

SÉMINAIRE SCHÉMAS D'AMÉNAGEMENT ET DE GESTION DES EAUX (SAGE)

7 juin 2011 - Centre Regus



Resources, territoires, habitats et logements
Énergies et climat Développement durable
Prévention des risques Infrastructures, transports et mer

Présent
pour
l'avenir

Quel rôle pour l'animateur de SAGE ?

Audrey Richard-Ferroudji

Professionnalisation de la gestion territoriale de l'eau : entre bricolage et consolidation de postes

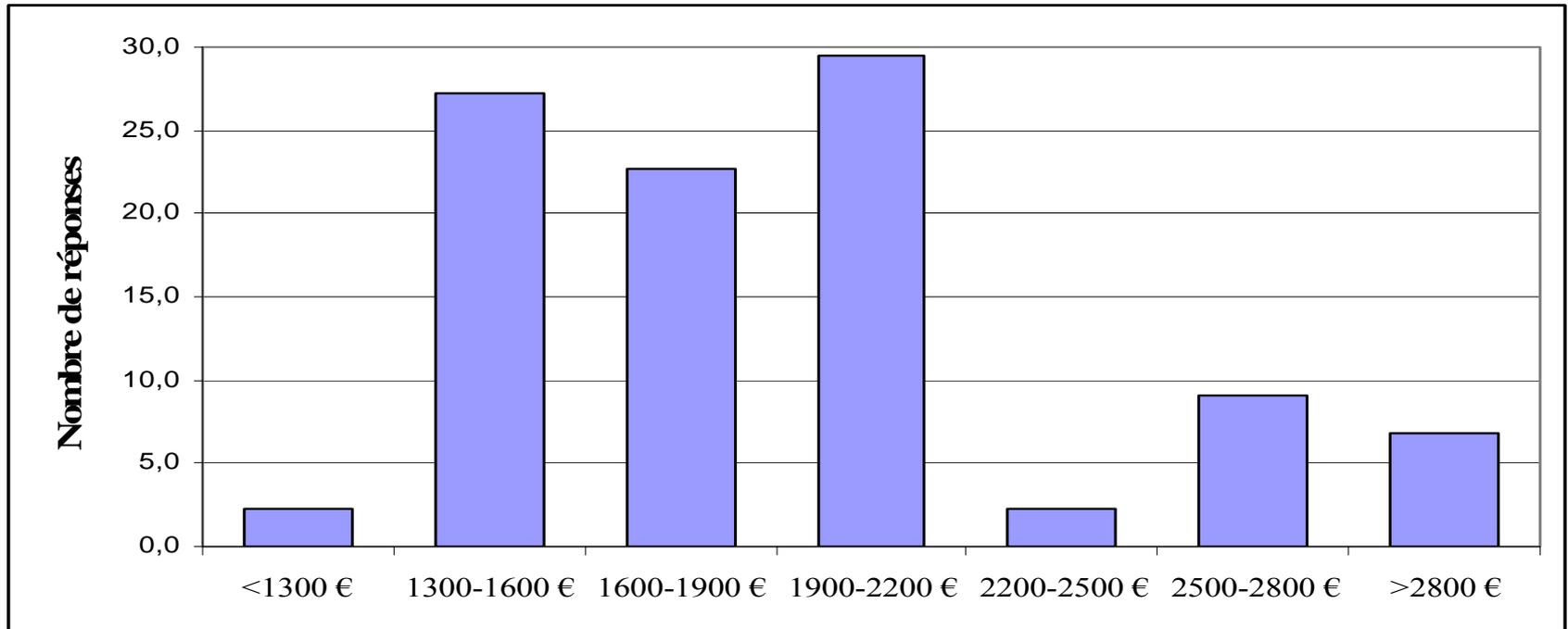
- Diversité de statuts des employeurs : Syndicat Mixte (Majoritaire) - EPCI à fiscalité propre – EPTB – Quelques cas : Associations - Département- Région PNR
- Disparité en termes de moyens financiers et humains
- Statuts

<i>CDD</i>	<i>21</i>
<i>Titulaire de la fonction publique territoriale</i>	<i>19</i>
<i>CDI</i>	<i>2</i>
<i>Autre :</i>	
<i>Mis à disposition par l'agence de l'eau</i>	<i>1</i>
<i>Emploi jeune</i>	<i>1</i>

- Un corps ? Réseaux et associations professionnelles

Qui sont les animateurs de SAGE ?

