

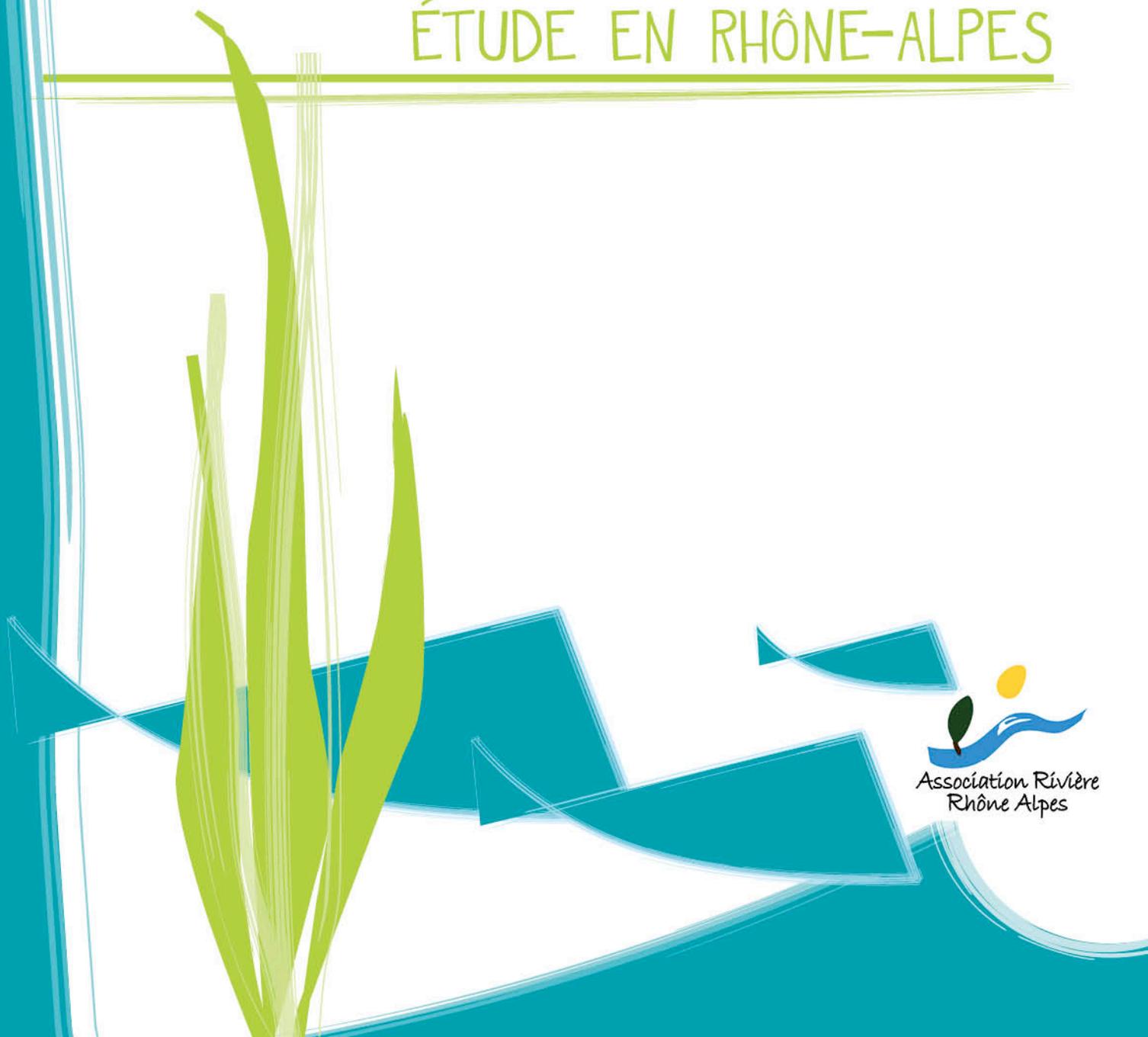
Cahier technique N°6

Octobre 2012



Les métiers de la gestion
des milieux aquatiques

ÉTUDE EN RHÔNE-ALPES




Association Rivière
Rhône Alpes

REMERCIEMENTS

Ce cahier technique est le fruit d'un travail collectif qui a rassemblé de nombreux professionnels. La coordination générale a été réalisée par Julien Bigué et Adeline Bierry. Nous tenons à remercier particulièrement :

Les membres du comité de pilotage :

Stéphanie BESSON	Agence de l'eau Rhône-Méditerranée et Corse
Claire BOUTELOUP	Agence de l'eau Rhône-Méditerranée et Corse
Betty CACHOT	Syndicat de Rivières Brévenne-Turdine
Hervé CALTRAN	Communauté Urbaine de Lyon
Anne CITTERIO	Syndicat du Pays de Maurienne
Julien MESTRALLET	DREAL Rhône-Alpes
Anne-Cécile PRAT	Région Rhône-Alpes
Alice PROST	Syndicat des Rivières des Territoires de Chalaronne

Les personnes suivantes pour leurs conseils méthodologiques et leurs apports techniques :

Benoît CHASTANT	Pôle Emploi
Cyril FREQUELIN	SIVU Lange Oignin
Jean-Baptiste CHÉMERY	Contrechamp
Véronique GUIQUET-DESAGHER	Réseau Régional des Gestionnaires de Milieux Aquatiques de PACA
Sylvain BIGOT	Université Joseph Fourier / IGA

Ainsi que l'ensemble du personnel technique et administratif des 90 structures de gestion des milieux aquatiques de Rhône-Alpes qui ont répondu aux nombreuses sollicitations et enquêtes, nous fournissant ainsi la matière indispensable à la réalisation de ce travail.

PRÉFACE

Les métiers de la gestion des milieux aquatiques se sont fortement développés au cours de ces vingt dernières années en France et particulièrement en Rhône-Alpes. Ainsi, dans le cadre de la mise en place des procédures de gestion intégrée des bassins versants, de nombreux postes ont été créés. De nouveaux métiers apparaissent et en parallèle, les structures de bassin versant qui employaient un agent technique polyvalent peuvent aujourd'hui s'appuyer sur plusieurs agents spécialisés. Ces évolutions traduisent la transversalité et la complexification de la gestion des milieux aquatiques.

A travers ce 6^e cahier technique, nous avons voulu dresser un état des lieux le plus exhaustif possible de ces métiers, plaçant les salariés des structures de bassin versant au cœur de l'analyse. Il a été l'occasion de s'intéresser, outre aux chargés de mission et aux techniciens de rivière, aux nouveaux postes plus spécialisés, au personnel administratif et aux équipes rivières. Donner la parole à ces acteurs a été un préalable naturel, et l'étude s'articule donc autour de différentes enquêtes et témoignages. Il s'agit d'un réel partage avec et à travers le réseau de l'Association Rivière Rhône Alpes, qui au-delà de la récolte de données et la capitalisation d'informations, a permis la rencontre et l'échange entre les professionnels eux-mêmes.

Ce travail, réalisé par Adeline Bierry, stagiaire à l'ARRA, s'inscrit également dans une réflexion plus globale sur la structuration de la gestion de l'eau en Rhône-Alpes et confirme que le personnel technique et administratif de ces structures constitue une pièce maîtresse des dispositifs de gestion locale et concertée de l'eau.

Espérant que ce cahier technique vous apporte un éclairage nouveau sur ces métiers passionnants, exercés par des gens passionnés, nous vous souhaitons une très bonne lecture,

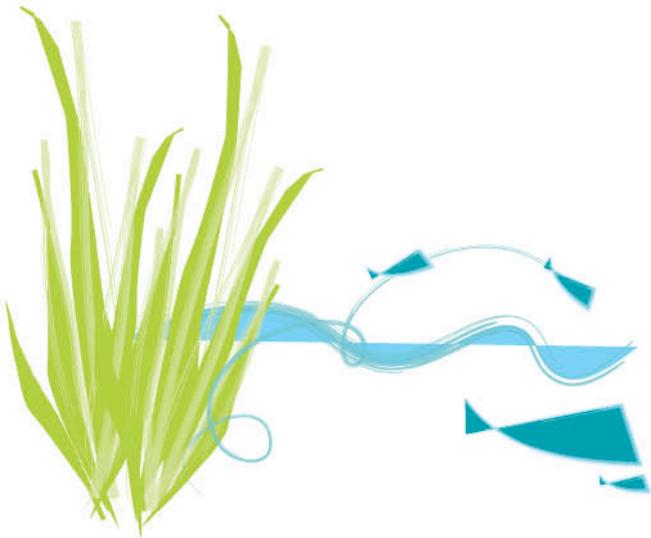


Alice PROST,
Présidente de l'Association
Rivière Rhône Alpes

SOMMAIRE

Préface	1
Introduction	5
Partie I : Éléments de cadrage	7
▶ A Contexte réglementaire	7
▶ B Le bon état écologique des milieux aquatiques	7
▶ C Contexte institutionnel	8
▶ D Objectifs de l'étude et méthodologie	9
Partie II : État des lieux et caractérisation des métiers	11
▶ A Territoire de l'étude	11
▶ B Répartition des gestionnaires	12
▶ C Réponses à l'enquête par métiers	12
▶ D Titularisation dans la Fonction Publique Territoriale	13
▶ E Ancienneté	14
▶ F Temps plein / Temps partiel	14
▶ G Niveau d'embauche	15
▶ H Niveau d'étude	16
Partie III : Écoute et analyse des points de vue des gestionnaires	19
▶ A Importance du territoire et de ses acteurs	19
▶ B Rôle des élus et volonté politique locale	19
▶ C Relation élus / Personnel technique	20
▶ D Mutualisation des postes	21
▶ E Financement et pérennité des postes	23

▶ F Thématiques pointues et multiplicité des missions.....	25
▶ G Sentiment d'intégration ou d'isolement	26
▶ H Appui d'un réseau	26
▶ I Formation et expérience professionnelle	27
▶ J Capitalisation et transmission des connaissances.....	29
▶ K Rôle de la structure et des ressources à disposition	30
▶ L Évaluation du travail et des actions	31
▶ M Définition des métiers par les professionnels	32
Partie IV : Évolution des métiers	33
▶ A Évolutions depuis la première enquête « métiers »	33
▶ B Évolution de la perception des milieux aquatiques et de leur gestion.....	34
▶ C Spécialisation des postes et diversification des métiers	34
▶ D Évolution du métier d'animateur de procédures contractuelles	35
Partie V : Analyse des missions et des compétences	37
▶ A Les chargés de mission	38
▶ B Les techniciens de rivière.....	44
▶ C Le personnel administratif	48
▶ D Des analyses mettant en évidence des profils.....	51
Conclusion.....	52
Bibliographie	54
Liste des abréviations	55



L'étude « *Les professions de l'économie verte : typologie et caractéristiques* », publiée le 13 mars 2012 par les services statistiques des ministères de l'environnement et du travail, nous indique qu'en 2008, 136 000 personnes en France exerçaient un métier dit « vert », c'est-à-dire un métier « dont la finalité et les compétences mises en œuvre contribuent à mesurer, prévenir, maîtriser, corriger les impacts négatifs et les dommages sur l'environnement »¹. Ce chiffre confirme la tendance générale d'une prise en compte croissante des enjeux liés à la gestion et à la protection de la ressource en eau. Le développement des structures de bassins versants et des postes associés ces dernières années confirme ce constat.

Cependant, une méconnaissance demeure au niveau national sur les métiers spécifiques de la gestion des milieux aquatiques, et il est difficile de savoir combien de postes sont concernés, quelle est leur nature, quelles sont les compétences et les missions des personnes qui les exercent... En d'autres termes, qui fait quoi dans ce domaine ?

La gestion des milieux aquatiques concerne de nombreux acteurs : élus, personnel des structures de bassin versant, personnel des bureaux d'études, salariés des entreprises privées, bénévoles associatifs, agents des collectivités territoriales, des administrations et services déconcentrés de l'État.... La présente étude ne s'intéressera qu'aux agents des collectivités gestionnaires de milieux aquatiques.

Ainsi, 8 ans après la première enquête « Emploi – Salaire » qui s'était appuyée sur le référentiel édité par le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT), il est temps pour l'Association Rivière Rhône Alpes de faire le point sur ces métiers et de mesurer les évolutions significatives. Cette étude répond par ailleurs à une des vocations importantes, présente dans l'article 1 de ses statuts : « *définir et promouvoir les fonctions, les emplois, les formations au sein des instances locales, régionales et de bassin* ».

Ces réflexions s'inscrivent dans un vaste domaine qui cherche à décrire la structuration de la gestion des milieux aquatiques en Rhône-Alpes. Ainsi entre 2011 et 2012, 3 études ont été menées par l'ARRA : tout d'abord l'actualisation du référentiel emploi-salaire, la présente étude portant sur les métiers de gestionnaires de milieux aquatiques, et enfin une étude sur les structures gestionnaires de milieux aquatiques en Rhône-Alpes.

L'objectif pour l'ARRA est donc d'appréhender au mieux l'organisation de la gestion de l'eau par bassin versant en Rhône-Alpes, de connaître les acteurs et le fonctionnement des collectivités, pour cibler leurs besoins et répondre à leurs attentes. Mieux connaître les métiers de gestionnaires de milieux aquatiques permet aussi de défendre leur pérennité dans un contexte de changements politiques importants avec la mise en place du 10^e programme de l'Agence de l'Eau, la révision de la politique d'attribution des financements de la Région, et la réforme des collectivités territoriales.

Enfin, on constate que, s'il existe de plus en plus d'organismes qui proposent des formations donnant accès aux métiers de gestionnaires de milieux aquatiques et par conséquent de plus en plus de jeunes diplômés sur le marché du travail, on ne retrouve pas la même dynamique en matière de recrutement ou de création de postes. Les effectifs des étudiants inscrits dans des formations environnementales ont augmenté de 16 % entre 1997 et 2005². Cette forte attirance pour les métiers de l'environnement n'est pas accompagnée par le développement de l'emploi et nombreuses sont les personnes qui éprouvent des difficultés pour trouver leur premier poste dans ce domaine. La gestion des milieux aquatiques est un domaine encore très restreint, il s'agit d'une petite niche en termes d'emplois et malgré le fait que l'on parle de plus en plus d'environnement, la croissance de l'emploi ne suffit pas à absorber les quantités toujours plus importantes de diplômés dans ce secteur.

1. Source : Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte

2. Source : Observation et statistiques environnement / Commissariat général au développement durable

Précisions terminologiques

L'ensemble des catégories de personnel travaillant pour les structures gestionnaires des milieux aquatiques est regroupé par la suite sous le terme générique de « gestionnaires ».

Le terme de « personnel technique » englobe toutes les personnes salariées par ces structures qu'ils soient directeur, chargé de mission, chargé d'étude, animateur de SAGE, technicien de rivière, technicien, chef d'équipe, agent d'entretien...

Parmi les chargés de mission se trouvent les animateurs de procédure type contrat de milieux. Afin de mieux comprendre les évolutions de ce métier en particulier, nous avons distingué les premiers animateurs de procédures - expérimentés et en poste depuis plusieurs années - des nouveaux animateurs de procédures, souvent plus jeunes et récemment recrutés. Cette distinction correspond approximativement à l'actualisation de la procédure d'élaboration et d'agrément des contrats de milieux votée par le comité de bassin le 18 décembre 2009³.

Le terme de « personnel administratif » quant à lui regroupe toutes les personnes salariées en charge de la gestion administrative et/ou financière des structures : secrétaire, comptable, assistante de gestion...

Enfin, le terme d'« acteurs » est utilisé pour désigner toutes les personnes - usagers ou professionnels - concernées par la gestion des milieux aquatiques. Il peut s'agir d'élus, d'administrés, de membres d'associations, de représentants de l'industrie et du monde agricole, de riverains, du grand public etc.

3. Les principaux points d'évolution sont l'adaptation du contenu des contrats pour être en phase avec le SDAGE et le programme de mesures, l'accélération du rythme d'engagement des contrats et le renforcement du rôle du bilan et de l'évaluation de ces démarches.

ELEMENTS DE CADRAGE

A Contexte réglementaire

Les premiers textes modernes concernant le droit de l'eau en France remontent aux codes napoléoniens. Leur objectif principal était de déterminer le régime de propriété de l'eau. Mais la qualité de l'eau distribuée est rapidement devenue un enjeu majeur de santé publique face aux risques d'épidémie.

Cependant, les fondements de la politique nationale de l'eau actuelle sont essentiellement issus de trois lois :

- La Loi du 16 décembre 1964 relative au régime et à la répartition des eaux et à la lutte contre leur pollution, et qui a conduit à la création des 6 grands bassins hydrographiques et des Agences de l'Eau ;
- La Loi sur l'Eau du 3 janvier 1992 qui vise à garantir la gestion équilibrée des ressources en eau, et instaure le principe de planification – en prévoyant la mise en place des SDAGE⁴ et SAGE⁵ notamment – ainsi que la préservation des milieux aquatiques, préalable nécessaire à la satisfaction des usages ;
- La Loi sur l'Eau et les Milieux Aquatiques (LEMA) du 30 décembre 2006 qui remanie l'ensemble du droit de l'eau par une série de modifications et d'améliorations, son ambition étant de permettre d'atteindre les objectifs de la Directive Cadre européenne sur l'Eau (DCE) du 23 octobre 2000.

