30p.

- Datchary, Caroline. 2004. "Prendre au sérieux la question de la dispersion au travail." *Réseaux*, Vol. 125, pp.177-192.
- Desrosières, Alain et Laurent Thévenot. 1988. *Les catégories socioprofessionnelles*: Ed. La Découverte.
- Doidy, Eric. 2002. "Autonomie et vulnérabilité du sujet politique : régimes de proximité dans les arènes d'engagement public." Thèse en Sociologie, EHESS, Paris, 450p.
- Dubar, Claude et Pierre Tripier. 1998. *Sociologie des professions*: Armand Colin, 250p.
- Dubet, François. 2002. *Le déclin de l'institution*: Seuil, 421p.
- Dziedzicki, Jean-Marc. 2001. "Gestion des conflits d'aménagement de l'espace : quelle place pour les processus de médiation ?" *Aménagement de l'espace et urbanisme*, Université François Rabelais, Tours, 443p.
- Freidson, Eliot. 1998. "Quelle étude des professions après Chicago? - Conférence 3 avril 1998." *DEES*, Vol. 114, pp.52-54.
- Gaudin, J.-P. 1999. *Gouverner par contrat. L'action publique en question*. Paris: Presses de Sciences Po, 233p.
- Gramaglia, Christelle. 2006. "La mise en cause environnementale comme principe d'association." Thèse de Sociologie, Ecole des mines, Parisp.
- Habermas, Jürgen. 1973 (1968). *La Technique et la science comme " idéologie "*: Gallimardp.
- Hubert, Gilles et José-Frédéric Deroubaix. 1999. "Evaluation globale d'un outil de planification locale, le SAGE." *Aménagement et nature*, Vol. 134, pp.55-62.
- Jeannot, Gilles. 2001. "Le travail public : un exemple dans le développement local." pp.125-132, dans *Le travail entre l'entreprise et la cité*, édité par G. Jeannot et P. Veltz: La tour d'Aigues, L'aube.
- . 2005. *Les métiers flous Travail et action publique*, édité par F. Daniellou, G. D. Tersac et Y. Schartz: Octares, 166p.
- Lafaye, Claudette et Philippe Corcuff. 1996. "Légitimité et théorie critique - Un autre usage de la justification publique." *MANA Revue de sociologie et d'anthropologie*, Vol. 2, N°Pouvoir et légitimité, pp.217-233.
- Lafaye, Claudette et Laurent Thévenot. 1993. "Une justification écologique ? Conflits dans l'aménagement de la nature." *Revue française de sociologie*, Vol. 34, N°4, pp.495-524.
- Lascoumes, Pierre. 1994. *L'éco-pouvoir Environnements et politiques*, édité par L. découverte. Paris, 318p.
- Magnier, Ludovic. 2003. "Une nouvelle "technocratie" ? Les cadres territoriaux face aux élus dans les collectivités locales." Mémoire de DEA, IEP Rennes, 64p.
- MATE, Agences de l'eau, CSP et Cergrene. 1997. "Les SAGE : Premiers retours d'expérience, Actes du séminaire National des 4-5 novembre 1997 à Saint-Ouen."
- Mermet, L. 2005. "Concertations orchestrées ou négociations décisives ? tome 1 : moments et modes de recherche d'accord sur les projets d'infrastructure qui mettent en jeu l'environnement et les ressources naturelles." ENGREF/MEDD, 225p.
- Pattaroni, Luca. 2006. "Le care est-il institutionnalisable? Quand la "politique du care" émousse son éthique." pp.177-200, dans *Le souci des autres Ethique et politique du care*, édité par P. Paperman et S. Laugier. Paris: EHESS.
- Reverdy, Thomas. 2004. "Analyse des trajectoires des dispositifs de planification et de concertation, SAGE Drac Romanche et PDED de l'Isère." Pp. 25 dans *Journées CDE 2004*. Montpellier: MEDD.
- Richard-Ferroudji, Audrey. 2002. "Les associations face aux processus de décision dans la gestion locale de l'eau en France, Le cas du bassin versant de l'Orb." Mémoire de DEA, Recherches Comparatives sur le développement EHESS-ENGREF--CEMAGREF, Série-Irrigation "Mémoires de DEA"2002-4 ; N°1034, 106p.