- Sexe : Parité 51% (**séminaire 56%**) de Femme et 49% d'hommes
- Age moyen : 31 ans ($\sigma=5.8$) Femmes : 28.9 ans ($\sigma=3.3$). Hommes : 34 ans ($\sigma=6.9$).
- Salaires



- Formations : 60% Bac +5 ; domaine scientifique

De multiples dénominations

- *Chargé de mission* (44%/22%) 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* (33%/57%) 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)) **ou co-animateur**
- *Directeur* (13% - 10%), Responsable du syndicat (1/2)
- *Technicien de rivière* (3) **chargé d'étude , coordinateur (3), chef de projet, assistant d'étude,**
- *Secrétaire de la CLE du SAGE* (1/1)
- *Ingénieur environnement* (1/2)
- ***Apparition du terme révision dans les intitulés de poste***

Standardisation de fiches de poste

Missions

- *Dans le cadre de la mise en place d'un outil de politique partenariale pour une gestion globale et concertée du , le candidat retenu sera chargé de participer à la définition et à l'application d'une stratégie cohérente d'intervention.*
- *A ce titre, il aura notamment à assurer les missions suivantes :*
 - *Animation de la structure ;*
 - *Aides et conseils pour la définition de sa politique de gestion du milieu ;*
 - *Relais entre l'ensemble des acteurs (instance de pilotage du projet, collectivités, administrations, usagers, Agence...) ;*
 - *Conception d'une politique de communication sur le milieu, sensibilisation et information des différents acteurs...*
 - *Conception, promotion et suivi des programmes d'étude, d'intervention, de travaux et d'entretien ;*
 - *Formation le cas échéant des structures d'intervention existantes et encadrement de leur action...*

Formation

- *Bac + 4 ou 5 avec des connaissances affirmées en : écologie des milieux aquatiques et hydrobiologie ; chimie de l'eau ; hydrologie, hydrogéologie, géographie physique ; assainissement ; (...)*
- *Des connaissances en droit de l'environnement et en informatique seraient appréciées.*

Qualités et Compétences

- *Excellente capacité de synthèse et de rédaction ;*
- *Excellentes qualités relationnelles, goût et aptitude à négocier, convaincre, animer...*
- *Aptitude indispensable à l'encadrement d'une équipe (techniciens, secrétaires...) ;*
- *Force de conviction et de persuasion.*

Expérience : souhaitée de quelques années 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...). »

	% temps de travail moyen	% temps idéal moyen	Δ	% temps de travail moyen			% temps idéal moyen		
				Directeur	Chargé de Mission	Animateur	Directeur	Chargé de Mission	Animateur
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	■	■	■	■	■	■

Des métiers « flous » ?

- *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

- *« Le poste et les fonctions que l'on occupe sont très flous pour la plupart de nos partenaires et acteurs locaux. Certains se demandent ce que l'on peut bien faire pour être autant surchargées 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. »*

Des métiers « flous » ?

- La limite d'une approche fonctionnelle – Vers une approche pragmatique du métier
- Le travail comme « confrontation à ce qui résiste (...) adaptation locale d'un programme général face à des singularités»

Jeannot, Gilles. 2005. *Les métiers flous Travail et action publique*, Edited by F. Daniellou, G. D. Tersac, and Y. Schartz: Octares.

Un rôle de composition

A - Eclairer les décideurs

B - Médiateurs

C - Moteurs et promoteurs d'une « bonne gestion de l'eau »

D - Prendre soin du bassin et arranger les situations

A - Eclairer les décideurs

« Le technique propose, le politique dispose »

Expert/éclairer les décideurs

« Le savant et le politique » comme modèles

« 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. »

« Bien distinguer la limite entre technique et politique. Ne pas interférer dans les discours politiques »

Difficultés de la séparation entre technique et politique : Rôle d'hybridation socio-technique ou de traducteur

« *Rôle parfois délicat à mi chemin entre le technique et le politique* »

« *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* »