Les grands principes du droit de l'eau en France sont inspirés du droit européen depuis les années 1970, la qualité de l'eau ayant toujours été une préoccupation dans la politique de l'Union Européenne. Ces principes sont rappelés par l'article L210-1, qui déclare que l'eau est le patrimoine commun de la nation, qu'elle est avant tout un bien patrimonial à protéger et à défendre. Il est donc dans l'intérêt général de protéger, mettre en valeur et développer la ressource en eau. Enfin, s'il y a un droit d'accès à l'eau pour tous dans des conditions économiques acceptables, l'utilisation de l'eau repose sur le principe utilisateur-payeur. Aujourd'hui, la politique de l'eau s'articule donc autour des objectifs fixés par la DCE afin d'atteindre le bon état des milieux aquatiques d'ici 2015.

B Le bon état écologique des milieux aquatiques

La Directive Cadre européenne sur l'Eau (DCE) du 23 octobre 2000 transposée dans le droit français par la Loi du 21 avril 2004, fixe l'objectif d'atteindre le bon état des milieux aquatiques et d'instaurer une gestion équilibrée et durable de la ressource en eau. Il s'agit ainsi de prendre en compte les adaptations nécessaires au changement climatique et d'assurer la préservation des systèmes aquatiques, des sites et zones humides, la prévention des inondations, la lutte contre les pollutions, la restauration de la qualité des eaux, l'accroissement de la ressource et le développement de sa mobilisation, et enfin la promotion d'une utilisation efficace et économe de la ressource.

Les grands principes sont la gestion par bassin versant, la fixation d'objectifs par « masse d'eau », une planification et une programmation avec une méthode de travail spécifique et des échéances, une analyse économique des modalités de tarification de l'eau et une intégration des coûts environnementaux, ainsi qu'une consultation du public dans le but de renforcer la transparence de la politique de l'eau.

4. SDAGE = Schéma Directeur d'Aménagement et de Gestion des Eaux

5. SAGE = Schéma d'Aménagement et de Gestion des Eaux

Ainsi la DCE fixe aux États membres 4 objectifs principaux d'ici 2015 :

- L'atteinte d'un « bon état des eaux » ;
- L'établissement de la « transparence des coûts » ;
- L'application de la « récupération des coûts » des services liés à l'eau selon le principe pollueur-payeur ⁶ ;
- Et enfin l'organisation de « l'information et de la participation » de tous les acteurs de l'eau.

Pour la première fois, un objectif de résultat est affiché : le bon état des eaux, avec une échéance précise, et non plus un objectif de moyens. En outre, cet objectif se base sur la qualité de l'ensemble de l'écosystème (prise en compte de la qualité biologique), et non plus sur une vision sectorielle. L'objectif de bon état sous-tend un autre objectif qui est celui de la « non détérioration » des masses d'eau en bon état ou très bon état, également clairement mentionné dans la DCE.

L'atteinte de ces objectifs nécessite la mise en place d'une organisation ponctuée par des échéances. Quatre grandes phases se succèdent : tout d'abord la réalisation d'un état des lieux, puis l'élaboration d'un plan de gestion, la mise en œuvre d'un programme de mesures, et enfin la mise en place d'un programme de surveillance. Des moyens humains importants sont donc nécessaires à la mise en œuvre des actions permettant d'atteindre ces objectifs ambitieux, et nécessitent un dispositif financier pour les soutenir.

51 % des rivières à l'échelle du bassin Rhône-Méditerranée et Corse affichent un bon état écologique ⁷, ce qui est en deçà des objectifs de 66 % fixés par le Grenelle de l'environnement à l'horizon 2015. Deux raisons principales sont à l'origine de ce mauvais état : la pollution par les pesticides et l'aménagement excessif des rivières. Ainsi, on retrouve encore des pesticides dans les trois quarts des cours d'eau, et deux tiers des rivières en mauvais état écologique ont subi des modifications de leur morphologie.



Contexte institutionnel

La politique générale de la gestion des milieux aquatiques en Rhône-Alpes a été formalisée dans l'accord cadre pour la gestion et la protection des milieux aquatiques et de la ressource en eau, signé le 7 octobre 2011 entre l'État, la Région Rhône-Alpes et les Agences de l'Eau Loire-Bretagne et Rhône-Méditerranée et Corse. Cet accord vise à renforcer la collaboration dans les domaines de la gestion et de la protection des milieux aquatiques et de la ressource en eau à l'échelle de la région.

Plusieurs volets sont concernés : la gestion et la protection de l'eau et des milieux aquatiques (Schémas Directeurs d'Aménagement et de Gestion des Eaux), mais aussi la lutte contre l'érosion de la biodiversité (Schéma Régional de Cohérence Écologique, déclinaison régionale des Trames Vertes et Bleues issues des lois Grenelles I et II), l'adaptation aux changements climatiques (Schéma Régional « Climat-Air-Energie »), et les enjeux de santé publique en lien avec l'environnement (Plan Régional « Santé – Environnement »).

Le volet gestion et protection de l'eau et des milieux aquatiques s'appuie sur l'adoption fin 2009 du nouveau SDAGE (2010-2015) et du Programme De Mesures (PDM) associés, autour d'un triptyque : « atteinte du bon état des eaux », « non dégradation des milieux aquatiques » et « réduction des rejets de substances dangereuses ». La gouvernance locale est encouragée pour assurer une gestion concertée par bassin versant, en s'appuyant sur les syndicats intercommunaux ou les Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) essentiels à la mise en œuvre des politiques de l'eau à l'échelle locale.

Enfin, le contexte réglementaire et administratif évolue avec la mise en œuvre de la réforme des collectivités territoriales, ainsi que le contexte financier avec le 10^e programme d'intervention des Agences de l'Eau et la redéfinition de la politique de l'eau de la Région Rhône-Alpes. La répartition des compétences – et donc des financements – entre la Région et les Départements suite à la réforme vont également avoir des conséquences. Le contexte économique global actuel tend à imposer de mieux cibler et coordonner les interventions des acteurs publics pour optimiser leurs financements.

6. <http://eau.fne.asso.fr/>

7. Source : Agence de l'Eau Rhône-Méditerranée et Corse - Rapport annuel de 2010 sur la qualité des eaux

D Objectifs de l'étude et méthodologie

Deux objectifs principaux ont guidé cette étude : dresser un état des lieux exhaustif des métiers de gestionnaires de milieux aquatiques en Rhône-Alpes et caractériser ces métiers ainsi que leurs évolutions, en analysant notamment les missions et les compétences exercées. Pour atteindre ces objectifs, l'étude s'est appuyée sur deux sources principales d'informations recueillies sur le terrain.

Une première enquête, de type « quantitative » a concerné l'ensemble des professionnels identifiés. Sur la base d'un questionnaire individuel rempli sur internet, les personnes ont été interrogées sur leur métier afin de rassembler un maximum d'informations pour dresser un état des lieux exhaustif, mais aussi pour établir des fiches descriptives par métier et relever les différents profils pouvant exister au sein d'un même métier.

Une seconde enquête a consisté en des entretiens collectifs semi-dirigés, ou *focus group*, lors de rencontres rassemblant entre 6 et 10 personnes, regroupées selon des typologies relevées d'après les résultats de l'enquête quantitative pour leurs caractéristiques et/ou les hypothèses émises quant aux évolutions des métiers. Cette enquête a permis de récolter de nombreuses informations sur les caractéristiques des métiers, la représentation qu'en ont les personnes qui les exercent, et les évolutions constatées.

Enfin, des témoignages d'acteurs ont été réalisés afin d'illustrer les principales caractéristiques mises en avant par cette étude.

Cette étude sur les métiers de la gestion des milieux aquatiques en Rhône-Alpes s'inscrit dans un contexte politique, réglementaire et institutionnel qui évolue et qui fixe des objectifs très ambitieux.

Les professionnels de la gestion de l'eau sont au centre de ce cahier technique, qu'il s'agisse du personnel technique ou des agents administratifs des collectivités porteuses de procédures et d'actions en faveur de la protection et de la gestion concertée des milieux aquatiques. Mais le travail sur un bassin versant ne peut être déconnecté des enjeux et des autres acteurs y prenant part. Les interrelations existantes avec les partenaires techniques et financiers, les élus du territoire, les acteurs du monde agricole, les habitants et les riverains... doivent donc être prises en compte.

Enfin, le domaine de la gestion des milieux aquatiques est largement financé par des aides publiques et les politiques sont orientées par les mesures réglementaires nationales et européennes. Le contexte global est donc essentiel à analyser afin de mieux comprendre la place de ces acteurs et leur rôle, à travers leurs métiers.



ÉTAT DES LIEUX ET CARACTÉRISATION DES MÉTIERS

L'enquête quantitative basée sur un questionnaire individuel et réalisée durant l'été 2011 a permis de récolter de nombreuses informations sur les différents métiers et de les caractériser.

Environ 350 professionnels ont été identifiés sur la région, travaillant au sein de 92 structures de bassin versant. 278 personnes ont répondu à l'enquête quantitative, ce qui porte le taux de participation à 80 % pour 90 structures représentées. Cet état des lieux est donc relativement représentatif de la situation en Rhône-Alpes au moment de l'enquête.

Nous allons donc présenter ici les principaux enseignements à tirer de ces résultats.

- N.B. : la méthodologie complète ainsi que les documents produits (questionnaire, comptes-rendus des rencontres, tableaux de données...) se trouvent dans les annexes, disponibles dans la version numérique de l'étude, téléchargeable sur le site de l'ARRA : www.rivierherhonealpes.org

A Territoire de l'étude

L'étude a concerné l'ensemble du personnel de structures publiques de gestion de milieux aquatiques intervenant sur la région Rhône-Alpes, que leur syndicat soit basé dans la région ou qu'il exerce une partie de leurs actions sur ce territoire.

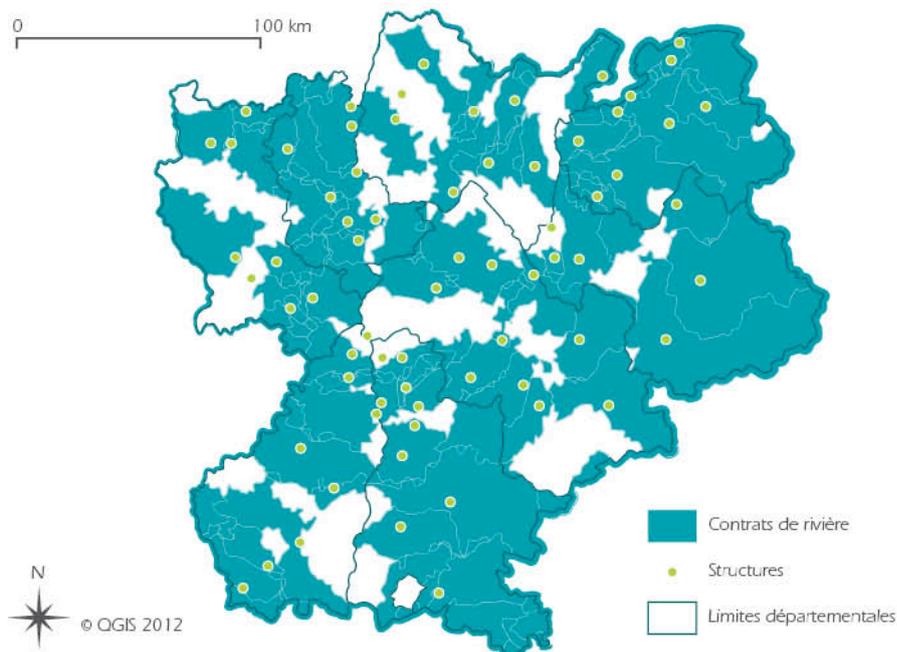


Figure 1 : Carte de localisation des procédures de gestion des milieux aquatiques (contrats de rivière, de milieu et SAGE) sur le territoire Rhône-Alpes au 15 juin 2011.⁸

Le territoire rhônalpin est particulièrement bien couvert en matière de procédures de gestion des milieux aquatiques. En effet, la quasi-totalité de sa surface est couverte par des contrats de milieu ou des SAGE⁹. Cette gestion nécessite un portage local mis en œuvre par les structures de bassin versant.

8. Source : Guillaume Fantino

9. 95 % du territoire de Rhône-Alpes est couvert par une procédure type contrat de rivière en décembre 2010.

Source : <http://gesteau.eaufrance.fr/chiffres-cles/contrat>

B Répartition des gestionnaires

Tous les départements de Rhône-Alpes disposent d'au moins une structure gestionnaire avec du personnel. La répartition est inégale selon les départements.

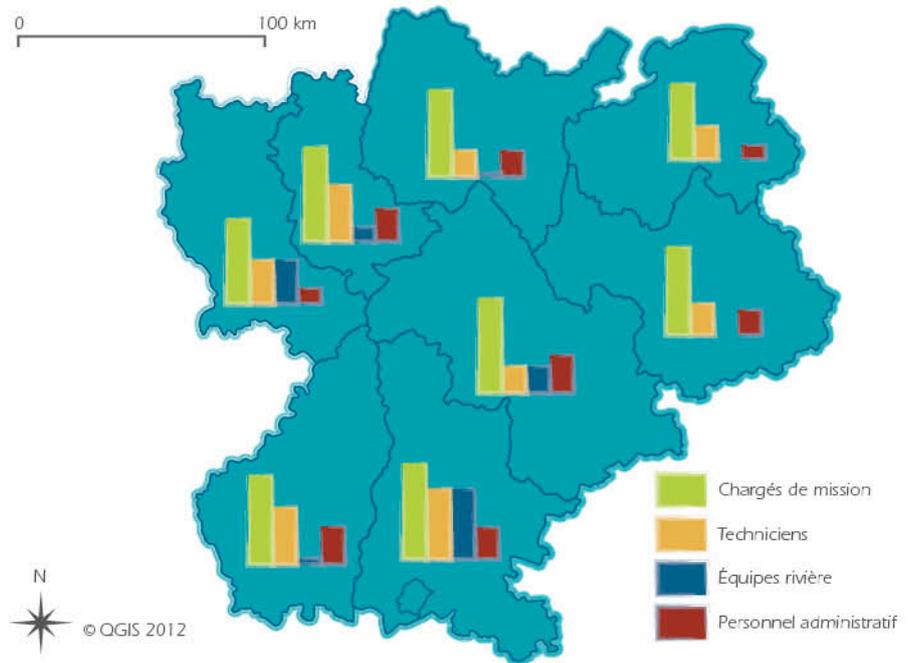


Figure 2 : Carte de localisation des professionnels ayant répondu au sein des huit départements de Rhône-Alpes.

C Réponses à l'enquête par métiers

Les chargés de mission et techniciens de rivière sont les professionnels qui ont répondu majoritairement (58% des réponses). Il s'agit des premiers postes à être mis en place lorsqu'une structure prend la compétence « milieux aquatiques », ce sont donc logiquement les plus nombreux. Une deuxième explication réside dans le mode de diffusion de l'enquête. En effet, cette diffusion s'est faite via le réseau ARRA qui s'adresse historiquement à ce public : cela a pu également induire une plus forte mobilisation chez ces deux catégories d'acteurs professionnels.

Le taux de participation du personnel administratif est relativement élevé. Généralement « oubliées » lorsque l'on s'intéresse à la gestion des milieux aquatiques, ces personnes se sont mobilisées pour répondre à l'enquête et se sont globalement montrées très intéressées par la démarche.

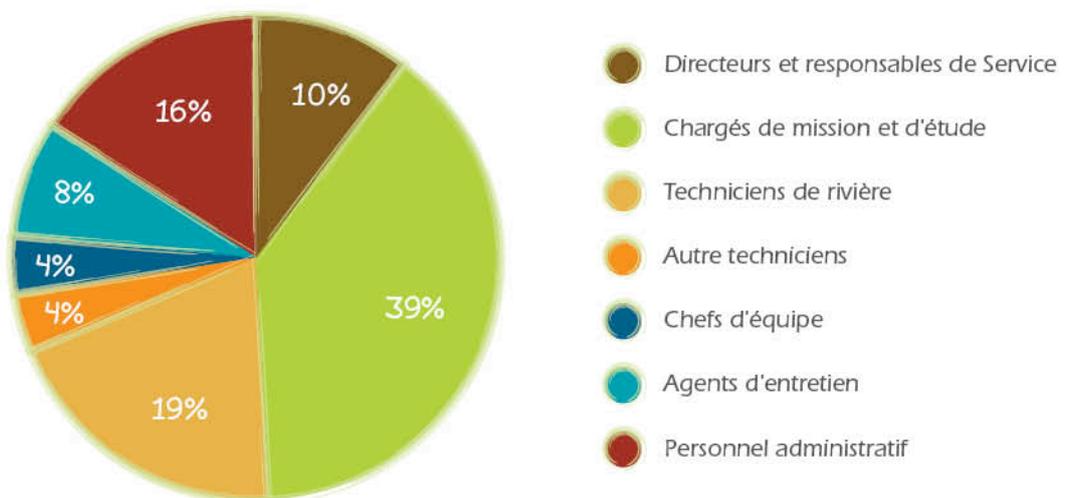


Figure 3 : Graphique présentant la répartition des réponses à l'enquête par métier.

D Titularisation dans la Fonction Publique Territoriale

64 % des chargés de mission ou d'étude sont contractuels ce qui paraît beaucoup au regard des résultats de la dernière enquête « Emploi – salaire ». S'agit-il majoritairement de postes nouvellement créés et qui n'ont pas encore été pérennisés ? Y a-t-il une « nouvelle génération » de chargés de mission peu intéressée par le concours de la Fonction Publique Territoriale ?