- . 2008. "L'appropriation des dispositifs de gestion locale et participative de l'eau - Accueillir et composer une pluralité de valeurs, d'objectifs et d'attachements." Thèse de doctorat de l'EHESS, Paris, 450p.
- Richard, Audrey. 2000. "Analyse comparée de l'acceptabilité des contrats de milieu et des SAGE." CEMAGREF, Série Irrigation " R&E " 2000-06, 54p.
- Roubieu, Olivier. 1994. "Le modèle du «manager». L'imposition d'une figure légitime parmi les hauts fonctionnaires des collectivités locales ?" *Politix*, Vol. 7, N°28, pp.35-48.
- Rousseau, Cécile. 2005. "Etat des lieux des structures de gestion des milieux aquatiques dans l'Hérault Propositions d'évolution." ENGREF, 69p.
- Teisserenc, Pierre. 2003. "Les développeurs dans la négociation politique." pp.103-118, dans *Les recompositions locales des formes d'action publique*, édité par M. Tapie-Grime. Paris: L'Harmattan.
- Thévenot, Laurent. 1995. "L'action en plan." *Sociologie du travail*, Vol. 3, pp.441-434.
- . 2006. *L'action au pluriel Sociologie des régimes d'engagement: La découverte*, 310p.
- Veltz, Pierre. 1994. "Les spécificités de l'enseignement des sciences "molles" en école d'ingénieur." Pp. 10 dans *Compte-rendu de l'intervention au Séminaire GRESUP rédigé par Gilles Garel*.
- Vinck, Dominique. 1999. "Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique. Contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales." *Revue Française de Sociologie*, Vol. XL (2), pp.385-414.
- Weber, Max. 1963 (1919). *Le savant et le politique*. Paris: Plon, coll. "10/18"p.

**ANNEXE : QUESTIONNAIRE ENVOYE AUX
ANIMATEURS DE BASSIN VERSANT**

Montpellier, le 15 décembre 2005

RICHARD-FERROUDJI Audrey
Tel : 04.67.04.63.54
Mail : audrey.richard@montpellier.cemagref.fr

Madame, Monsieur,

Avec l'institutionnalisation d'une gestion locale de l'eau sont apparus des métiers spécifiques comme animateurs et chargés de mission de SAGE ou de contrat de milieu ou encore directeurs de structure de bassin... Il s'agit **de personnes qui travaillent à l'échelle d'un bassin versant ou d'un système aquifère et participent à l'animation d'une gestion de l'eau à cette échelle**. Ce questionnaire vise à **mieux comprendre le rôle de ces personnes, leur apport et les difficultés qu'elles rencontrent**. Si vous vous sentez concerné par ce métier, merci de remplir ce questionnaire.

Suite à plusieurs tests, le remplissage du questionnaire demande **au minimum 30 minutes** (pour un remplissage rapide sans répondre aux questions ouvertes) et jusqu'à 2h (pour des réponses détaillées aux questions ouvertes). Toutes les contributions sont les bienvenues. Vous êtes libre de ne répondre qu'aux questions que vous jugez pertinentes et de garder l'anonymat. Je souhaite comprendre les difficultés d'une gestion locale, équilibrée et concertée de l'eau à partir des situations réelles et concrètes. Aussi, n'hésitez pas à illustrer vos réponses d'exemples. Par ailleurs, ce questionnaire correspond à une photo de votre métier du jour où vous le remplissez. Si vous estimez que des évolutions importantes sont survenues ou à venir sur certaines questions, n'hésitez pas à le signaler. Enfin, n'hésitez pas à me contacter si vous souhaitez plus d'information.