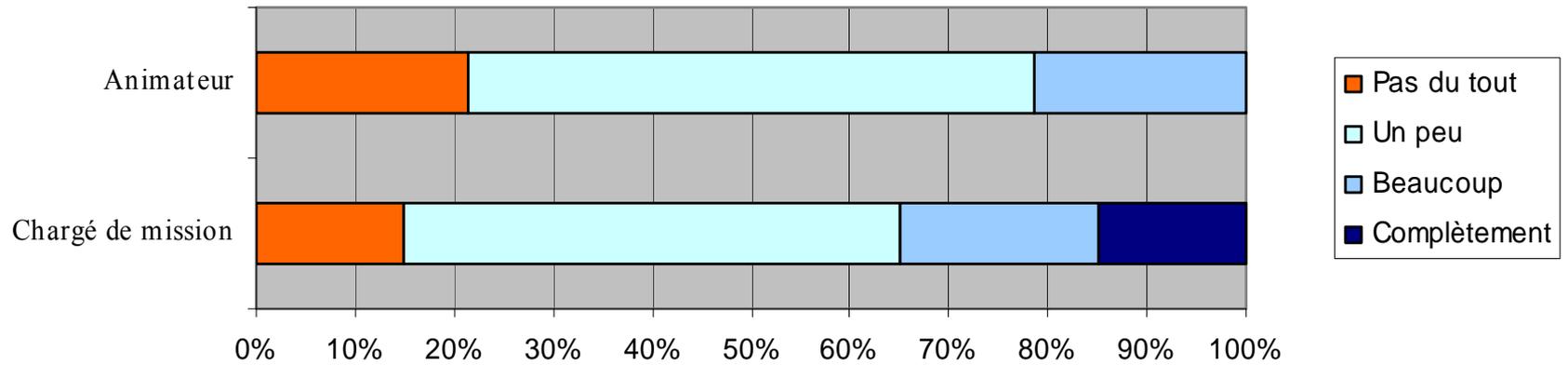
Critiques de dérive technocratique « *c'est la technostructure qui prend les décisions, qui les impose aux élus.* »

« *Le technicien n'a pas de cravate, le politique en a une* »

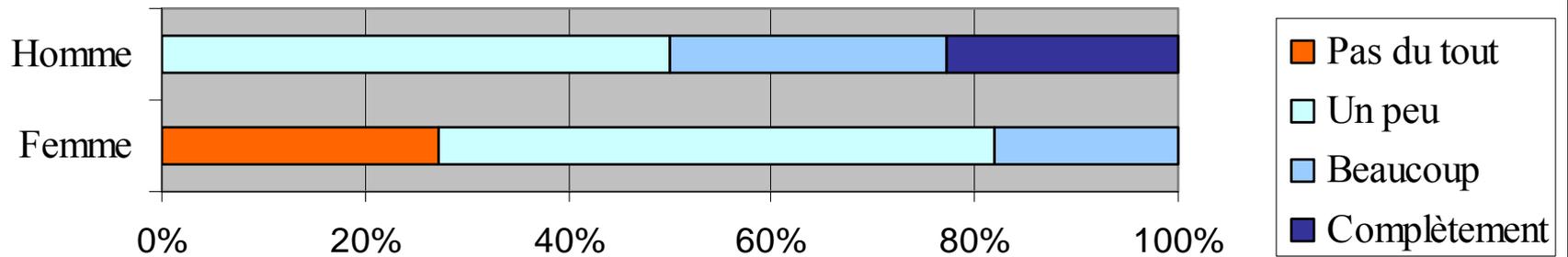
« *Le technique doit transcrire et traduire des éléments scientifiques (+/- objectifs) qui sont parfois difficile à maîtriser* »

« *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* »

Considérez vous votre rôle comme celui d'expert ?



Considérez vous votre rôle comme celui d'un expert ?



B –Médiateurs

« 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 ! »

Médiateur

« *Dans notre travail, on est forcément dans le cadre de la gestion de l'eau au carrefour de tout le monde.* » Elus, services de l'Etat, établissements publics, représentants d'usagers

« *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* »

« *Rôle de médiateur en vue de trouver le meilleur compromis possible* »

« *On est des facilitateurs et des médiateurs. Des hydropsychosociologues.....* »

Idéal délibératif et neutralité

Idéal délibératif et neutralité : Les médiateurs : 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 »

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

Une neutralité intenable

- *En situation : « 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. »*
- Dans la durée : part dans la prise de décision :
 - 0% « ce n'est pas mon rôle »
 - 50% « discussion d'égal à égal »
 - 90% En fermant le monde des possibles par la présentation d'une analyse du problème et des solutions envisageables

C- Moteurs et promoteurs d'une
« bonne gestion de l'eau »

Défendre l'intérêt général - dimension civique

« 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. »

« L'élu est parfois pris dans le besoin de choses réalisables à court terme (/mandats électoraux) et qui se voient, ce qui ne va pas toujours dans le sens de l'intérêt du public ».