Le faible taux de titulaires pourrait être lié au décalage existant entre la réalité du métier et les thématiques du concours, parfois très éloignées. La difficulté du concours de catégorie A est de plus en plus forte et le nombre de places a diminué, ce qui peut aussi décourager ou faire échouer une partie des personnes concernées. Enfin, 20 % des chargés de mission possède un diplôme inférieur à bac +5 ou un diplôme bac +5 non reconnu et, de ce fait, ne peut pas passer le concours de catégorie A. Cette faible proportion de titulaires pose la question de la pérennité de ces postes.

A l'inverse, la proportion du personnel administratif titulaire de la Fonction Publique Territoriale est très importante (86 %). En général ces personnes passent et obtiennent le concours avant d'intégrer une structure de gestion des milieux aquatiques. Les collectivités ont également la possibilité de titulariser certains personnels de catégorie C sans concours, ce qui peut également expliquer cette forte proportion.

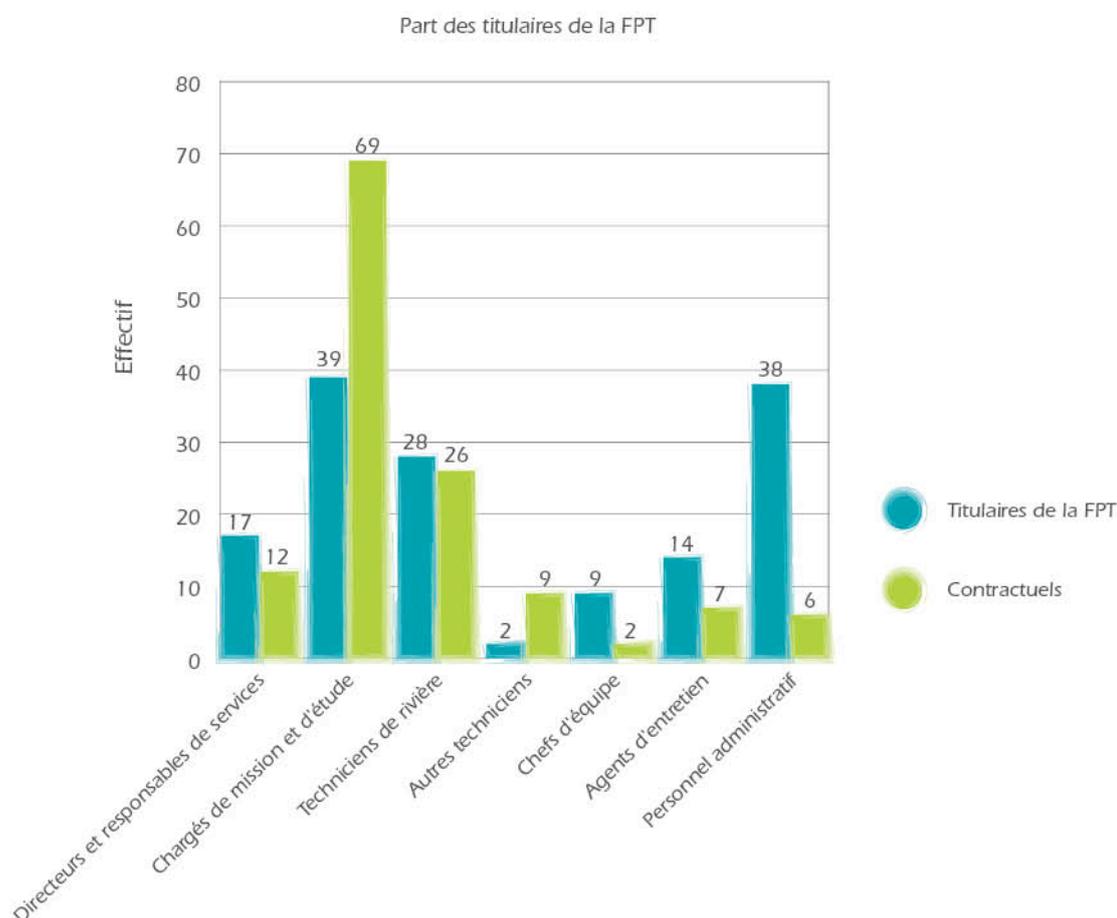


Figure 4 : Nombre de titulaires et de contractuels par métier.

E Ancienneté

46 % des chargés de mission et d'étude sont en poste depuis moins de 3 ans. Ceci laisse à penser qu'il y a un renouvellement important sur ce type de postes, d'autant plus qu'ils sont fortement dépendants de la durée des procédures de gestion des milieux aquatiques, en général 5 ans pour un contrat de rivière. Une seconde explication réside dans le fait qu'il y ait eu des créations récentes de postes.

42 % des techniciens de rivière et 39 % du personnel administratif sont en poste depuis 7 ans et plus. Ces postes sont les premiers à être mis en place, avec ceux de chargés de mission, lors de la création d'une structure. On remarque dans ces métiers une forte proportion de titulaires (cf. point précédent).

Pour le personnel administratif, plus l'ancienneté augmente, plus l'effectif est important. On peut supposer que la plupart de ces postes ont été créés au moment de la naissance de la structure ou lorsque la structure a pris la compétence « milieux aquatiques », et que le renouvellement de poste est faible chez cette catégorie de personnel. De plus, le taux de titulaires est très important (86 %), la titularisation favorisant le maintien des personnes dans une même structure.

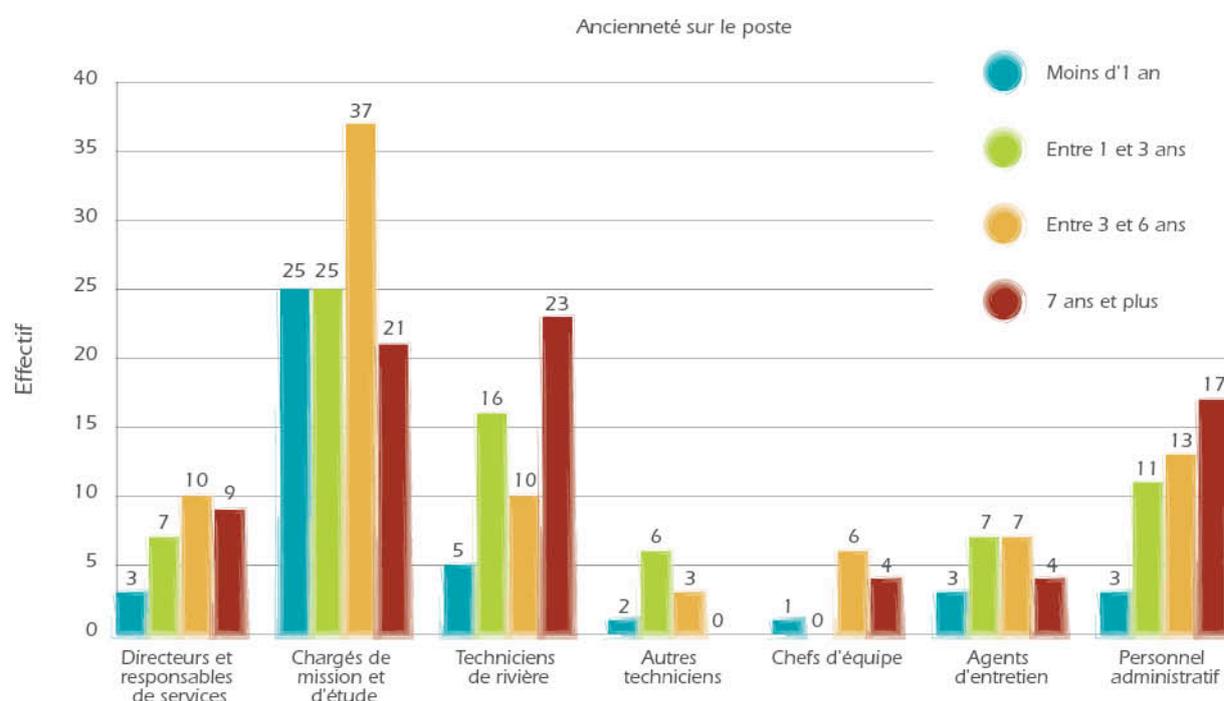


Figure 5 : Ancienneté professionnelle par métier.

F Temps plein / Temps partiel

Le travail à temps plein est prédominant dans la majorité des postes. Une exception cependant pour le personnel administratif pour qui le temps de travail dépend de la taille et du volume d'activité de la structure. D'autre part, ces postes peuvent être mutualisés entre plusieurs collectivités.

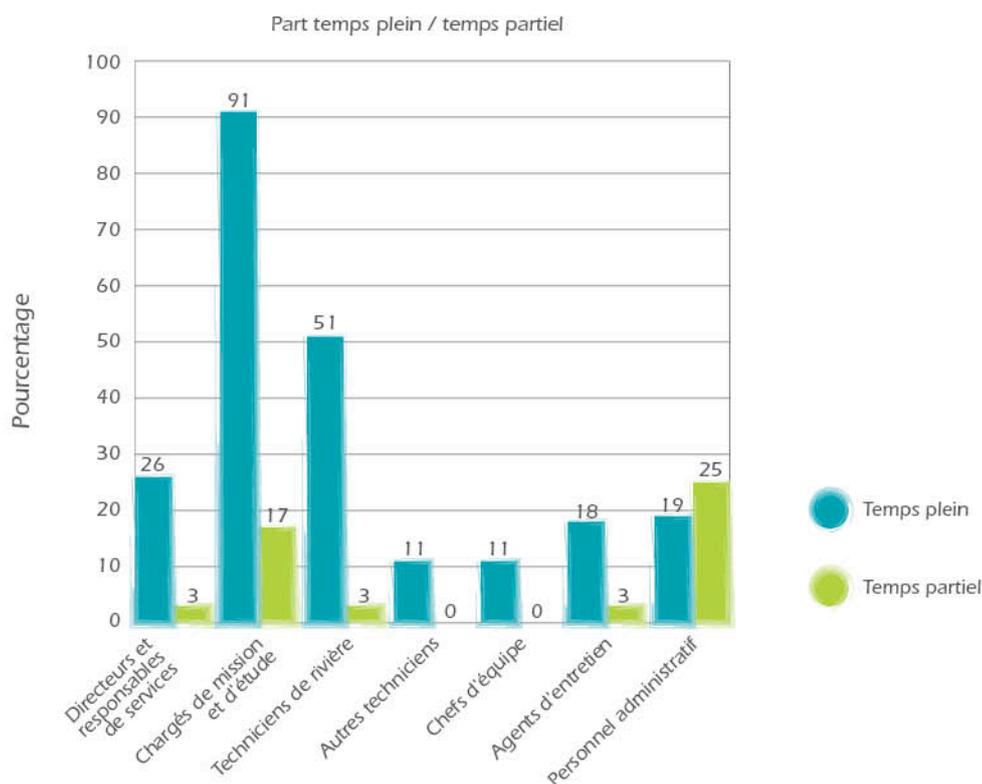


Figure 6 : Répartition des salariés à temps plein et temps partiel par métier.

G Niveau d'embauche

En ce qui concerne le niveau d'embauche, trois groupes se distinguent :

- Un premier groupe avec les directeurs, responsables de service et chargés de mission et chargés d'étude, très largement de catégories A (81 %) ;
- Les techniciens et techniciens de rivière, principalement de catégories B (85 %) ;
- Les équipes rivière (chefs d'équipe et agents d'entretien ou de travaux) et le personnel administratif, embauchés principalement en tant que catégories C (83 %).

Ces résultats peuvent être rapprochés des résultats concernant les niveaux d'étude, vus ci-après.

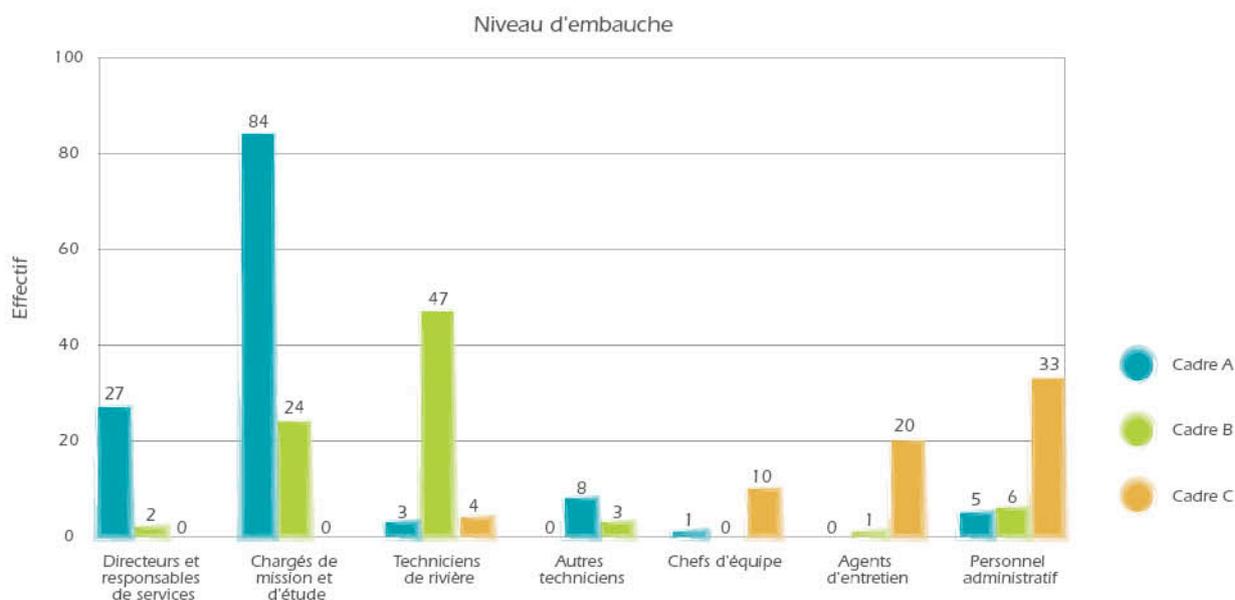


Figure 7 : Niveau d'embauche du personnel par métier.¹⁰

¹⁰ Les annexes sont disponibles dans la version téléchargeable sur le site de l'ARRA : <http://www.riviererhonealpes.org/>

H Niveau d'étude

Pour analyser les niveaux d'étude constatés nous allons nous intéresser aux trois groupes différenciés par le niveau d'embauche, en séparant toutefois les équipes rivière (chefs d'équipes et agents d'entretien ou de travaux) du personnel administratif, puisqu'il s'agit de deux catégories de métiers très différentes.

1. Les directeurs, responsables de services, chargés de mission et d'étude.

Les directeurs, responsables de service et chargés de mission et d'étude sont majoritairement des BAC +4 et BAC +5, ce qui correspond à des formations type master ou proposées par les écoles d'ingénieurs, généralement en lien avec la gestion de l'eau ou plus généralement de l'environnement.

Les types de formations les plus plébiscitées sont des formations de niveau master en : gestion des hydrosystèmes ; biologie ; géographie et aménagement ; ingénierie de l'environnement ; gestion de l'environnement et des ressources naturelles ; gestion des écosystèmes ; interface nature et société ; protection de la nature ; gestion de l'eau, gestion intégrée des milieux aquatiques et des écosystèmes aquatiques fluviaux et côtiers ; aménagement rural ; gestion forestière ; ingénieur hydraulicien ; sciences et technologies de l'eau...

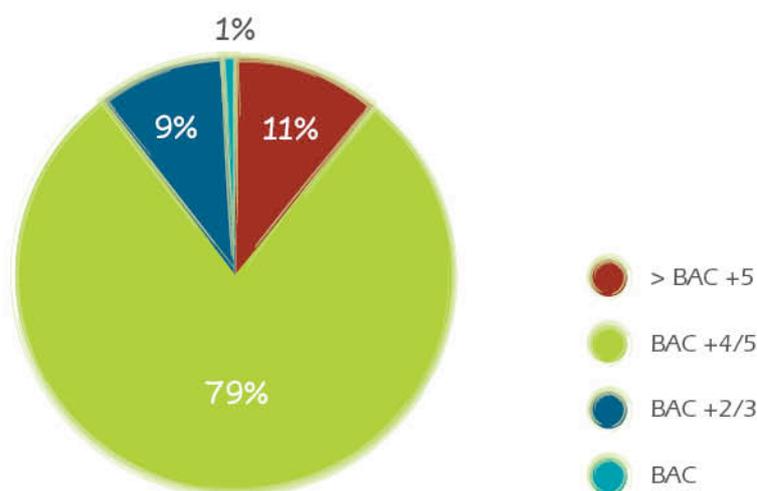


Figure 8 : Répartition des directeurs, responsables de service et chargés de mission ou d'étude selon leur niveau d'étude.

2. Les techniciens et les techniciens de rivière.

Il y a ici une majorité de BAC +2 et BAC +3. Les principales formations plébiscitées sont de type BTS, BTSA tels que : gestion et protection de la nature ; gestion et maîtrise de l'eau ; gestion des espaces naturels ; gestion forestière ; gestion et entretien de cours d'eau ; technicien agricole ; travaux forestiers ; gestion et conduite de chantiers forestiers ; formation technicien de rivière.