Ce travail se place dans le cadre d'une thèse en sociologie sur l'appropriation des dispositifs de gestion locale et concertée de l'eau. Ainsi, je m'intéresse plus généralement à la façon dont les acteurs de l'eau mettent en œuvre différents outils (comme les SAGE ou les contrats de rivière) pour les rendre appropriés à leur bassin²¹. Les données résultant de ce questionnaire seront traitées informatiquement, de façon anonyme et donneront lieu à une analyse qui sera communiquée à ceux qui le souhaitent et publiée dans des revues. **Si vous souhaitez recevoir directement les résultats de l'étude**, merci d'indiquer votre adresse email ou de me communiquer une adresse où vous l'envoyer :

A. Votre poste et vos missions

Dénomination officielle :

Description brève du poste :

Date d'embauche : .

Statut  ? : CDD - CDI – Titulaire de la fonction publique territoriale – Autre  :

Votre statut a-t-il évolué au cours du poste ? : Oui - Non  Si oui, précisez le changement et l'année :

²¹ Ce terme désignera par la suite, par abus de langage, le territoire du bassin versant ou du système aquifère.

Missions : Merci d'indiquer pour chacune des missions suivantes la part qu'elle occupe dans votre temps de travail et la place qu'elle devrait occuper d'après vous. Le total des colonnes peut dépasser 100% si certaines actions correspondent à plusieurs missions :

	% temps de travail	% temps idéal
Conception, promotion et suivi de programmes d'études		
Conception, promotion et suivi de programmes d'intervention, de travaux et d'entretien		
Appui technique des structures d'intervention existantes et coordination de leurs actions		
Aides et conseils pour l'élaboration de la politique de gestion du milieu		
Relais entre les acteurs (Collectivités, Administrations, Usagers...)		
Animation de la concertation entre les acteurs		
Communication, sensibilisation et information des différents acteurs		
Encadrement de personnel, direction de structure		
Gestion de budgets, recherche de financements, montage de marchés et autres tâches administratives		
Autre 🗨 :		

Durée de travail hebdomadaire moyenne effective ? : h dont h sur le terrain

Dans quelle fourchette se situe votre revenu net mensuel en € pour ce poste? ✍

- - - - - -

B. Votre territoire : bassin versant ou système aquifère

Nom (Facultatif) :

Taille : km²

Soit 🗨 Hab. permanents (année 🗨) - Hab. saisonniers (année 🗨)(Facultatif)

Soit 🗨 Communes Département(s) et Région(s)

Classez les enjeux sur le bassin : Qualité () – Ressource () – Crues et Inondations () – Milieu naturel () – Restauration hydraulique () - Mise en valeur () – Eau souterraine () - Autre(s) 🗨 :

Etes vous originaire de la région du bassin ? Oui - Non ✍

Habitez-vous sur le bassin ? Oui - Non ✍ Si oui, depuis combien d'années ? an(s).

C. Votre employeur

Quel est votre employeur ✍ ? EPCI à fiscalité propre – EPTB - Syndicat Mixte - Conseil général – Association – Service de l'Etat - Autre 🗨 : Il a été créé en 🗨

Quelles sont les compétences de votre employeur ✍️? Maîtrise d'ouvrage de travaux – Maîtrise d'ouvrage d'Etudes – Maîtrise d'oeuvre - Appui technique – Coordination – Animation de la concertation – Sensibilisation – Autre(s) 🗨️ :

Budget annuel de votre structure 🗳️ ? € dont % de fonctionnement

Financéurs Communes Conseil général Région Agence de l'eau Autre
% du budget

Quels outils sont utilisés par votre structure ✍️ ? SAGE - Contrat de milieu – Plan de gestion des étiages – Comités consultatifs - Plan Bachelot – Aucun – Autre(s) 🗨️ :

Quelle est la taille de l'équipe dont vous faite partie ? Pers. (vous y compris)
Combien de personnes encadrez vous ? Pers.