« En permanence, chacun défend son bout de pain ! »

« 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'évoluait pas pour des raisons bien étrangère au milieu aquatiques »

-> Intérêt général vs intérêt local de bassin versant 35/45

Défenseurs du milieu naturel : intégristes de la nature ou promoteurs de la GIRE ?

- Une écologisation de la gestion de l'eau

« Animateur : milieux aquatiques privilégié – Elus : finances et alimentation eau potable privilégiée »

« Le politique peut prendre des décisions qui vont à l'encontre des intérêts environnementaux au regard d'autres critères, économiques ou politiques par exemple. »

« Défenseur acharné de la nature »

- Permanence des principes d'efficacité et d'optimisation des solutions – Saint-Simonisme

Pragmatique de la répartition des rôles entre élus et animateurs (1) : le modèle du couple

« Nécessité d'un rapport de confiance et de respect : pas de dominant ni de dominé tout en sachant que l'élu reste le décideur »

« Je pars du principe d'un travail en duo. »

« Lien étroit avec le Président »

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

« Pour la réussite de la démarche, le binôme doit parfaitement fonctionner. Le contact doit être fort et confiant. La motivation partagée et le couple doit être très dynamique »

Pragmatique de la répartition des rôles entre élus et animateurs (2) : partage des tâches et complémentarité

Qui anime les réunions sur le bassin versant ?

Type de réunion	Vous-même	Un élu	Un animateur employé pour l'occasion
Comités consultatifs	24	14	2
Comités syndicaux	19	28	
CLE/comités de rivière	32	29	1
Autre 🗨️	10	2	



- « Complémentaire, chacun ayant sa légitimité »
- La cravate
- Compétence variables de l'élu dans le domaine de l'eau : de nulle à experte

Pragmatique de la répartition des rôles entre élus et animateurs (3) : débordements

- Rarement le sentiment que l'élu empiète sur les prérogatives du technicien 9/45
- « La nature a horreur du vide » 16/43 :

« 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. »

« 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 2 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 « 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... »

D - Prendre soin du bassin et
arranger les situations

Arranger les situations

- *S'engager en personne*
- *Construire un « capital confiance » :*
« *Ma 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 » « Le bureau d'étude 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. »*
- *Percevoir les troubles*
- « *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. »*
- « *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. »*

Prendre soin du bassin versant

- Le voir se développer

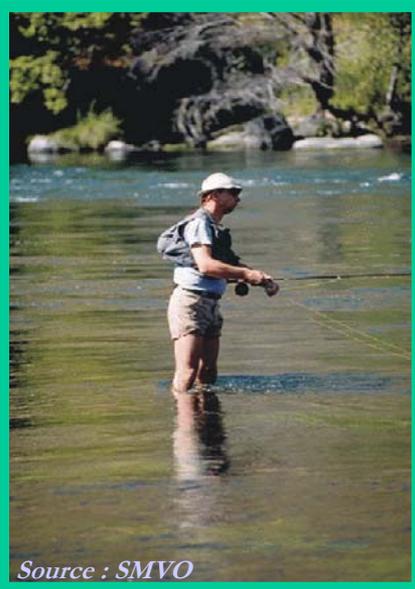
« *Suivre un projet d'un bout à l'autre regarder l'évolution d'un territoire et des gens alors qu'en bureau d'étude on regarde par un bout de la Lorgnette »*

- Attachement au bassin et aux personnes

« *Comme j'habite sur le bassin, je vais me balader le week-end (...) 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. »*