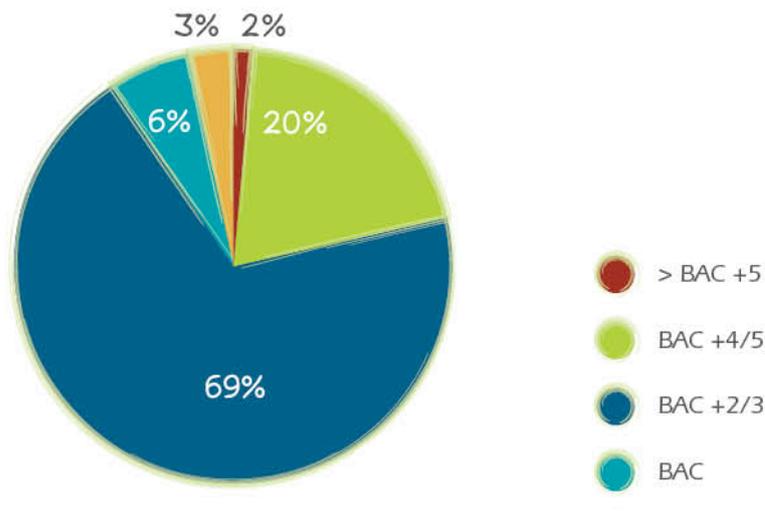


Figure 9 : Répartition des techniciens et techniciens de rivière selon leur niveau d'étude.

3. Le personnel des équipes rivière.

81 % ont un niveau équivalent au BAC ou au CAP / BEP. Les formations sont très diverses et les personnes embauchées n'ont pas forcément de formation initiale en rapport avec la gestion de l'eau. Elles mettent donc à profit l'apprentissage sur le terrain. Les formations relevées sont principalement en rapport avec l'eau (entretien et travaux en rivières...), l'agriculture, la gestion et la production forestière, ou encore l'aménagement rural.

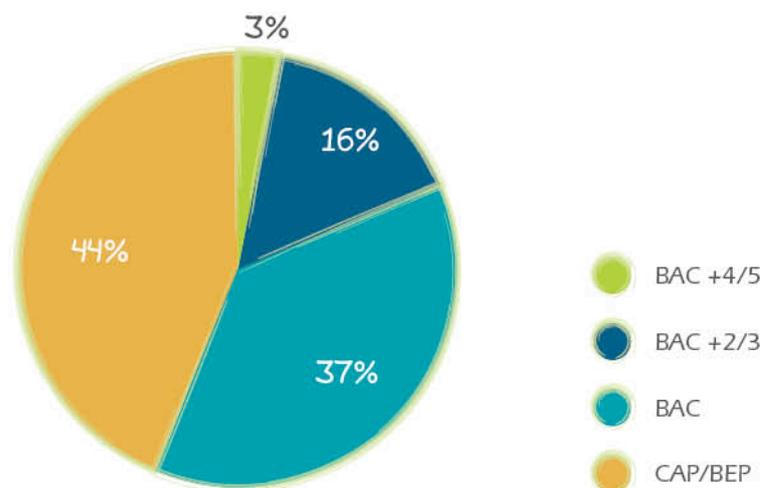


Figure 10 : Répartition du personnel des équipes rivière selon leur niveau d'étude.

4. Le personnel administratif

Le personnel administratif a en majorité un niveau d'étude compris entre BAC et BAC+3 (78%). La plupart des formations suivies est en lien avec le travail effectué : secrétariat, gestion, administration publique, comptabilité, gestion des entreprises, bureautique. Certaines personnes ont fait du droit ou du commerce, et d'autres ont des formations plus en lien avec le territoire : promotion du patrimoine territorial, tourisme, gestion de l'eau...

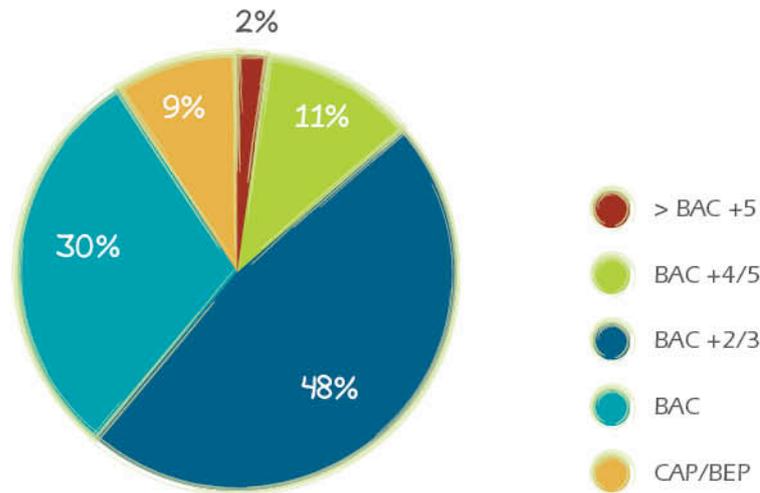


Figure 11 : Répartition du personnel administratif selon son niveau d'étude.

D'une manière générale les résultats observés ci-dessus sont cohérents avec les résultats issus du dernier référentiel emploi-salaire réalisé à l'échelle du bassin Rhône-Méditerranée.

Les métiers les plus répandus à l'échelle du territoire sont sans grande surprise ceux de chargé de mission et de technicien de rivière. Mais en s'intéressant aux intitulés exacts de poste on observe une diversité au sein de chaque métier qui démontre une variété des compétences techniques et des thématiques abordées. Ainsi, on retrouve par exemple des chargés de mission spécialisés en pollutions diffuses ou sur les risques et inondations, des animateurs agri-environnement ou des techniciens phytosanitaires etc.

Alors que l'ancienneté et la part des titulaires de la Fonction Publique Territoriale montrent une pérennité plus forte pour les postes de technicien de rivière et de personnel administratif, il semble y avoir un renouvellement important sur les postes de chargé de mission, probablement lié à la création de nouveaux postes en lien avec le développement de nouvelles thématiques de travail et l'élargissement des syndicats à de nouvelles procédures de gestion type PAPI, Natura 2000, contrat de corridor biologique etc.

ECOUTE ET ANALYSE DES POINTS DE VUE DES GESTIONNAIRES

Cette partie s'appuie principalement sur les enseignements tirés des rencontres avec le personnel technique et administratif des structures gestionnaires de milieux aquatiques. Au cours des différents *focus group*, 45 personnes ont été rencontrées, originaires de 34 structures différentes situées en région Rhône-Alpes. Les témoignages recueillis viennent illustrer ces caractéristiques.

A Importance du territoire et de ses acteurs

Un élément essentiel et constitutif des métiers de la gestion des milieux aquatiques est ressorti lors des *focus group* : l'importance du territoire et de ses différents acteurs. Les gestionnaires de milieux aquatiques sont avant tout rattachés à une entité géographique – le bassin versant – qui possède des particularités physiques, politiques, historiques et socio-économiques. Ces particularités vont avoir des incidences très marquées selon les métiers.

Ainsi les animateurs « agri-environnement » insistent sur la nécessité de travailler en lien étroit avec les autres acteurs du territoire, notamment les acteurs du monde agricole. Il est pour eux primordial d'avoir une bonne connaissance du territoire, de ses enjeux, de ses caractéristiques et de son histoire.

Les animateurs de SAGE accordent eux aussi une part importante au territoire, puisque la procédure qu'ils portent y est étroitement liée, les enjeux et les acteurs étant au cœur de cet outil de planification. Leurs structures assurent également un portage politique indispensable. Cette connaissance du territoire et de son histoire est généralement transmise par une ou plusieurs personnes référentes – techniciens ou élus – au sein de la structure ou du territoire.

Les animateurs de procédures contractuelles font également ressortir ce besoin d'être ancré dans le territoire. L'existence d'une gouvernance locale sur les territoires est un atout pour la mise en place d'actions efficaces et bien comprises. Cette gouvernance territoriale s'inscrit dans la durée et nécessite que les acteurs, notamment les élus, s'approprient les enjeux locaux de la gestion de l'eau. Les gestionnaires, par leur connaissance du terrain, favorisent cette appropriation.

➤ **La connaissance du territoire et de ses acteurs est donc essentielle puisque la procédure y est fortement reliée.**

B Rôle des élus et volonté politique locale

De l'avis de l'ensemble du personnel, les élus ont un rôle primordial dans la mise en œuvre des procédures de gestion des milieux aquatiques et la réalisation des actions. En effet, ils assurent le portage politique et cette volonté va déterminer l'ambition des mesures prises, l'importance du budget, le niveau d'implication des administrés, la rapidité des prises de décision etc. Ainsi, la vie de la structure, son champ d'action et son évolution vont être déterminés par la volonté politique locale et la place accordée à la gestion des milieux aquatiques parmi l'ensemble des politiques dévolues à la collectivité.

Illustration par le Syndicat du Haut-Rhône

« Présidente du Syndicat du Haut-Rhône regroupant 28 communes sur 3 départements, Geneviève Gandy est arrivée dans ce milieu suite au départ de l'ancien président. Si elle ne connaissait pas le domaine de la gestion des milieux aquatiques auparavant, elle s'est rapidement passionnée pour le sujet. Elle souhaite défendre l'importance du rôle des milieux aquatiques et transmettre ainsi à ses enfants et petits-enfants un fleuve et ses milieux environnants dans le meilleur état possible. Elle porte ainsi avec enthousiasme les intérêts du fleuve Rhône auprès des élus du territoire.

Son rôle est d'animer l'équipe, mais aussi de jouer le rôle de « locomotive » auprès des autres élus, en les informant et les impliquant dans la mise en œuvre des procédures, mais surtout en leur faisant prendre conscience des enjeux et du bien-fondé des actions mises en place, malgré parfois un manque de concret.

Grâce à l'action du syndicat et le travail de l'équipe, très motivée, les élus du territoire ont compris l'enjeu de la protection, et les riverains se réapproprient le fleuve sous l'impulsion des actions de communication proposées.

Pour Geneviève Gandy, croire en ce que l'on défend est le moteur de l'implication, même si elle reconnaît avoir la chance de disposer du temps et des moyens de s'investir dans cette fonction qu'elle considère aujourd'hui comme une réelle passion. »

- **Les élus et la politique locale qu'ils mettent en œuvre permettent donc d'apporter une dynamique et un soutien aux actions en faveur des milieux aquatiques sur un territoire.**

C Relation élus / Personnel technique

De même que la structure nécessite un soutien politique fort de la part des élus du territoire, ceux-ci ont besoin des techniciens pour être éclairés sur les enjeux et les réponses techniques à apporter pour prendre les bonnes décisions.

La relation entre élus et techniciens apparaît donc comme un élément clé dans la mise en œuvre des procédures de gestion. En théorie, les techniciens des collectivités doivent rester neutres dans les débats et décisions politiques. Ils fournissent l'ensemble des éléments techniques qui permettront aux élus de faire les choix qui s'imposeront. Les premiers animateurs de procédures ont expliqué qu'en pratique, ils assuraient – souvent malgré eux – le rôle des élus en matière de prise de décision. De fait, ils mettaient de côté leur rôle de « conseiller technique » pour endosser celui d'administrateur. Selon eux le portage politique de la procédure doit être assumé par les élus dont le rôle est de décider et soutenir politiquement les actions. Les techniciens sont les exécutants et garants de leur bonne mise en œuvre. Cela est particulièrement vrai pour les animateurs de SAGE, procédure où la dimension politique et la portée réglementaire sont lourdes de conséquences.

Le personnel technique intervient à deux niveaux : en direction des élus – l'animation étant un travail de longue haleine – et sur le terrain par la mise en œuvre concrète des actions et de leur suivi.

Les techniciens de rivière soulignent l'importance de cette relation élus / techniciens pour la réussite des actions mais également l'importance du rôle de l'animateur de la procédure, qui va effectuer le travail de fond auprès des élus et établir une relation de confiance réciproque, qui s'inscrit dans la durée.

Témoignage de Betty Cachot, chargée de mission, et de Paul Perras,
président du Syndicat de Rivières Brévenne-Turdine

Comment abordez-vous la relation élus / techniciens ?

Betty Cachot : « Cette relation me semble tout à fait centrale dans notre métier. C'est elle qui donne le ton et insuffle la direction à l'action. Lorsqu'elle fonctionne bien, elle permet d'avancer en toute clarté. »

Paul Perras : « Chacun doit rester à sa place, l'élu ne doit en aucun cas s'immiscer dans l'aspect très technique des dossiers, il se doit de jouer son rôle politique. »

Comment chacun de vous définirait-il son rôle par rapport à l'autre ?

Betty Cachot : « Le technicien est la cheville ouvrière des volontés des élus. Les élus définissent les grands objectifs à atteindre, les priorités d'action, les grandes lignes du positionnement par rapport aux différents acteurs... Le technicien est chargé de déployer les moyens nécessaires pour y arriver, de mettre en œuvre ces grandes décisions... et d'arriver aux résultats escomptés !

Paul Perras : « L'élu doit toujours faire preuve d'humilité et de respect, il est en " CDD " ! Le tandem élu-technicien est primordial pour être efficace et atteindre un objectif partagé. »

En quoi cela influence-t-il l'avancement de la procédure et des actions prévues ?

Betty Cachot : « Une décision d'élu nécessite des moyens techniques pour être mise en œuvre, mais aucune action technique n'est possible sans volonté politique. Cette cohérence est donc absolument nécessaire à la mise en œuvre d'une procédure.

Les échanges mutuels entre élus et techniciens permettent une plus grande ouverture d'esprit, de par la confrontation de points de vue différents, qui aboutissent souvent à une meilleure appréhension des problèmes et facilitent l'action. Cet échange, cette confiance mutuelle, cette volonté commune d'avancer dans la même direction, constituent le moteur de la procédure. Lorsqu'à l'inverse, il y a désaccord voire affrontement sur les actions ou leur mise en œuvre, le déroulement s'en trouve bien compliqué. »

Paul Perras : « La confiance, l'échange, la réciprocité sont vraiment indispensables à l'avancement des procédures, mais le point déterminant réside dans le respect des rôles de chacun, ce qui est générateur d'efficacité. »

➤ Une relation de confiance réciproque entre élus et techniciens est un élément clé pour la bonne mise en œuvre des procédures et apporte un appui politique essentiel à la réalisation des actions.

D Mutualisation des postes

La question de la mutualisation de poste au sein des structures gestionnaires de milieux aquatiques a été posée aux directeurs et responsables de service ainsi qu'aux chargés de mission et techniciens spécialisés.

De l'avis des personnes interrogées, la mutualisation de poste est pertinente, notamment pour les emplois spécialisés pour lesquels les structures n'ont pas de quoi occuper un temps plein : cartographie SIG, animation scolaire, assistance juridique, animateurs pollution diffuse...

Cependant, la mise en œuvre peut s'avérer compliquée pour diverses raisons. Trois facteurs de réussite ont été mis en avant :

- la nécessité pour les structures d'avoir un territoire aux problématiques et enjeux communs ;
- des politiques territoriales en accord ;
- des états d'avancement des procédures compatibles.

Les personnes recrutées sur ce type de poste doivent acquérir une bonne connaissance de ces territoires, de leurs enjeux et de leurs acteurs. Par ailleurs, le poste doit être sur des territoires proches géographiquement pour des questions pratiques mais aussi pour faciliter cette connaissance. Enfin, la « compatibilité » ou la bonne entente politique et le soutien des élus sont encore une fois essentiels.

Plusieurs cas de figure existent. On peut citer la mutualisation des postes de secrétariat entre deux structures, souvent entre un syndicat de rivière et une mairie.

L'exemple de la Commission Locale de l'Eau du Drac et de la Romanche, et de la Communauté de Communes de l'Oisans illustre également ce propos, puisque ces deux structures ont créé un poste mutualisé de géomaticien.

Témoignage de Colin Durand, géomaticien à la Commission Locale de l'Eau du Drac et de la Romanche, et à la Communauté de Communes de l'Oisans

« Mon poste est partagé entre la Commission Locale de l'Eau du Drac et de la Romanche, et la Communauté de Communes de l'Oisans. Pendant un an j'ai partagé mon temps équitablement entre ces deux structures. Actuellement, je suis à 60 % à la Communauté de Communes de l'Oisans et 40 % à la CLE. Si je respecte ce partage de mon temps, ces deux structures me laissent toute latitude sur mes jours de présence dans l'une ou l'autre.

Cette organisation s'est mise en place à l'initiative de la CLE, première structure pour laquelle j'avais passé un entretien d'embauche, en sachant que je n'aurais pas accepté un poste à mi-temps sans complément. Le secrétariat de la CLE m'a proposé d'entrer en contact avec la Communauté de Communes de l'Oisans où j'ai été pris après un entretien pour développer le SIG. L' "activation du réseau local " de la CLE a été importante, puisque sans cette proposition, j'aurais choisi un autre poste à temps plein, sans essayer de chercher de mi-temps complémentaire. Deux structures qui arrivent à s'accorder sur une embauche partagée (dates d'embauche proches, missions conciliables...) peuvent donc à mon avis proposer des postes convenant aux trois parties.

L'intérêt d'un poste partagé varie certainement en fonction des métiers concernés. En tant que géomaticien, une bonne partie du travail technique pour la mise en place d'un SIG a été réalisée une fois et déployée dans les deux structures. Humainement, changer de poste en cours de semaine permet d'avoir un travail plus varié et d'utiliser des connaissances professionnelles à différents niveaux : du suivi pour une Commission Locale de l'Eau, des tâches beaucoup plus " appliquées " pour une Communauté de Communes.

Les principales difficultés sont, selon moi, la nécessité de bien partager les tâches correspondantes aux deux emplois. Cette coupure est relativement aisée pour mon poste, elle pourrait être plus difficile pour d'autres. Deux emplois signifient aussi deux " lundi ", deux jours par semaine où il est nécessaire de se replonger dans un travail " laissé en plan " 5 jours auparavant. Enfin, en ayant travaillé auparavant à plein temps, il faut s'habituer à ne passer que 2,5 jours par structure et par conséquent à voir le travail avancer moins vite.