D. Compétences et qualités

Pouvez vous qualifier les compétences et les qualités requises pour votre poste en les notant de 0 (sans objet) à 9 (indispensable) et en indiquant si vous pensez les posséder évaluant votre niveau 0 (nul) à 9 (maîtrise) ?

	Requises				Vous			
	0	3	6	9	0	3	6	9
Connaissances en :								
- écologie des milieux aquatiques et hydrobiologie								
- chimie de l'eau								
- hydrologie, hydrogéologie, géographie physique								
- assainissement								
- aménagement du territoire et des milieux aquatiques.								
- agronomie								
- droit public (marchés publics,...)								
- droit de l'environnement								
- urbanisme								
- économie								
- sociologie, science politique								
- systèmes d'information géographique (SIG)								

- fonctionnement des collectivités locales et de leurs groupements

Capacité de synthèse et de rédaction

Capacité à obtenir un consensus

Capacités d'écoute

Capacités d'initiative et d'autonomie

Qualités relationnelles

Goût et aptitude à négocier et à convaincre

Goût et aptitude à animer

Aptitude à l'encadrement d'une équipe (techniciens, secrétaires...)

Expérience dans le domaine de la gestion des eaux et des milieux aquatiques (bureau d'études - société privée - service administratif, scientifique et technique ou industriel et commercial).

Quelle est votre formation (niveau, diplômes et domaines) ?

Quel est votre parcours professionnel ?

Années

Expérience

Avez-vous une expérience en  : bureau d'études - société privée - service administratif, scientifique et technique ou industriel et commercial - Collectivités ? Si oui, quelles étaient les différences principales avec votre poste actuel ?

Avez-vous eu besoin ou ressentez vous le besoin de formation(s) complémentaire(s) pour ce poste ?

Oui - Non 

Si oui, la(es)quelle(s) ?

Sur qui vous appuyez vous pour les compétences qui vous manquent  ? Autre membre de l'équipe – Personnel technique des collectivités - Conseil général - Préfecture – MISE- DIREN - DDAF – Agence de l'Eau - Associations – Réseau professionnel - Autre 

Appartenez-vous à un réseau professionnel ?

Oui -

Non 

Si oui, Lequel ?

E. Rôle

Considérez vous votre rôle comme celui de ?

Pas du tout Un peu Beaucoup Complètement

Un expert

Un médiateur

Un défenseur de l'intérêt général

Un confident

Un négociateur

Un moteur et un promoteur d'une bonne gestion de l'eau

Un facilitateur

Un manager

Un représentant du bassin

Un défenseur du milieu naturel

Traduire les différents points de vue

Arranger les situations

Eclairer les décideurs

Prendre soin du bassin versant

Autre 

Dans la liste précédente, quel(s) qualificatif(s) préférez vous ?

F. Gestion de l'eau

Pour vous, qu'est ce qu'une bonne gestion de l'eau ?

G. Expériences vécues

Avez-vous déjà été qualifié de « technocrate », d'un terme proche ou vous a-t-on déjà dit ou fait sentir que vous preniez trop de pouvoir en tant que technicien?

Oui - Non ✎ Si oui, pouvez-vous donner un exemple de situation où ce qualificatif est apparu ? Qu'en avez-vous pensé ?

Comment concevez-vous le rapport du technique au politique ?

Quelles sont, selon vous, les difficultés pour maintenir ce rapport ?

Avez-vous déjà été qualifié d'intégriste de la nature ou d'un terme proche? Oui - Non ✎ Si oui, pouvez-vous donner un exemple de situation où ce qualificatif est apparu ? Qu'en avez-vous pensé ?

Participez vous à des procédures de marchés publics ? Oui - Non ✎ Si oui, quels enjeux ou difficultés rencontrez vous dans ces procédures (vous pouvez vous appuyer sur un exemple) ?

Avez-vous déjà éprouvé des tensions entre intérêt général et intérêt local de bassin versant ? Oui - Non ✎ Si oui, pouvez-vous expliquer ces tensions sur un exemple de situation où elles sont apparues ?