Mise en politique de l'eau - Accompagner la montée en généralité

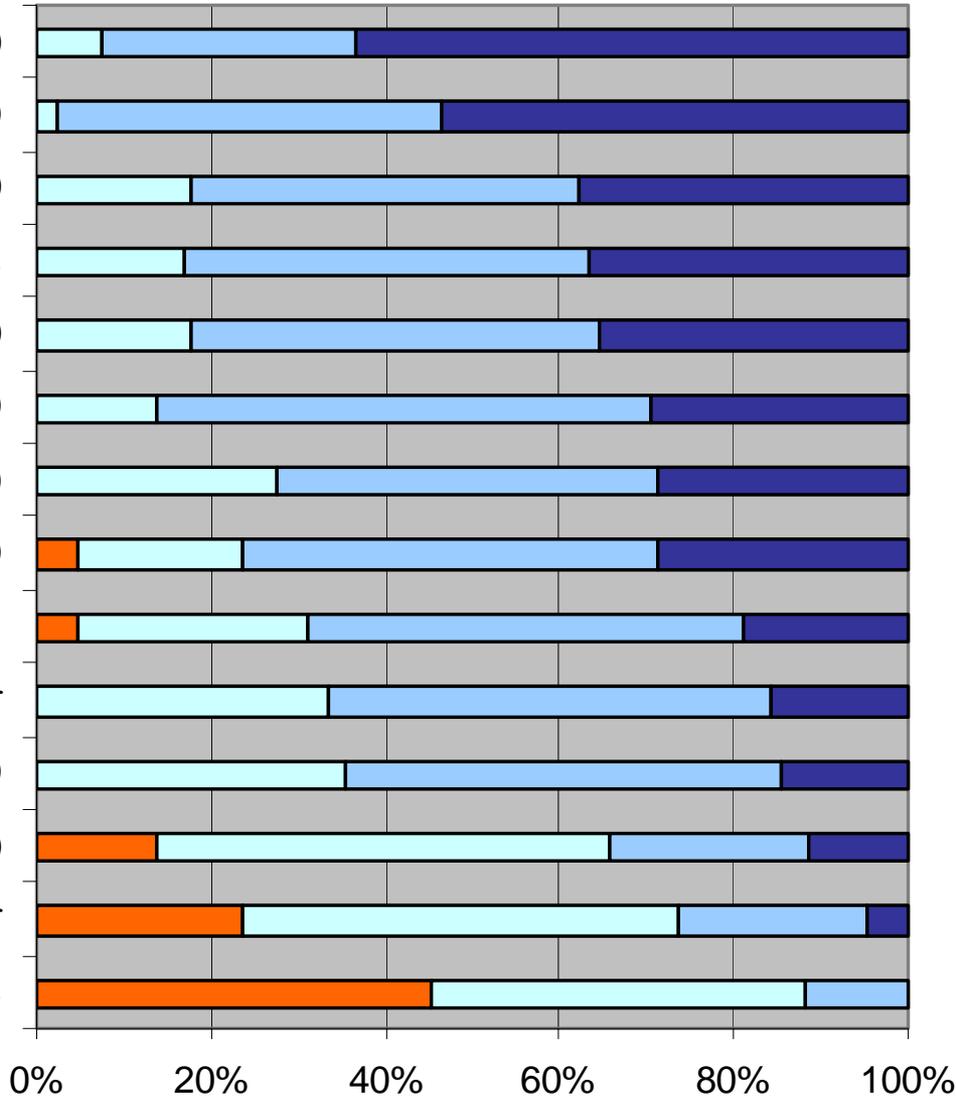
- *« Après il y a des gens avec qui tu peux sympathiser très fortement mais d'une manière générale, on gardera toujours une certaine distance. Ca ne veut pas dire que tu ne perçois les problèmes »*



Conclusions

Considérez vous votre rôle comme celui de :

- Moteur et promoteur d'une bonne gestion de l'eau (12)
- Eclairer les décideurs (5)
- Traduire les différents points de vue (1)
- Prendre soin du bassin versant
- Médiateur (6)
- Défenseur de l'intérêt général (10)
- Représentant du bassin (1)
- Facilitateur (2)
- Arranger les situations
- Négociateur
- Défenseur du milieu naturel (1)
- Expert (3)
- Manager
- Confident



**Poids des
différentes
dimensions**



Compétences techniques

?

- sociologie, science politique
- économie
- agronomie
- chimie de l'eau
- urbanisme

- assainissement

- systèmes d'information géographique (SIG)

- hydrologie, hydrogéologie, géographie physique

Aptitude à l'encadrement d'une équipe

Expérience dans le domaine de la gestion des eaux

- droit public (marchés publics,...)