Ce fonctionnement est à conseiller pour des structures cherchant à prendre de nouvelles compétences sans avoir une montée en charge trop rapide. Sur la durée d'un contrat comme le mien, elles peuvent juger de l'intérêt que représente telle ou telle fonction en leur sein, tout en limitant les coûts liés à un poste à temps plein. Ensuite, il est important d'évaluer l'évolution de ce type de postes. Est-ce une situation temporaire avant que l'une des structures ne prenne le pas sur l'autre ? Est-ce une situation durable qui finalement convient à tous les partis ?... Les réponses à ces questions font de ce type de poste un cumul d'emplois précaires ou une expérience enrichissante comme cela l'est pour moi. »

➤ **La mutualisation de postes apparaît donc intéressante dans la mesure où certaines conditions à sa mise en œuvre sont réunies.**

E Financement et pérennité des postes

La majorité des postes de gestionnaires de milieux aquatiques est financée, certains jusqu'à 80 %, le plus souvent par l'Agence de l'Eau, la Région et les Départements. Quelques cas particuliers existent et seront vus par la suite. Il y a donc souvent une grande dépendance vis-à-vis des financeurs, et la pérennité des postes dépend largement des politiques d'aides pluriannuelles des financeurs.

Pour les premiers animateurs de procédures, la titularisation dans la Fonction Publique Territoriale était tout d'abord vue comme un moyen de pérenniser un poste dans la gestion de l'eau. D'après les résultats de l'enquête, on constate qu'il y a aujourd'hui plus de contractuels que de titulaires parmi les chargés de mission. Les nouveaux animateurs de procédures rencontrés ont confirmé cette observation, la titularisation ne semble pas être un objectif pour tous, bien que certains fassent part d'un manque de visibilité quant à l'avenir de leurs postes et des financements associés.

Les animateurs de SAGE font part du même sentiment. La pérennité des postes est très dépendante du type de structure et de sa politique, certaines structures encourageant plus que d'autres la titularisation des agents. Plus globalement, les personnes travaillant au sein de grosses structures se sentent plus sereines, tandis qu'au sein des petites structures il y a moins de visibilité à long terme.

Les animateurs spécialisés représentent ici un cas particulier. En effet, une part de leur temps de travail financé peut parfois être affectée à des actions hors procédure contrat de rivière ou SAGE. Des actions ou opérations peuvent aussi être financées par d'autres partenaires (exemple : fond FEDER européen), sans que ne soit financé le temps de travail associé.

Les directeurs ont, eux, une visibilité à plus long terme en cherchant à développer de nouvelles thématiques et à diversifier les procédures (Natura 2000, SAGE, PAPI, contrat de corridor biologique...) pour multiplier les financements et ainsi pérenniser les postes de leur structure. Ils insistent également sur l'animation pour faire évoluer la perception des milieux aquatiques et les pratiques, et favoriser le maintien de financements pour des projets environnementaux malgré le contexte de crise économique actuel.

Enfin le personnel administratif est ici à part puisque leurs postes ne sont pas financés directement mais via les postes des chargés de mission et des techniciens ou via les actions portées par leur structure. Cela est perçu comme un manque de reconnaissance de leur rôle, alors que ces professionnels sont bien intégrés et jouent un rôle capital au sein des structures. Un financement direct des postes pourrait inciter à créer plus facilement des temps plein lorsqu'ils sont nécessaires. En ce qui concerne la pérennité des postes, on retrouve ici comme chez les directeurs une préoccupation quant à l'avenir des structures, et ressort l'idée de diversifier les thématiques et développer de nouvelles compétences pour assurer la pérennité des postes. Cela démontre l'implication de ces professionnels au-delà de leur cas personnel. Les personnes rencontrées évoquent également une crainte vis-à-vis de la réforme des collectivités, même si leurs postes ne seraient a priori pas les premiers impactés.

Témoignage de David Arnaud, chargé de mission SAGE au Syndicat Mixte Ardèche Claire

« J'aborde la question de la pérennité des postes de manière assez sereine ! Malgré le pessimisme ambiant quant aux finances publiques, la politique de l'eau me paraît suffisamment bien ancrée dans notre territoire et porteuse d'enjeux pour être optimiste pour la pérennité de notre travail. En témoigne une des expressions favorites de mon Président : "la préservation de l'eau et des milieux est le garant de notre activité touristique économique".

Aussi, je suis sûr que nous trouverons des solutions pour financer les actions et l'animation qui est fondamentale pour mener à bien nos projets. Notamment avec nos partenaires historiques : l'Agence de l'Eau d'abord (et son 10^e programme va a priori bien dans ce sens) et la Région Rhône-Alpes ensuite.

La pérennité financière de la structure passe avant tout par l'utilité qu'elle peut avoir pour le territoire aux yeux des élus locaux, des partenaires financiers et des services de l'État.

Dans le cas du Syndicat Mixte Ardèche Claire, ses missions ont fortement évolué ces dernières années pour répondre aux nouveaux enjeux. D'un syndicat de travaux à quasi 100 %, la planification prend désormais une part importante avec le portage d'outils type SAGE ou PAPI d'intention. Et c'est ce qui donne la légitimité de notre action en apportant une vision de bassin versant et une feuille de route pour l'ensemble du territoire.

C'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle notre structure a reçu la "reconnaissance d'EPTB" qui ouvre la voie à une structuration des collectivités pour des compétences qui ne sont jusque là pas exercées à l'échelle du bassin versant.

Notre stratégie passe également par la complémentarité des différents outils que l'on peut mobiliser pour gagner en ingénierie et en capacité d'intervention : SAGE, PAPI, Contrat de rivière, Natura 2000 aujourd'hui, programme Life + demain. Et l'on se rend compte que pour répondre aux "appels à projet", le partenariat entre structures doit se développer et nécessiter de plus en plus de travail en équipe projet. Ce qui bouleverse nos habitudes de travail ! Ça n'est sans doute pas simple, mais c'est à ce prix que l'on pourra élargir à de nouvelles sources de financement.

Dans notre territoire à forte dominante rurale et à faible potentiel fiscal, la pérennisation de nos missions devra aussi nécessiter de diversifier les modes de financement (assistance à maîtrise d'ouvrage rémunérée par exemple) voire d'en inventer de nouveaux (principe bénéficiaire-payeur en plus de pollueur-payeur ?). Mais pour cette deuxième voie, c'est un travail de longue, très longue haleine. »

- › **La pérennité des postes est donc en lien avec celle des structures et dépend fortement du soutien financier des partenaires.**



Thématiques pointues et multiplicité des missions

On constate une évolution dans la gestion des milieux aquatiques avec une spécialisation, au travers de thématiques de plus en plus pointues. La spécialisation est d'autant plus marquée chez les animateurs qui travaillent sur des thématiques particulières telles que les pollutions agricoles, les produits phytosanitaires, la gestion de la ressource...

Les nouveaux animateurs de procédure expriment une volonté de poursuivre leur apprentissage au-delà de leur formation initiale pour acquérir une spécificité technique sur certaines thématiques rencontrées, qui traduit également un besoin de polyvalence.

Enfin les structures tendent à se diversifier de plus en plus et certains directeurs privilégient la réalisation d'études en interne en cherchant à développer leurs connaissances et compétences en fonction des besoins, ou en ayant recourt à du personnel supplémentaire pour certaines missions très spécifiques. Le cas des assistantes de gestion peut également être cité ici. En effet, le travail administratif dans les structures de bassin versant présente des particularités, tout d'abord par la nature des tâches demandées, par la multiplicité des partenaires et par la technicité du domaine et du langage associé. Une polyvalence est également essentielle puisque bien souvent une seule personne s'occupe de la gestion de la structure, au niveau administratif, comptable et gestion du personnel.

Témoignage de Vincent Molinier, chargé de mission au Syndicat Mixte du Bassin Versant du Seran

« Mon poste de chargé de mission au sein du syndicat mixte SERAN est un peu " particulier " car j'assure également les aspects liés habituellement à un poste de technicien de rivière. Je pense que la spécialisation du métier vient naturellement en parallèle des évolutions réglementaires et techniques qui sont devenues de plus en plus pointues ces dernières années afin d'être plus efficaces au niveau des actions menées. Je trouve cela très intéressant et motivant au quotidien, bien que générateur d'une certaine pression " de vouloir bien faire " sur une multitude de thématiques, et aussi très chronophage. Les aspects " pointus " me semblent indispensables, même si cela n'est pas toujours simple à mettre en œuvre.

Les sollicitations grandissantes des collectivités membres du syndicat n'est que le reflet aujourd'hui du retrait complet de l'assistance que procuraient les services de l'État auparavant. Au quotidien, cet aspect du métier est très intéressant car il permet de conserver un tissu relationnel et une confiance réciproque qui n'a pas de prix entre les élus et moi : je me sens directement utile sur ces thématiques " eau " d'intérêt général.

Pour ma part, c'est une bonne évolution du métier et de sa reconnaissance. Il faut simplement s'adapter et avoir de la souplesse dans ses missions.

La formation autodidacte est celle que je privilégie : beaucoup de lectures sur papiers et via internet (notamment le site internet de l'ARRA et des structures de gestion des milieux aquatiques), de l'autoformation sur des logiciels spécifiques (modélisation hydraulique type HEC-RAS, logiciels de PAO/DAO) et un peu de formation via les journées techniques de l'ARRA (les retours d'expérience et le tissu relationnel entre chargés de mission et techniciens de rivière sont indispensables). Il reste toujours une part de " système D " et d'insouciance dans mes missions je dois l'avouer, mais cela me laisse la marge d'adaptation nécessaire dans le cadre d'études ou de travaux. »

- › On assiste donc aujourd'hui à une complexification des thématiques abordées et une technicité plus importante, et en parallèle à une diversification des missions exercées.

G Sentiment d'intégration ou d'isolement

Une bonne intégration des professionnels au sein de leurs structures est constatée. Cependant, parmi les différents professionnels rencontrés, trois groupes ont exprimé un relatif sentiment d'isolement.

Tout d'abord le personnel administratif, qui fait part d'un fort sentiment d'isolement par rapport au reste de la profession. En effet, il y a à ce jour peu de liens entre les assistantes de gestion des différentes structures de gestion des milieux aquatiques, et la particularité des missions demandées les éloigne, professionnellement parlant, de leurs homologues travaillant dans d'autres types de collectivités.

Les animateurs agricoles sont également relativement en marge des préoccupations du reste de leurs structures du fait des thématiques particulières, mais sont parallèlement très en lien avec le monde agricole : nombreux échanges avec les techniciens des chambres d'agriculture, avec les agriculteurs etc. Le monde agricole possède une culture bien spécifique qu'il est difficile d'appréhender de l'extérieur et qui demande du temps.

Enfin ce sentiment a aussi été noté de façon plus marginale chez les animateurs de SAGE, encore peu nombreux en Rhône-Alpes, et qui se sentent parfois seuls face à leur procédure malgré une bonne intégration au sein des équipes.

› Si de façon globale tous les professionnels rencontrés sont bien intégrés au sein de leur structure, certains métiers semblent cependant être plus isolés du reste des gestionnaires de milieux aquatiques.

H Appui d'un réseau

Plusieurs réseaux professionnels existant à différentes échelles ont été mis en avant. Tout d'abord le réseau régional animé par l'ARRA centré principalement sur les chargés de mission et techniciens de rivière. Les animateurs de SAGE ont eux, un réseau national ainsi que des rencontres annuelles organisées par l'Agence de l'Eau RM&C à l'échelle du bassin. Des réseaux départementaux de techniciens de rivière existent dans le Rhône, en Ardèche ou dans la Loire. De petits réseaux informels entre collègues existent également, comme les animateurs agricoles qui se regroupent pour échanger sur leurs thématiques.

De manière générale ces professionnels recherchent, via ces réseaux, à s'informer, éventuellement à se former, mais surtout à échanger et à partager des expériences pour améliorer leurs pratiques et gagner du temps.

Les questions de formation dépendent principalement du parcours individuel de chacun et de la politique de la structure. Certains directeurs cherchent ainsi à réaliser un maximum d'actions en interne et se forment donc pour acquérir des connaissances et compétences sur de nouvelles thématiques, en effectuant des formations, se renseignant et partageant avec d'autres collègues confrontés aux mêmes problématiques. Ils soulignent l'importance du partage d'expérience.

Les nouveaux animateurs de procédures vont principalement chercher à se former en bénéficiant des apports de leurs « aînés » à travers les réseaux professionnels afin de développer leurs connaissances techniques et/ou dans la gestion administrative de la structure.

Enfin le personnel administratif met en avant le fait qu'il n'existe à ce jour aucun réseau professionnel spécifique qui lui soit dédié. Cela est ressenti comme un vrai manque d'autant plus renforcé par le caractère très particulier du fonctionnement des structures de bassin versant. Nous constatons un vrai besoin d'échanges professionnels et une volonté de partager leurs expériences.

Témoignage de Luc-Edern Lecoer, technicien de rivière au Syndicat d'Aménagement et de Gestion de l'Yzeron, du Ratier et du Charbonnières

« J'utilise les réseaux pour différentes raisons. Durant ma recherche d'emploi, je consultais régulièrement le site de l'ARRA afin d'être au courant des dernières offres mises en ligne par les structures gestionnaires de cours d'eau. Par ailleurs, j'ai eu l'occasion de participer à une formation SIG au mois de février, ayant eu connaissance de cette formation en parcourant le forum présent sur le site. J'utilise également le forum pour poser des questions en rapport avec mon domaine d'activité et afin d'avoir des retours d'expérience des différents acteurs concernant des problématiques rencontrées sur mon bassin versant. Enfin, cela me permet d'être au courant d'éventuelles journées d'échanges concernant des thématiques en lien avec mon travail quotidien. Ces journées sont aussi essentielles pour rencontrer d'autres structures, et connaître un peu mieux leur fonctionnement.

Je recherche donc essentiellement des données techniques afin de pouvoir avancer dans mon travail (avec plus ou moins de succès).

Les réseaux sont une aide intéressante et un support assez solide compte tenu des nombreux acteurs répondant aux différentes questions posées. Pour ma part je suis en début de carrière dans ce milieu, j'ai encore beaucoup de choses à apprendre concernant les rivières et ils participent donc à ma formation au quotidien. »

➤ **La mise en réseau des différents professionnels est donc recherchée notamment pour le partage d'expériences sur les différentes thématiques abordées dans leurs missions.**



I Formation et expérience professionnelle

Si peu d'organismes forment spécifiquement aux métiers de la gestion des milieux aquatiques, les formations qui proposent des modules en lien avec la gestion des rivières sont très nombreuses : Universités, CFPPA, écoles d'ingénieurs, organismes de formation privés...

On peut relever deux principaux types de profils en ce qui concerne les formations aux métiers de chargé de mission et de technicien de rivière : un profil correspondant à des études plutôt généralistes et un profil correspondant à des études plus techniques. Ainsi, les personnes vont chercher à compléter leur formation initiale afin de développer une polyvalence nécessaire à leur métier. Mais dans tous les cas un point commun ressort : l'importance de l'apprentissage sur le terrain. Cela était d'autant plus vrai lors du lancement des premières procédures puisqu'il y avait peu de personnes qui possédaient de l'expérience pour former sur ces postes.

Le cas du personnel administratif est ici particulier. En effet, les structures porteuses de procédures de gestion de l'eau ont un mode de fonctionnement qui diffère de la majorité des EPCI, notamment en ce qui concerne la gestion financière des dépenses liées aux actions et leurs imputations au budget. Le personnel administratif se trouve en général démuné face à ce genre de questions et trouve difficilement les réponses auprès de leurs homologues travaillant pour d'autres types de collectivités.

La formation par la pratique du terrain est primordiale pour les agents de terrain car ces personnes peuvent être embauchées sans avoir bénéficié de formation préalable à l'entretien des cours d'eau et des berges. Dans de nombreux cas, ces emplois sont aidés par l'État pour favoriser la réinsertion professionnelle de personnes en difficultés. La structure, en plus d'œuvrer pour la protection de l'environnement, joue donc un rôle social utile pour la communauté.

Témoignage d'Hervé Caltran, ex chargé de mission au Syndicat Intercommunal d'Aménagement et d'Entretien de la Reyssouze, aujourd'hui chef de projet à la Direction de l'Eau du Grand Lyon

« Il est souvent reproché aux formations initiales qui conduisent aux métiers de l'eau de ne pas être assez spécifiques, d'être trop nombreuses et de ne pas aborder tous les sujets. C'est vrai, il n'existe pas une école de gestionnaire des milieux aquatiques. Avec du recul, c'est une chance et une richesse pour ce métier.

En effet, si l'on s'intéresse aux missions des gestionnaires, on voit que la palette est extrêmement variée : missions techniques, missions administratives, de gestion financière ou de personnel...

Par ailleurs chaque cours d'eau présente des problématiques différentes : qualité des eaux, hydraulique, géomorphologie...

Chaque bassin a également des caractéristiques écologiques, sociales, historiques, géographiques, des conflits entre usages ou au contraire des désintérêts de populations qui les rendent spécifiques. Il semble donc illusoire vouloir plaquer sur ces territoires des formations toutes faites, uniques : " la formation universelle ".

La diversité des formations initiales conduit à l'émergence de jeunes diplômés de profils et de connaissances variés. Cela laisse donc toute liberté aux présidents de structures gestionnaires pour choisir le futur chargé de mission ou technicien de rivière qui correspondra le mieux au bassin et à ses cours d'eau.

L'adéquation finale entre élus, territoire et gestionnaire technique se fera par une formation et un apprentissage complémentaire sur le terrain.