Avez-vous l'occasion de représenter votre employeur dans des réunions ? Oui - Non ✎ Si oui, lesquelles ?

Qui anime les réunions sur le bassin versant ?

Type de réunion	Vous-même	Un élu	Un animateur employé pour l'occasion	Autre ☞
Comités consultatifs				
Comités syndicaux				
CLE/comités de rivière				
Autre ☞				

Vous a-t-on déjà dit que vous alliez au-delà de votre rôle ou avez-vous déjà eu ce sentiment ? Oui -

Non ✎ Si oui, donnez un exemple de situation où cela a été le cas. Qu'en avez-vous pensé ?

Instruisez-vous des dossiers loi sur l'eau ou installations classées ? Oui -
 Non  Si oui, quels enjeux ou difficultés rencontrez vous dans ces démarches (vous pouvez vous appuyer sur un exemple) ?

Sur un bassin versant ou un système aquifère, comment voyez-vous la répartition des rôles dans le « couple » animateur/élu (président de structure de bassin, de CLE...)?

Estimez-vous que votre élu de bassin a des compétences dans le domaine de l'eau  :

Nulles Faibles Moyennes Maîtrisées Expertes

Avez-vous déjà eu le sentiment qu'il empiétait sur vos prérogatives ? Oui -
 Non  Si oui, dans quelles circonstances ?

Estimez-vous que votre élu de bassin est : 

Non disponible Peu disponible Disponible Très disponible Très présent

Selon vous, quelle est votre part dans la prise de décision ? %

Pouvez-vous expliquer cette réponse : en pratique comment prenez vous part à la décision ?

Avez-vous déjà eu le sentiment que vous empiétiez sur les prérogatives des élus ? Oui -
 Non  Merci d'illustrer votre réponse par un exemple.

Pensez vous que l'expression : « la nature a horreur du vide » puisse qualifier les ajustements au sein du couple animateur/élu ?

Oui - Non 

Pourquoi ?

Faites-vous, en personne, des interventions ou des communications, auprès :  de scolaires - d'élus – du grand public – d'associations – de professionnels de l'eau – de scientifiques. Autre  : Sur quels sujets ?

Pensez-vous à certains moments, par votre présence, avoir la possibilité d'arranger des situations délicates ? Merci d'illustrer votre réponse par un exemple.

Oui - Non 

Pensez vous qu'une évolution de votre rôle soit nécessaire ? Oui -
 Non  Si oui laquelle ?

H. Vos relations avec les différents acteurs de l'eau

Quelles sont vos relations avec les différents acteurs de l'eau en terme de

- fréquence : 0 (jamais), An (Quelques fois par an (1 à 4)), Mois (plus de 5 fois par an à bimensuelle), Hebd. (au moins bimensuel)

- qualité (connaissance, échanges, confiance et soutien réciproques...) : - (mauvaise), 0 (nulle à faible), + (bonne), ++ (excellente) ?

Il est possible de mettre plusieurs croix pour une même ligne si plusieurs personnes sont concernées.

	Fréquence			Qualité				
	0	An	Mois	Hebd	-	0	+	+
				.				+
Collectivités	- L'élu représentant du bassin
	- Elus communaux
	- Techniciens communaux
	- Elus des groupements de communes ou d'agglomération
	- Techniciens des groupements
	- Conseillers Généraux
	- Techniciens des conseils généraux
	- Conseillers Régionaux
	- Techniciens des conseils régionaux
	- Préfecture
Administrations	- DDAF
	- DDASS
	- DDE
	- DIREN
	- DRIRE
	- MISE ou DISE
	- CSP
	- Agences de l'eau - siège
- Délégation régionale des agences de l'eau	
- Chambres de commerce et d'industrie	
- Chambres d'Agriculture	
Usagers	- Agriculteurs
	- Pêcheurs
	- Professionnels du tourisme
	- Associations de riverains
	- Associations ou professionnels des loisirs
	- Association de défense de l'environnement ou naturalistes
	- Associations d'éducation à l'environnement
	- Professionnels de l'électricité
	- Autres industriels (précisez)
	- Associations de consommateurs
- Elus de l'aménagement du territoire	
- Services techniques de l'aménagement du territoire	
- Autre 								

I. Difficultés rencontrées

Pouvez vous qualifier la façon dont les éléments suivant conditionnent l'exercice de votre métier et mettre en gras celui qui vous parait le plus important à l'heure actuelle ?