- droit de l'environnement

- écologie des milieux aquatiques et hydrobiologie

- aménagement du territoire et des milieux aquatiques.

fonctionnement des collectivités locales

Capacité à obtenir un consensus

Capacité de synthèse et de rédaction

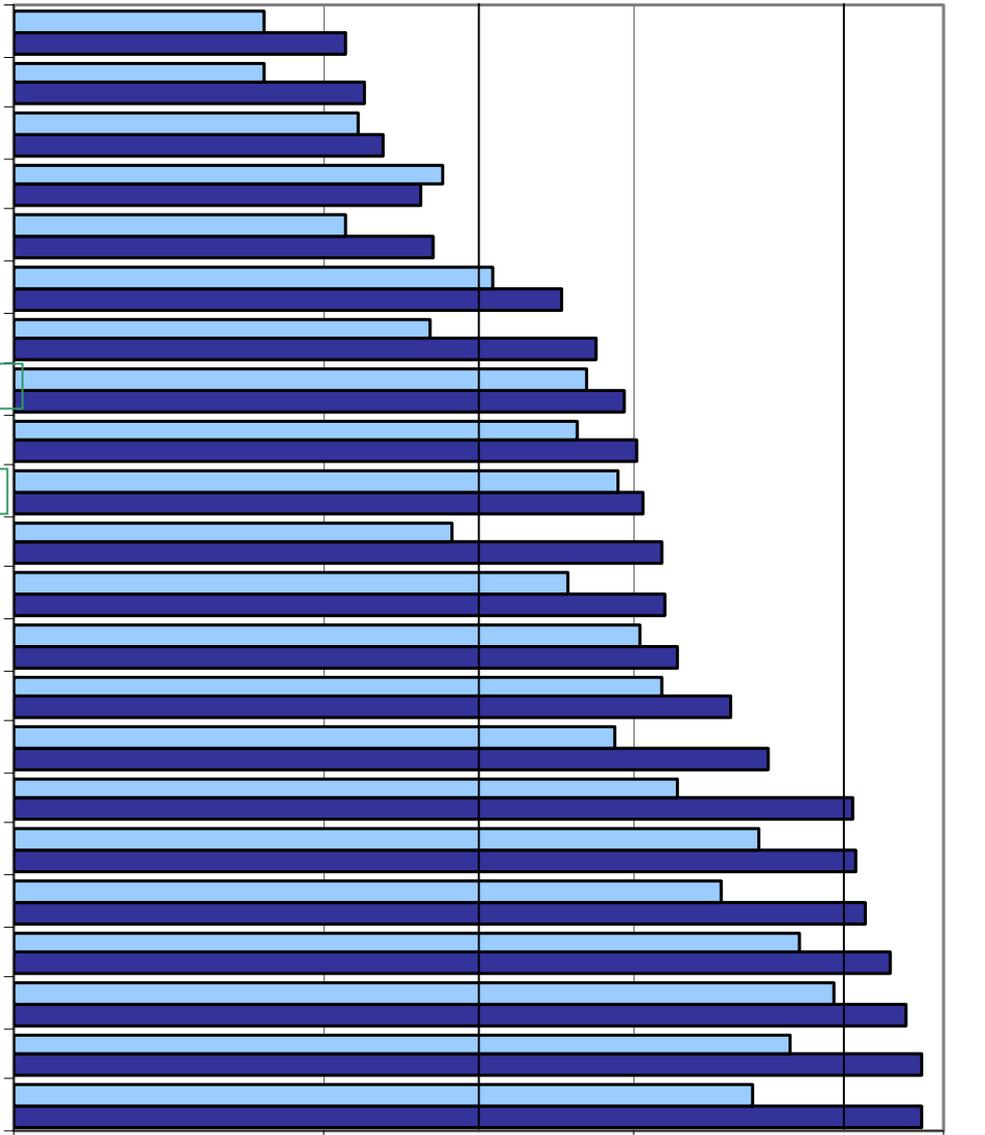
Goût et aptitude à négocier et à convaincre

Capacités d'écoute

Capacités d'initiative et d'autonomie

Qualités relationnelles

Goût et aptitude à animer



Compétences et formations Gestion de carrière

■ Requis □ Niveau

Une « *vocation* » : insuffler vie à une communauté de l'eau

- Un rôle à composer autour d'un objet à animer
- Des personnes passionnées

« 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. »

« 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 ».