Régulièrement, on se rend compte que dès qu'il y a un facteur humain dans un système, la pratique diverge de la théorie. Autant un phénomène écologique, géomorphologique ou hydraulique peut être appréhendé de façon rationnelle pour peu que l'on connaisse tous les paramètres, autant une négociation, une décision voire le choix d'un prestataire peut être irrationnel. C'est dans ces derniers cas que l'expérience du terrain, la connaissance du territoire et des acteurs d'un technicien s'expriment. On peut sensibiliser des étudiants, donner des cas pratiques, des exemples, mais aucune formation ne remplace l'expérience de terrain.

Les missions des chargés de missions ou des techniciens de rivières sont appelées à évoluer dans le temps. Entre le lancement d'une procédure contractuelle et la réalisation de travaux ce ne sont pas les mêmes compétences qui devront être mobilisées. La montée en puissance des structures nécessite souvent une répartition des tâches entre les agents ou l'apparition de problématiques inédites à traiter. Cette évolution temporelle nécessite pour les agents l'acquisition au fil du temps de connaissances supplémentaires ou complémentaires aux formations initiales.

La très grande majorité des formations d'ingénieurs, universitaires ou privées actuelles fournissent aux étudiants de solides bases pour les parties techniques, cœur du métier. Il est vrai que les parties administratives (marchés publics, fonctionnement des structures), juridiques ou concernant la communication sont parfois plus succinctes. Mais d'un autre côté, il est plus facile de trouver une formation de quelques jours sur la gestion budgétaire d'une collectivité que sur le fonctionnement d'un cours d'eau.

La diversité des formations présente un autre avantage : elle évite l'apparition d'un système de penser unique avec une même réponse sur tous les cours d'eau. N'oublions pas que l'on sort à peine de la période où tous les ingénieurs d'Etat (qu'elle qu'ait été leur qualité) étaient formés dans les mêmes écoles et aux mêmes techniques. Laissons la diversité s'adapter à la variabilité des situations.

Enfin, les lacunes des formations ou les points non abordés sont à l'origine de l'apparition des réseaux d'échanges. Le manque de connaissances sur un sujet, le besoin de retour sur une technique, une question spécifique, favorisent l'échange, la discussion, la mutualisation entre les professionnels pour résoudre leurs problèmes. Des liens se créent et les idées, les approches novatrices circulent.

Si l'on s'inscrit dans les échéances à venir (tenir ?) sur le bon état des cours d'eau, au vu de l'énormité du travail à réaliser pour atteindre les objectifs, le fonctionnement en réseaux sera une aide précieuse. »

- › **Si aujourd'hui de nombreuses formations peuvent mener aux métiers de la gestion de l'eau, l'apprentissage par la pratique du terrain est toujours primordial. Les gestionnaires cherchent à développer leurs connaissances complémentaires à leurs formations initiales dans le but de diversifier leur champ d'actions et de compétences.**



Capitalisation et transmission des connaissances

Les animateurs de procédures ont souvent commencé seuls au sein de petites structures où la procédure et la gestion de la structure reposaient en grande partie sur leurs épaules. Ils ont acquis une grande connaissance du terrain, des jeux d'acteurs sur le territoire et des enjeux du bassin versant. Il est donc important que lors d'un changement de personnel (une part importante des chargés de mission étant contractuelle), la personne prenant la succession puisse bénéficier de ces connaissances. Cela est notamment vrai lorsqu'une seule personne est présente dans la structure ou lorsque toute l'équipe est remplacée dans un temps court, perdant ainsi une partie de la mémoire de la procédure et de la structure.

Pour les animateurs de SAGE, il est essentiel d'avoir un référent – élu ou technicien – connaissant l'historique de la procédure et de la structure mais aussi du territoire et de ses acteurs, car l'élaboration de ces démarches est généralement longue (en moyenne une dizaine d'années) et il est rare qu'une seule personne en assure la totalité.

Cela est également vrai pour le personnel administratif.

Témoignage d'Elisabeth Gallien, ex chargée de mission au Syndicat Mixte d'Aménagement du Bassin de la Bourbre, aujourd'hui chargée de mission développement rural au Conseil Régional Rhône-Alpes

« J'ai été la première recrutée par une structure qui a longtemps fonctionné avec 10h de secrétariat et l'appui technique d'un retraité de la DDAF (DDT aujourd'hui), pour mettre en place une démarche projet qui repose au départ sur une synthèse, compilation de connaissances et une appréhension des relations entre acteurs. Sans le tuilage, c'est-à-dire le chevauchement de poste avec cette personne, cette quantité d'informations m'aurait été très longue à acquérir !

Lorsqu'une structure repose sur une seule personne, la transmission des connaissances du territoire et du fonctionnement de la structure peut donc nécessiter de développer des outils de gestion de base de données... mais ça ne fait pas tout. Un tuilage d'au moins 6 mois reste un idéal ; cela devient moins stratégique dès lors que l'équipe s'étoffe. Un agent qui part n'est pas la mémoire de la structure qui part : le témoin peut être transmis. La gestion de la polyvalence des agents à cet effet prend alors une importance particulière dans cet objectif.

Notre rôle est d'aider à la décision politique à un moment donné, " en l'état actuel des connaissances ". Il est souvent tentant de critiquer les décisions du passé à la lumière de notre analyse présente, d'où l'importance de capitaliser l'argumentaire de décision : conserver le sens, les données d'aide aux décisions, pour comprendre et réviser sans tout remettre en question radicalement.

En vu de mon départ, j'avais organisé plusieurs bases de données ainsi qu'un tuilage sur une année avec 2 personnes : ça a été essentiel.

Cependant, quoi qu'il en soit, quoi qu'on mette en place, le transfert ne peut être complet ; on se heurte à la quantité d'informations (capacité à ingurgiter des données tant factuelles que subjectives, en lien avec les jeux d'acteurs notamment). Il est vain de vouloir supprimer toutes les pertes, mais il reste bon de chercher à ce que les pertes de savoir n'excèdent pas la plus-value d'un œil neuf qui arrive sur un sujet, un territoire. »

- **La capitalisation des informations et surtout leur transmission lors d'un changement de personnel, sont donc essentielles pour assurer le suivi et la continuité d'une procédure de gestion.**

Le type de structure et les ressources à disposition, notamment les ressources humaines, vont jouer un rôle important dans l'évolution des métiers. Lorsque la structure grossit ou qu'elle prend de nouvelles compétences, elle va multiplier ses actions, augmenter son budget et avoir besoin de recruter du personnel nouveau : personnel administratif, chargé de mission et / ou technicien spécialisé etc. Les compétences inscrites dans les statuts des structures ont elles aussi une influence sur la nature des métiers.

Pour les nouveaux animateurs, le type et la taille de la structure va avoir un impact sur la nature de leurs missions : certaines comme les communautés de communes possèdent un service de comptabilité et un secrétariat sur lesquels ils peuvent s'appuyer et se décharger ainsi d'une part de l'administratif.

Lorsque la structure emploie plusieurs salariés, si la répartition des missions se fait d'abord selon les fiches de poste, on assiste parfois à la mise en place d'un binôme chargé de mission / technicien de rivière où des ajustements vont se faire selon les affinités. Les missions vont se répartir par thématiques selon un volet plus administratif et un volet plus technique, et où chacun sera responsable des actions concernées, gérant les projets de A à Z. Le chargé de mission n'a donc pas à assumer seul l'ensemble des missions de coordination / concertation nécessaires à toute action.

L'embauche d'une secrétaire permet d'alléger considérablement le « poids » de la gestion administrative pour les techniciens qui vont pouvoir se concentrer sur la partie technique : montage de projet, réalisation d'études, suivi de travaux... Les assistantes de gestion sont donc un élément clé pour le développement des structures mais sont paradoxalement souvent oubliées lorsque l'on parle de la gestion des milieux aquatiques.

Pour les techniciens de rivière, le type de structure et surtout les compétences exercées vont avoir une influence majeure sur la nature de leur travail. Par exemple, certaines structures de bassin versant sont particulièrement sollicitées pour faire de l'assistance technique aux communes et éventuellement de la maîtrise d'œuvre.

Témoignage de Marie-Pénélope Guillet, chargée de mission, et Maxime Chateauvieux, assistant technique au Syndicat Mixte des Affluents du Sud-Ouest Lémanique

« Le technicien de rivières ou assistant technique (Maxime Chateauvieux) est arrivé dès la phase d'élaboration du contrat de rivières en 2004, afin d'apporter un appui à la chargée de mission (Marie-Pénélope Guillet, recrutée en 2001) dans la phase de suivi des études préalables et de rédaction du dossier définitif. Entre chargée de mission et technicien les actions ont été réparties en fonction des thématiques, d'après les compétences et préférences de chacun. Au final, le technicien réalise aujourd'hui les mêmes types de missions que la chargée de mission, chacun ayant sa liste d'actions à mettre en œuvre.

Une 3^e personne (Sandrine Ruche) est arrivée en 2006 pour gérer toute la partie administrative et le secrétariat du syndicat, et une 4^e personne (Amélie Sahuc) a été recrutée en 2008 pour accompagner le travail de la chargée de mission et du technicien et travailler plus particulièrement sur la thématique « Ressource en Eau » à l'échelle du territoire. Elle a les mêmes missions que la chargée de mission et le technicien pour les actions dont elle a la charge.

L'intérêt de cette répartition permet à chacun de travailler sur un domaine dont il a les compétences et une motivation particulière. Elle offre la possibilité de mener les projets de A à Z sur différents secteurs du territoire. Ce type de répartition permet à chacun de maîtriser l'intégralité du dossier relatif à l'action, bénéfique pour la gestion administrative et le suivi pour les élus qui ont un seul référent par chantier. Ce type d'organisation plutôt motivant offre de bons résultats pour la structure. »

› **L'évolution des métiers se fait donc conjointement à l'évolution des structures, et les ressources à disposition des gestionnaires vont influencer la nature de leur travail au quotidien.**



Evaluation du travail et des actions

La question de l'évaluation du travail et des actions réalisées a été abordée avec les chargés de mission, directeurs et responsables de service ainsi qu'avec le personnel administratif. On note globalement une insatisfaction vis-à-vis des modalités d'évaluation proposées par les partenaires techniques et financiers, mais cette question peut être abordée différemment selon les métiers.

Pour le personnel administratif, l'outil de suivi financier des procédures (tabl'eau) n'est pas satisfaisant. Ce dernier est jugé compliqué et chronophage à mettre en place et à utiliser. Son manque de souplesse, par exemple l'impossibilité d'afficher des coûts en HT et TTC ou l'impossibilité de faire apparaître la récupération de la TVA, a conduit de nombreuses structures à construire leur propre outil de suivi. Le travail de suivi doit donc être fait deux fois, ce qui est perçu comme une perte de temps.

Du côté des chargés de mission et plus particulièrement des directeurs de structure, la principale critique concerne le fait qu'une partie importante de leurs missions n'est pas prise en compte avec le système d'évaluation actuel. En effet, le travail d'animation de la procédure qui fait le cœur de leur métier est difficilement évaluable avec les outils existants. Il en va de même concernant la concertation et l'ensemble du travail de sensibilisation et d'information effectué auprès des différents acteurs du territoire. Or il est très difficile de rendre compte de ce travail nécessaire à la mise en place d'actions.

Une suggestion est faite par certains participants : lorsque les structures ne portent pas de procédure, un rapport annuel sur les actions financées est fourni. Ce document semble, pour les participants, plus intéressant à utiliser car il met en perspective tout le travail effectué. Associer les élus à ce processus pourrait également être intéressant.

Témoignage de Xavier De Villèle, chargé de mission au
Syndicat Mixte du Bassin Versant du Lignon, de l'Anzon et du Vizézy

« Les évaluations ne comprennent que très rarement des critères qualitatifs. Deux éléments importants ne sont pas pris en considération : l'évolution des mentalités des élus locaux au fil du temps et de l'investissement des animateurs sur le terrain, ainsi que le temps de réponse des milieux au regard des actions entreprises. Les indicateurs amènent un retour immédiat alors que certaines thématiques s'appréhendent sur un temps long. Cette recherche du résultat immédiat est dangereuse car elle peut entraîner la raréfaction des programmes d'investissement sur le long terme.

Le constat qu'il y a de plus en plus de personnes soucieuses de l'environnement montre le travail de fond qui a été effectué sur le terrain. Il faudrait donc évaluer cet investissement quotidien dans le temps pour faire évoluer les mentalités, via des critères sociologiques. De plus, ne peut-on pas considérer que certains investissements sont nécessaires sans qu'il faille forcément chercher leur évaluation immédiate ? »

- **Les outils de suivi et d'évaluation du travail et des actions sont jugés non satisfaisants par les gestionnaires de milieux aquatiques qui souhaiteraient disposer d'autres modalités d'évaluation afin de mieux refléter l'ensemble de leurs missions.**

Lors des *focus group*, il a été demandé aux participants de citer le mot qui définissait le mieux leur poste, celui qu'ils jugeaient le plus représentatif de leur métier et des missions exercées au quotidien. Les réponses sont révélatrices de la représentation que ces professionnels ont de leur métier et permettent d'appuyer certaines caractéristiques déjà énoncées.

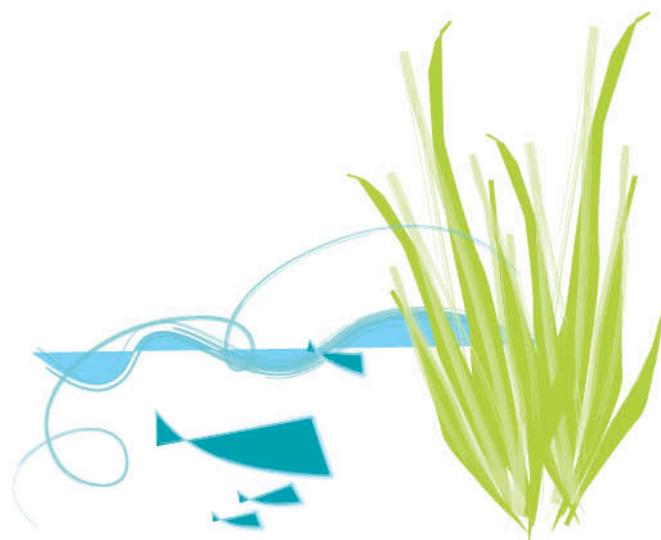
Les premiers animateurs de procédures ont évoqué les termes de « polyvalence », « multitâches », « motivation », « système D », « concertation », « expliquer » et « présence ». Quant aux nouveaux animateurs, ils ont proposé les mots de « gestion » (du personnel, des élus, des chantiers, de projets...), d'« animation », de « concertation », de « coordination » et de « gestion de projet ».

Les chargés de mission nouvellement arrivés proposent une vision centrée sur les missions caractéristiques du métier, alors que les termes utilisés par les animateurs en poste depuis plusieurs années reflètent une vision plus globale intégrant le fonctionnement de la structure dans son ensemble, ainsi que le lien au territoire et aux acteurs. De plus, ces termes sont caractéristiques d'une nécessité d'adaptation et d'évolution (polyvalence, multitâches, motivation, système D) face à des métiers qui étaient alors nouveaux et dans un contexte de mise en place et de développement des procédures de gestion.

Les animateurs de SAGE ont proposé les termes de « conciliation », « concertation », « expertise », « animation » et « gestion de projet ». Ces termes sont représentatifs des caractéristiques de leur métier et montrent bien le rôle d'interface qu'assurent ces animateurs entre les différents acteurs du territoire et les réglementations.

Quant aux termes choisis par les techniciens de rivière, il s'agit de « suivi », « interface », « appui technique », « relationnel » et « polyvalence ». Ils illustrent bien à la fois les caractéristiques fondamentales du métier (suivi, appui technique, relationnel), mais également les évolutions observées vers une plus grande diversité des missions demandées et un rapprochement avec le métier de chargé de mission (interface et polyvalence).

Ces exemples permettent donc d'appuyer les hypothèses formulées à la fois lors des rencontres des professionnels mais aussi par les réponses au questionnaire individuel mettant en avant la spécialisation et la diversification des métiers. Ce sont également une bonne illustration de ces métiers par les professionnels qui les exercent, en mettant en lumière les caractéristiques essentielles dans des métiers en proie à une grande diversification des missions et actions quotidiennes.



ÉVOLUTION DES MÉTIERS

A Évolutions depuis la première enquête « métiers »

La première enquête « métiers » réalisée par l'ARRA date de 2004. Il s'agit du *Référentiel Emploi – Salaire, résultats pour les métiers liés à la Gestion des Milieux Aquatiques*. Quelques points de comparaison ont été retenus.

En 2004, 25 % des personnes interrogées étaient titulaires de la Fonction Publique Territoriale, et 12 % étaient des emplois-jeunes. A l'époque, le taux moyen de titulaires dans l'ensemble des collectivités territoriales était d'environ 70 %. De plus, la proportion contractuels / titulaires tendait à s'inverser (au profit des titulaires) quand le nombre d'années d'expérience augmentait. Cela s'expliquait par le fait que ces métiers étaient récents, et que la plupart des personnes étaient recrutées en tant que contractuelles, puis passaient le concours de la FPT au bout de quelques années pour être titularisées au sein de leur structure.