	Difficulté très importante	Difficulté peu importante	Sans objet	Atout	Atout important
Moyens humains disponibles					
Moyens financiers disponibles					
Pérennité de votre structure					
Pérennité de votre poste					
Isolement institutionnel					
Reconnaissance de vos actions					
Contexte politique, économique et juridique de la gestion de l'eau					
Contexte politique économique et social du bassin					
Crises : inondations, sécheresse...					
Autre 🗨 :					

J. Données personnelles

Nom, Prénom (facultatif) :

Sexe ✎ : F – M Age :

Vivez-vous en couple ? Oui - Non ✎

Avez-vous des enfants ? Oui - Non

Commentaires sur le questionnaire ou informations complémentaires que vous souhaiteriez apporter sur votre métier et que vous n'avez pas pu exprimer dans le questionnaire :

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire et de le renvoyer

- par mail à audrey.richard@montpellier.cemagref.fr
- ou par la poste à Audrey RICHARD-FERROUDJI - UMR G-EAU - Cemagref - 361 rue Jean François Breton BP 5095 34196 Montpellier Cedex 5
- ou par l'intermédiaire de l'organisme qui vous l'a transmis

Bonne continuation !

■ Avec la mise en œuvre de dispositifs de gestion locale et concertée de l'eau, de nouvelles fonctions ont émergé comme animateurs de SAGE, de contrat de rivière ou directeurs de collectivités territoriales de bassin. Ces personnes ont pour mission de concevoir et suivre des études ou des travaux sur les plans technique, financier et administratif. Ils doivent apporter un appui technique aux structures d'interventions existant sur le bassin et coordonner leurs actions. A ces missions techniques s'ajoutent des missions d'animation de la concertation, de communication et de relais entre les acteurs (Collectivités, Administrations, Usagers...). Des enquêtes ont été menées auprès de ces personnes sous forme d'observations, d'entretiens et d'un questionnaire diffusé entre décembre 2005 et juin 2006. L'objectif était de discuter de l'émergence d'un nouveau métier d'animateur de bassin versant et de le décrire.

Le travail de l'animateur de bassin est composite et peut être qualifié à l'aide de différentes catégories discutées dans ce rapport : expert, traducteur, éclaireur des décideurs, médiateur, facilitateur, négociateur, représentant du bassin versant, manager, moteur et promoteur d'une bonne gestion de l'eau, défenseur de l'intérêt général, défenseur du milieu naturel, arranger les situation et prendre soin du bassin versant. L'animateur de bassin versant constitue un nouvel idéaltype d'action publique technique localisée et un élément de la mise en œuvre de démarches participatives. C'est une pièce maîtresse des dispositifs de gestion locale et concertée de l'eau, qui participe à leur appropriation par les acteurs impliqués et à la mise en œuvre d'une gestion durable de l'eau. L'étude a permis d'identifier des compétences nécessaires à l'exercice de ces métiers. Un niveau minimum de compétences techniques sur la gestion de l'eau est requis. Mais, ces dernières doivent être couplées avec des compétences en droit, en animation et en communication, qui invitent à développer l'offre de formation pluridisciplinaire, sollicitant en particulier les sciences humaines et sociales.



Direction générale
Parc de Tourvoie
BP 44, 92163 Antony cedex
Tél. 01 40 96 61 21 – Fax 01 40 96 62 95
Web : <http://www.cemagref.fr>