Les différences observées dans le rapport titulaire / contractuel au sein des métiers et entre les métiers a une explication structurelle qui découle directement du profil des agents recrutés par les collectivités. Le premier agent recruté est en général un chargé de mission auquel les élus donnent pour objectif de monter un dossier sommaire de candidature dans le cadre d'un contrat de rivière ou de rédiger les études préalables dans le cadre de l'élaboration d'un SAGE. Le poste de cet agent - subventionné et limité dans le temps - est un poste de contractuel, la collectivité ayant souvent des moyens financiers limités et pas de visibilité à long terme. Les élus ne souhaitent donc pas recruter un titulaire. Au bout de quelques années, les chargés de mission passent les concours d'ingénieur ou de technicien de la Fonction Publique Territoriale. Ils peuvent être titularisés par la collectivité qui a pu prendre un « rythme de croisière » et a perçu l'intérêt d'inscrire la gestion de l'eau et des milieux aquatiques sur le long terme à l'échelle du bassin versant.

Avec le temps, de nouvelles procédures de gestion de l'eau ont vu le jour et d'autres collectivités ont créé des postes de chargés de mission contractuels. La proportion de titulaires, proche de zéro dans les années 80, a augmenté pour passer à 25 % en 2004 et 36 % en 2011. Cette tendance devrait se poursuivre dans les années à venir. Cette augmentation devrait néanmoins se stabiliser lorsque l'ensemble des bassins versants seront couverts par des procédures de gestion et que les collectivités auront pour la plupart des chargés de mission.

Par ailleurs, au bout de quelques années, lorsque la collectivité est reconnue dans son rôle d'animatrice de la politique de l'eau sur le bassin versant et que les travaux de restauration et d'entretien sont entrepris, la structure va recruter un technicien de rivière dont le poste est généralement ouvert aux titulaires de la fonction publique. Cela est d'autant plus facile que le métier de technicien de rivière est « connu » par les élus et plus clairement identifié par les habitants du bassin versant car, contrairement au métier de chargé de mission, il existe des formations et des écoles spécifiques formant à ce métier. En Rhône-Alpes, le nombre total de techniciens (environ 60) est donc inférieur au nombre de chargés de mission (une centaine) puisque le recrutement se fait de façon décalée dans le temps. En revanche le rapport titulaire / contractuel chez les techniciens de rivière est plus élevé que celui de chargé de mission et varie peu. De plus, ces personnes peuvent être embauchées par des collectivités en l'absence de procédure contractuelle, ce qui est beaucoup plus rare pour les chargés de mission.

L'analyse pour les équipes rivière est la même que celle faite pour les techniciens de rivières à ceci près que le décalage dans le temps est encore plus grand, les équipes étant souvent créées après l'embauche du technicien, ou s'il n'y a pas de techniciens, longtemps après l'embauche du chargé de mission.

B Évolution de la perception des milieux aquatiques et de leur gestion

D'après l'étude IFOP du baromètre national 2011 d'opinion des Français sur la préservation des ressources en eau et des milieux aquatiques, on constate que la qualité de l'eau potable arrive en tête des préoccupations environnementales (52 %), devant la qualité de l'air (43 %) et le réchauffement climatique (38 %). Bien gérer l'eau à l'échelle de la planète (51 %) et préserver tous les milieux aquatiques (49 %) sont considérés comme les enjeux les plus importants pour l'eau, alors que stabiliser le prix de l'eau potable n'arrive qu'en 5^e position (32 %). 74 % des Français considèrent comme satisfaisante la gestion de l'eau et des milieux aquatiques dans leur région et ils font prioritairement confiance aux collectivités locales et aux élus en matière de gestion de l'eau.

Ces résultats confirment le sentiment constaté sur le terrain d'une meilleure prise de conscience des enjeux liés à l'eau de manière globale et d'une meilleure connaissance et reconnaissance des structures gestionnaires de milieux aquatiques.

De leur côté les techniciens de rivière font part d'une évolution de la perception de leur métier par les acteurs du territoire mais aussi par le grand public (riverains, promeneurs...). Leur rôle est mieux reconnu, et l'utilité de leurs missions aussi. Les professionnels rencontrés constatent également une reconnaissance des structures et de leur légitimité technique. Cela se mesure aujourd'hui avec la demande croissante en matière de conseil et d'assistance technique de la part des collectivités du bassin versant. De façon générale, il y a une meilleure prise en compte des enjeux de la gestion des milieux aquatiques et de l'importance des actions en faveur de leur protection. Cela implique également une meilleure acceptation par la société pour que des financements publics soient accordés à la gestion de l'eau.

L'évolution marquée des mentalités sur les enjeux de la gestion de l'eau a des conséquences positives sur les métiers et sur l'acceptation des actions mises en œuvre. Cela se traduit par une reconnaissance des gestionnaires, et une meilleure acceptabilité vis-à-vis des dépenses publiques accordées.

C Spécialisation des postes et diversification des métiers

Deux éléments sont ressortis de cette étude : une spécialisation des postes sur des thématiques de plus en plus pointues, et en parallèle une diversification des métiers, en lien avec la diversification des procédures et des nouveaux objectifs réglementaires.

Les thématiques de travail sont de plus en plus complexes. Cela est lié en grande partie à l'amélioration des connaissances et des techniques, grâce au développement de la recherche appliquée et aux savoirs accumulés par les techniciens eux-mêmes. Cela les conduit à se spécialiser et à endosser un rôle d'expert, tout en restant attentifs à ne pas se déconnecter des préoccupations du reste des acteurs du territoire (élus, usagers, riverains...). Les évolutions réglementaires ont elles aussi impacté les métiers, et principalement ceux de chargé de mission et animateur de SAGE.

La diversification des métiers s'observe notamment par la diversité dans les intitulés de poste des chargés de mission et des techniciens, qui correspond à une diversité dans les missions réalisées. Face à ces nouveaux besoins, de nouveaux métiers ont été créés. On constate l'émergence de postes spécialisés en lien avec le développement des procédures de gestion appliquées aux territoires, afin d'atteindre les différents objectifs réglementaires posés notamment par les directives européennes.

La diversification des compétences d'une structure peut donc entraîner le recrutement de personnel supplémentaire. Un exemple particulièrement illustratif peut être cité ici : il s'agit du SYMASOL (SYndicat Mixte des Affluents du Sud-Ouest Lémanique) en Haute-Savoie qui, en plus du contrat de rivière du Sud-Ouest Lémanique, porte ou est partenaire sur son bassin versant de nombreuses autres procédures : gestion de deux sites NATURA 2000 « directive Habitat », un site NATURA 2000 « directive Oiseaux », un projet INTERREG GENI/ALP, un projet de Contrat de Corridors Écologiques, un contrat de biodiversité, trois contrats Espaces Naturels Sensibles, et enfin un projet de charte forestière. La dynamique de cette structure a conduit à la création de quatre postes en quelques années, un cinquième étant prévu.

Une autre évolution constatée est le rapprochement entre les métiers de chargé de mission et de technicien de rivière. Dans certaines structures, la distinction entre ces deux métiers se fait plus floue et un binôme se met en place. Si la répartition des tâches se fait généralement selon les postes, elle s'effectue aussi par thématiques et par affinités, chacun étant responsable de ses projets. Cela présente des avantages pour les personnes, mais aussi pour la structure puisqu'il y a généralement une meilleure efficacité dans ce type de répartition selon les personnes rencontrées.

D Évolution du métier d'animateur de procédures contractuelles

Des points de divergences et convergences ont émergé lors des rencontres avec les premiers et les nouveaux animateurs de procédures. Ces comparaisons peuvent nous éclairer sur les évolutions des métiers de la gestion des milieux aquatiques ces dernières années, principalement pour les métiers de chargé de mission et de technicien de rivière.

La première chose à souligner est que les préoccupations de ces professionnels restent fondamentalement les mêmes, bien que leurs métiers aient connu des évolutions surtout dépendantes du contexte politique et réglementaire : désengagement progressif des services de l'État, considération croissante de l'importance des missions, évolutions réglementaires nombreuses, approfondissement des connaissances sur les fonctionnements des milieux, évolution des procédures de gestion et diversification des thématiques abordées...

Quelques éléments plus axés sur l'évolution du rapport au métier et de l'accès à ces métiers ont été abordés dans les deux groupes et permettent d'établir une mise en perspective.

Un premier point a concerné la répartition du temps de travail entre les tâches administratives et la part technique et opérationnelle. Alors que les premiers animateurs de procédures considèrent que cette part du travail était nécessaire et l'évaluent pour la plupart à environ 20% de leur temps de travail, les nouveaux animateurs considèrent devoir y consacrer une part trop importante de leur temps (plus de 50 % pour certains). Cela est ressenti comme une lourdeur administrative synonyme de perte de temps et d'efficacité.

Une autre question abordée a été celle de leur sentiment quant à la pérennité de leurs postes. Sur ce point, les nouveaux animateurs de procédures font part d'un manque de visibilité à long terme lié à la forte dépendance des financements découlant des politiques locales et institutionnelles, qui elles-mêmes évoluent en fonction des résultats électoraux. Les premiers animateurs ont également vécu cette incertitude. Cependant les postes étaient à l'époque envisagés pour certains comme un tremplin pour d'autres types de fonction ou dans d'autres structures. Les chargés de mission, il y a 15 ans, ne se projetaient pas à long terme sur leurs postes. La titularisation au sein de la Fonction Publique Territoriale a été une façon d'assurer la pérennisation des postes.

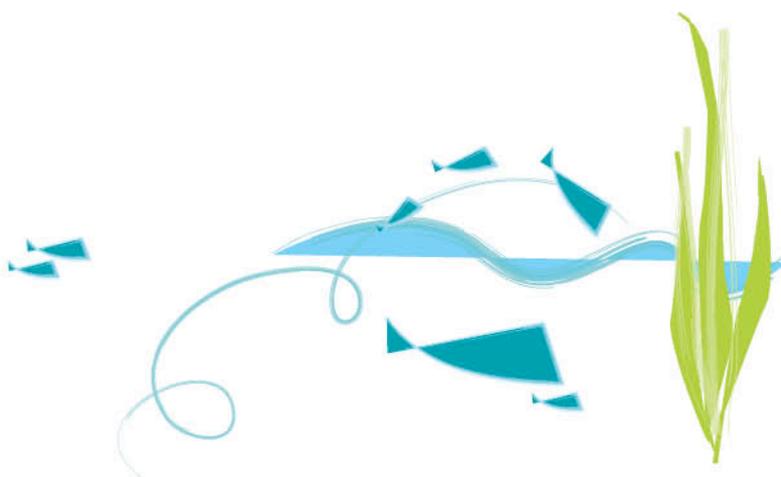
puis de leur emploi. Cette titularisation représentait par ailleurs la possibilité d'engager une carrière au sein des collectivités. Il semble donc y avoir une réelle évolution pour la nouvelle génération du rapport au métier et à la carrière. Cependant, étant donné le faible nombre de personnes rencontrées et les différences dans les parcours de chacun, cette remarque est à nuancer.

Enfin, différents aspects ont été soulevés concernant l'accès à l'emploi. S'agissant de la connaissance des métiers et de l'offre de formation, il y a eu d'importants changements puisque dans les années 1990, les métiers étaient très peu connus car très peu répandus et la visibilité de leurs actions était faible aux yeux du grand public. De plus, il n'existait pas de formations spécifiques menant à ces métiers, excepté pour les techniciens de rivière. A l'inverse pour les nouveaux animateurs de procédures, les formations pouvant mener à ces métiers sont nombreuses et très diversifiées, et un déséquilibre est globalement observé entre le nombre de jeunes diplômés qui arrivent sur le marché du travail et les possibilités de débouchés beaucoup plus restreintes.

Pour l'accès à l'emploi, les nouveaux animateurs ont évoqué des difficultés et ont souligné l'importance de la mobilité et de l'aide que représente l'appui d'un réseau professionnel. Les premiers animateurs ont connu les mêmes difficultés, même si le contexte global de l'emploi était différent. S'il s'agissait d'une période de développement des contrats de rivière, il n'y avait généralement qu'une personne embauchée par structure. Aujourd'hui, moins de nouveaux contrats sont signés mais il y a des créations de postes pour une deuxième ou troisième personne au sein des structures existantes.

Le décalage pouvant exister entre la formation initiale et les réalités du métier a été souligné. L'apprentissage en situation professionnelle et la nécessité de continuer à se former complémentirement à sa formation initiale sont toujours d'actualité. Les premiers animateurs insistent sur l'importance de la formation par la pratique et sur le terrain. Certains professionnels ont également souligné la nécessité de la connaissance du territoire comme part intégrante de cette formation par le terrain.

De façon générale, un point commun est ressorti chez les différents professionnels rencontrés : il y a un réel investissement chez toutes ces personnes, quel que soit leur métier. Travailler pour la protection des milieux aquatiques, et plus largement dans l'environnement, est pour nombre d'entre eux une motivation, une conviction et donne du sens à leur métier.



ANALYSE DES MISSIONS ET DES COMPÉTENCES

Rappels méthodologiques

Le détail de la démarche méthodologique est présenté en annexe disponible dans la version téléchargeable sur le site de l'ARRA : www.riviererhonealpes.org/

Cette dernière partie présente les résultats des analyses statistiques réalisées sur la base des missions et des compétences des gestionnaires. L'objectif est de mettre en évidence les principales missions et compétences par métier, pour en faire ressortir des profils.

Le questionnaire d'enquête comprenait une entrée « quelles sont les missions qui vous sont assignées » et une entrée « quelles sont les compétences que vous jugez nécessaires pour la bonne réalisation de vos missions ». Les réponses ont été codées afin d'arriver à un total de 15 missions et 17 compétences différentes identifiées.

Deux limites sont cependant à prendre en compte. La première est liée directement aux modalités de l'enquête : les participants n'ont pas tous rempli le descriptif de leurs missions et certains n'ont mis que les missions les plus représentatives de leur métier. Ainsi l'ensemble des missions citées n'est pas exhaustif. La seconde limite réside dans le regroupement des missions et des compétences sous des intitulés communs afin de pouvoir réaliser des analyses statistiques, entraînant, de fait, une perte d'information.

Trois groupes de gestionnaires ont été retenus pour ces analyses :

- Les chargés de mission : comprenant les chargés de mission des procédures de gestion, les chargés d'étude ainsi que les directeurs de structure exerçant aussi des missions de chargés de mission, soit 125 personnes ;
- Les techniciens de rivière, soit 54 personnes ;
- Le personnel administratif, soit 44 personnes.

Les autres catégories de professionnels n'ont pas été retenues dans cette partie en raison de la trop petite taille de leur échantillon.

Différents types d'analyses ont été réalisés mais seules les sorties graphiques des Classifications Ascendantes Hiérarchiques (CAH) sont présentées, car elles permettent de visualiser facilement à l'aide de dendrogrammes les relations entre les missions, entre les compétences et le lien entre missions et compétences. Des graphiques présentant la fréquence de choix des missions et des compétences ont également servi à l'analyse des données. Une concordance entre la fréquence de choix et les liens identifiés par les analyses statistiques est observée, ce qui permet de valider cette démarche méthodologique.

Exemple de lecture d'un dendrogramme :

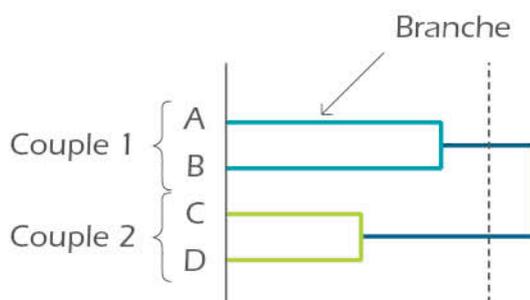


Figure 12 : Exemple de dendrogramme.

Le dendrogramme est une des sorties graphiques possibles des CAH. Facilement interprétable, il permet d'identifier les liens entre les missions (ou les compétences) deux à deux. La longueur des branches renseigne également sur leur niveau de proximité : plus celles-ci sont grandes, plus la proximité est importante. La proximité concerne ici la relation statistique entre deux missions ou compétences, et non la proximité entre ces missions ou compétences. Par exemple, le couple animation et réalisation de projets présente une forte proximité car les chargés de mission qui ont choisi la mission animation ont aussi indiqué réaliser des projets. Sur le dendrogramme ci-dessus : A et B présentent des liens, de même que C et D. Le couple AB a un plus grand niveau de proximité que le couple CD. Il y a donc une plus forte corrélation entre A et B, qu'entre C et D.

A Les chargés de mission

Cette première partie présente les résultats des analyses statistiques concernant le groupe des chargés de mission, chargés d'étude et directeurs de structure exerçant aussi les missions de chargé de mission. Ces analyses permettent d'identifier des profils à partir des missions et des compétences exercées. Les liens entre missions et compétences sont également présentés.

■ Analyse des missions des chargés de mission

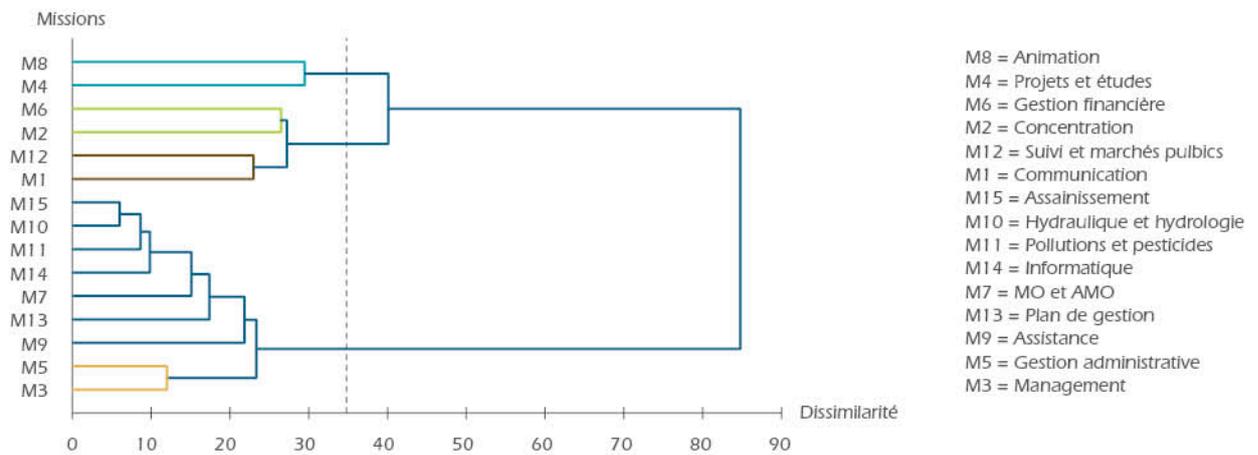


Figure 13 : Dendrogramme des missions des chargés de mission.

D'après ce dendrogramme quatre couples ressortent selon leur degré de proximité :

M8 - animation de procédures et de réunions (mission citée à 72 % par les individus) / M4 - réalisation de projets et études (70 %)

Le premier couple associe les missions relatives à l'animation de procédures et de réunions avec les missions liées à la réalisation de projets ou d'études (montage et suivi, gestion...). Il s'agit ici des missions phares des chargés de mission, elles ont d'ailleurs été les plus citées au sein de l'enquête.

M6 - gestion financière (43 %) / M2 - concertation (39 %)

Le second couple associe les missions de gestion financière (subventions, budget, montage et suivi financier de projets...) et de coordination avec les missions de concertation (avec les partenaires techniques et financiers, les élus, les syndicats...). Ce profil est caractéristique des directeurs de structure. En effet, ils sont en première ligne en ce qui concerne les décisions budgétaires et le suivi financier des subventions et des actions, de même qu'ils sont à l'interface entre le technique et le politique.

M12 - suivi et marchés publics (32 %) / M1 - communication, information et sensibilisation (34 %)

Le troisième couple associe les missions liées à la maîtrise d'œuvre (marchés publics...) aux missions de communication, d'information et de sensibilisation auprès des autres acteurs du territoire (élus, grand public...). L'analyse des profils des individus réalisant ces missions montre qu'il s'agit d'individus arrivés récemment dans leur structure, mais également d'individus ayant beaucoup d'expérience.

M5 - gestion administrative de projet et d'étude (15 %) / M3 - management (20 %)

Le quatrième couple clairement identifiable sur le dendrogramme associe les missions de gestion administrative de projet et d'étude à celles de management. Cette catégorie correspond aux directeurs de structure et aux personnes ayant déjà une certaine expérience dans les structures de gestion.

Un groupe comprend les missions restantes, à savoir :

- M15 : assainissement (mission citée par 8 % des individus du groupe)
- M10 : suivi hydraulique et hydrologique (6 %)
- M11 : pollutions et pesticides (6 %)
- M14 : informatique (10 %)
- M7 : maîtrise d'ouvrage (MO) et assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) (14 %)
- M13 : mise en œuvre et suivi de plan de gestion (18 %)
- M9 : assistance aux collectivités (23 %)

Ce groupe présente une disposition « en escalier » ce qui signifie un faible niveau de relation entre ces missions. Par ailleurs, il s'agit des moins choisies. Ainsi, il est logique que les missions citées uniquement par quelques individus ne permettent pas d'identifier de profil particulier.

Les missions d'assainissement, de suivi hydraulique et hydrologique des cours d'eau, de suivi des pollutions et des pesticides sont spécifiques et concernent certains postes spécialisés tels que les chargés de mission pollutions diffuses.

Les missions relatives à l'informatique concernent la mise en place de Système d'Information Géographique, le Dessin Assisté par Ordinateur, la cartographie, la gestion de site Internet... Là encore, il ne s'agit pas de missions générales à tous les chargés de mission, excepté pour quelques postes spécialisés comme les cartographes par exemple.

Enfin les missions d'assistance et de conseil aux collectivités, de mise en œuvre et de suivi de plan de gestion, et de maîtrise d'ouvrage et d'assistance à maîtrise d'ouvrage ont également été moins choisies.

■ Analyse des compétences des chargés de mission

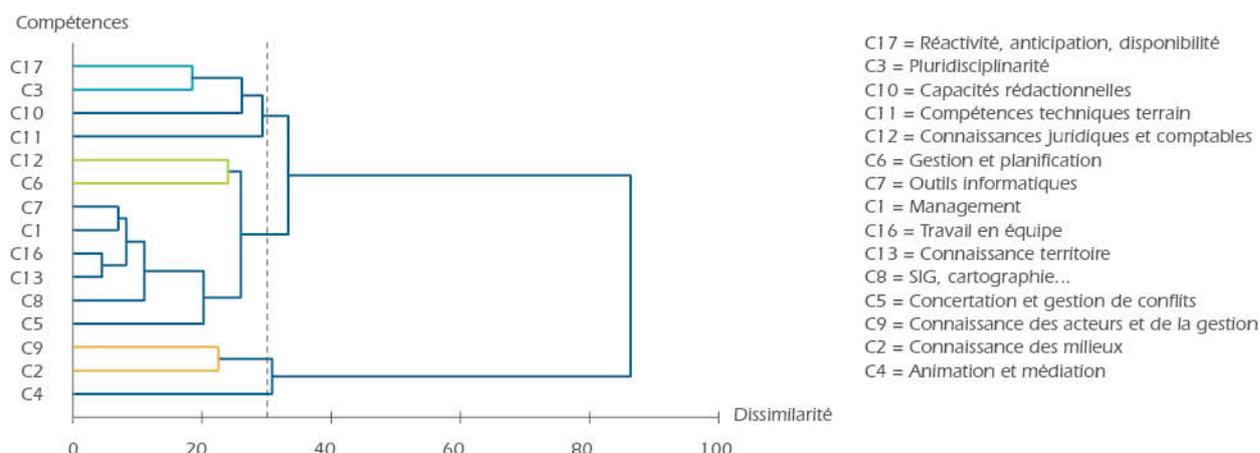


Figure 14 : Dendrogramme des compétences des chargés de mission.

Le dendrogramme ci-dessus permet d'identifier 3 couples principaux de compétences reliées entre elles par leur proximité :

C12 - connaissances juridiques et comptables de gestion (citées par 30 % des individus du groupe) / C6 - gestion et planification (29 %)

Le couple de compétences présentant la plus grande proximité associe des connaissances juridiques et financières pour la gestion et le montage de projet, à des capacités d'organisation, de gestion et de planification. Il s'agit d'un ensemble de compétences liées à la gestion de projets et d'études.

C9 - connaissance des acteurs et de la gestion (53 %) / C2 - connaissance des milieux (62 %)

Le second couple associe une connaissance des différents acteurs, organismes (FPT, collectivités) et des outils de gestion (outils réglementaires, marchés publics...), à la connaissance des milieux aquatiques et de leur fonctionnement. Ces compétences ont été citées par plus de la moitié des individus du groupe, et paraissent essentielles pour ces métiers alliant à la fois les aspects techniques mais aussi de gestion pour les différentes actions menées par les structures.

C17 - réactivité, anticipation, disponibilité (18 %) / C3 - pluridisciplinarité et polyvalence (26 %)

Un autre couple associe le dynamisme, l'esprit d'initiative et la disponibilité, à la polyvalence, la pluridisciplinarité et l'autonomie. Si ces compétences n'ont pas été beaucoup citées, elles sont représentatives de la description du métier donnée par les animateurs de procédures de petites structures qui doivent assurer l'ensemble des missions de gestion. Le choix de ces compétences illustre donc un profil « multitâches ».

Les autres compétences sont quant à elles isolées et présentent peu ou pas d'association avec une autre compétence. Il s'agit de :

- C10 : compétence en matière de rédaction et de synthèse (34 %)
- C11 : compétences techniques relatives à la pratique du terrain, telles que pour l'hydraulique, hydrologie, biologie, écologie (34 %)
- C7 : maîtrise d'outils informatiques (8 %)
- C1 : management (10 %)
- C16 : travail en équipe (2 %)
- C13 : connaissance du territoire (5 %)
- C8 : compétence pour l'utilisation de logiciels de SIG et de cartographie (11 %)
- C5 : compétence en matière de concertation et de gestion de conflit (22 %)
- C4 : compétence en termes d'animation, de communication, de médiation (79 %)

Deux couples présentent une faible proximité, et associent des compétences peu citées par les membres de ce groupe. Il s'agit des compétences relatives à l'utilisation d'outils informatiques (C7), au management (C1), au travail en équipe (C16), ainsi que la connaissance du territoire (C13).

La compétence en matière de concertation et de gestion de conflit (C5) est très liée aux enjeux du territoire et à la nature des actions mises en œuvre.

Un groupe de compétence se détache : il s'agit de l'animation, la communication et la médiation (C4), citée à 79 %. L'animation est une compétence essentielle pour l'ensemble des chargés de mission, il s'agit d'une caractéristique de base de ces métiers. Très largement citée, elle est donc commune à tous et se retrouve dans tous les profils.

L'ensemble des autres compétences sont quant à elles isolées ou présentent peu ou pas d'association avec une autre compétence. Elles se retrouvent ponctuellement chez les individus, et ne sont pas rattachées à un profil particulier.

Le tableau ci-contre présente une synthèse des profils de chargés de mission identifiés à partir des compétences.

Compétence commune à tous	Profil de compétences principales (groupe discriminant)	Compétences secondaires (groupe marginal)
Animation	« Gestion de projet »	Rédaction ou Spécificité technique ou Outils informatiques
	« Connaissances des acteurs et des milieux »	Management ou Travail en équipe ou Connaissance du territoire
	« Multitâches »	Outils SIG et cartographiques ou Concertation et gestion de conflits

Tableau 1 : Synthèse des profils de chargés de mission identifiés à partir des compétences.

▪ Liens entre les missions et les compétences des chargés de mission

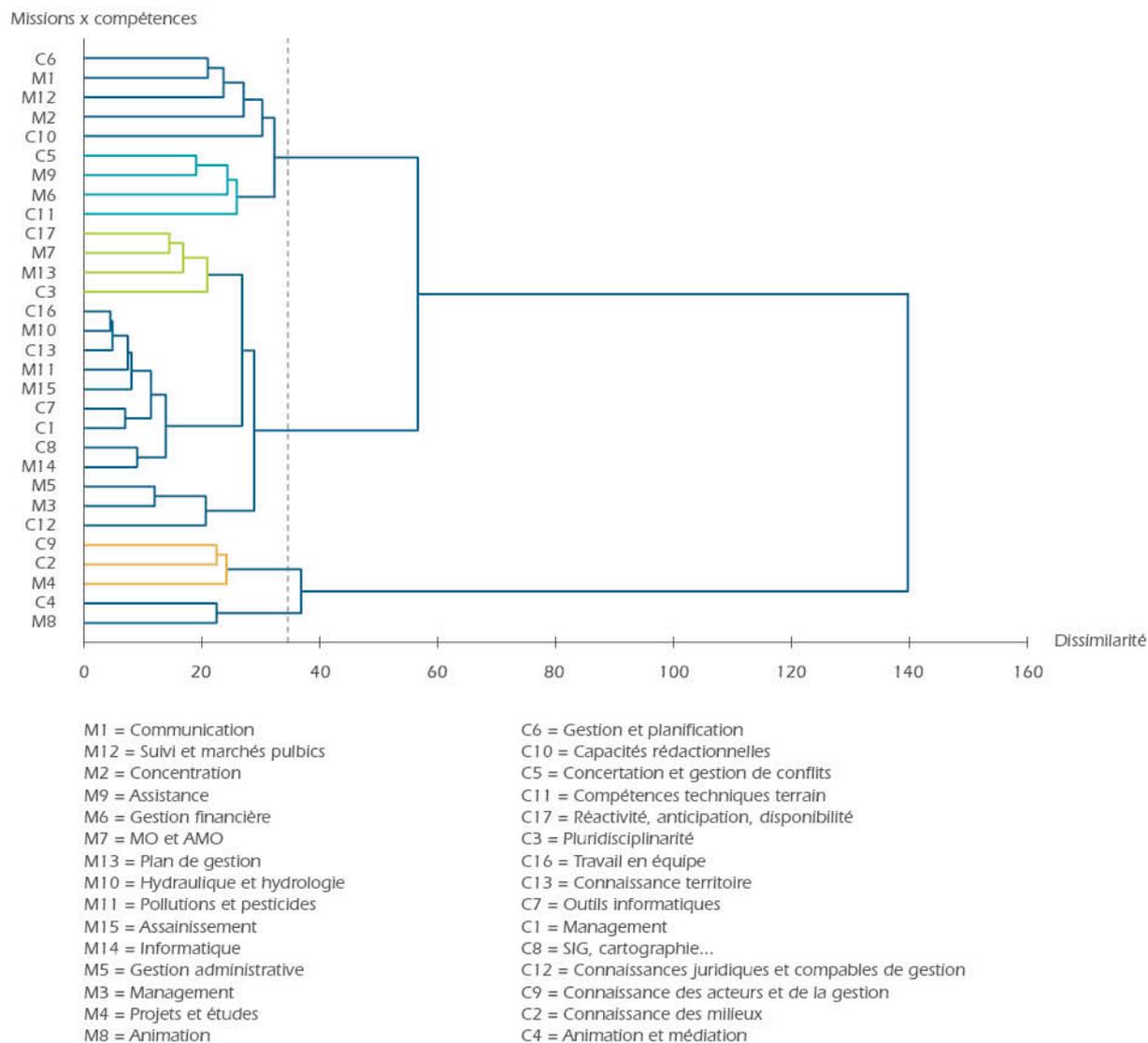


Figure 15 : Dendrogramme des missions et compétences des chargés de mission.

La Classification Ascendante Hiérarchique sur l'ensemble des missions et des compétences permet d'identifier sur le dendrogramme ci-dessus les liens existants entre ces deux catégories. Si un groupe présente uniquement des missions, cela signifie que ces missions n'ont de lien avec aucune compétence, et idem pour les compétences. Nous allons nous intéresser aux sept groupes principaux.

On trouve un premier groupe (M1-2-12/C6-10) associant des missions de communication, concertation, suivi des cours d'eau et réalisation de maîtrise d'œuvre, à des compétences d'organisation, de gestion, de planification ainsi que des capacités rédactionnelles et de synthèse. Cette première association est pertinente, les missions et compétences étant complémentaires. En effet, la communication et la concertation nécessitent des compétences en termes de synthèse et d'organisation. De plus, la maîtrise d'œuvre implique la gestion de chantier, l'organisation des tâches etc., d'où l'importance d'avoir des compétences en organisation, en planification, mais aussi des qualités rédactionnelles pour la rédaction de rapports par exemple.

Un second groupe (M6-9/C5-11) associe des missions de gestion financière (de projet, subventions, budget...) et des missions de conseil et d'assistance technique avec des compétences en matière de concertation et de gestion de conflit, ainsi que des compétences techniques relatives au travail de terrain (hydraulique, hydrologie...). On retrouve une cohérence dans l'association des missions et compétences puisque l'assistance aux collectivités nécessite des connaissances techniques et peut faire appel à des compétences en concertation, voire en gestion de conflits.

Le groupe suivant (M7-13/C3-17) lie la maîtrise d'ouvrage, l'assistance à maîtrise d'ouvrage et la mise en œuvre et le suivi de plan de gestion à des qualités telles que la polyvalence, la pluridisciplinarité, l'autonomie, l'esprit d'initiative ou encore la disponibilité. En effet, la maîtrise d'ouvrage a été décrite par certains professionnels comme très satisfaisante, mais aussi chronophage, d'où cette notion de disponibilité. La polyvalence et la pluridisciplinarité vont également être nécessaires.

Un autre groupe (M4/C2-9) associe le montage, la gestion administrative et le suivi de projets et d'études à la connaissance du fonctionnement des milieux aquatiques et des connaissances naturalistes générales, ainsi qu'une connaissance de la FPT, du fonctionnement des collectivités, des acteurs... ces connaissances étant essentielles à la réalisation de projets et d'études.

Le groupe comprenant les missions (M10-11-15-14) hydraulique et hydrologie, pollutions et pesticides, assainissement, et informatique, ainsi que les compétences (C16-13-7-1-8) travail en équipe, connaissance du territoire, outils informatiques, management, SIG et cartographie, présente de faibles proximités. Ces missions et compétences sont donc peu corrélées entre elles. Cette dernière observation est sans doute à mettre en relation avec le fait que ces missions et compétences font parties des moins citées (moins de 10 %). Cependant, il existe tout de même une cohérence avec des missions informatiques et la connaissance des outils informatiques, SIG et cartographie par exemple.

Le groupe suivant (M3-5/C12) associe les missions de management, de gestion du personnel et de gestion administrative aux connaissances juridiques et financières de gestion. Cette association est logique au regard des témoignages récoltés dans le groupe des chargés de mission.

Enfin, le dernier groupe (M8/C4) pertinent sur le dendrogramme associe les missions relatives à l'animation de procédures et de réunions à des compétences en animation, communication, sens du relationnel... On retrouve ici l'élément principal du métier, à savoir l'animation.

L'identification de ces associations de missions et de compétences est caractéristique du métier de chargé de mission et met en avant ses différentes facettes : communication/concertation, gestion financière et assistance technique aux collectivités, projets et études, et enfin l'animation.

B Les techniciens de rivière

Cette seconde partie présente les résultats des analyses statistiques faites sur les missions et les compétences citées par les techniciens de rivière, afin de mettre en évidence des profils.

■ Analyse des missions des techniciens de rivière

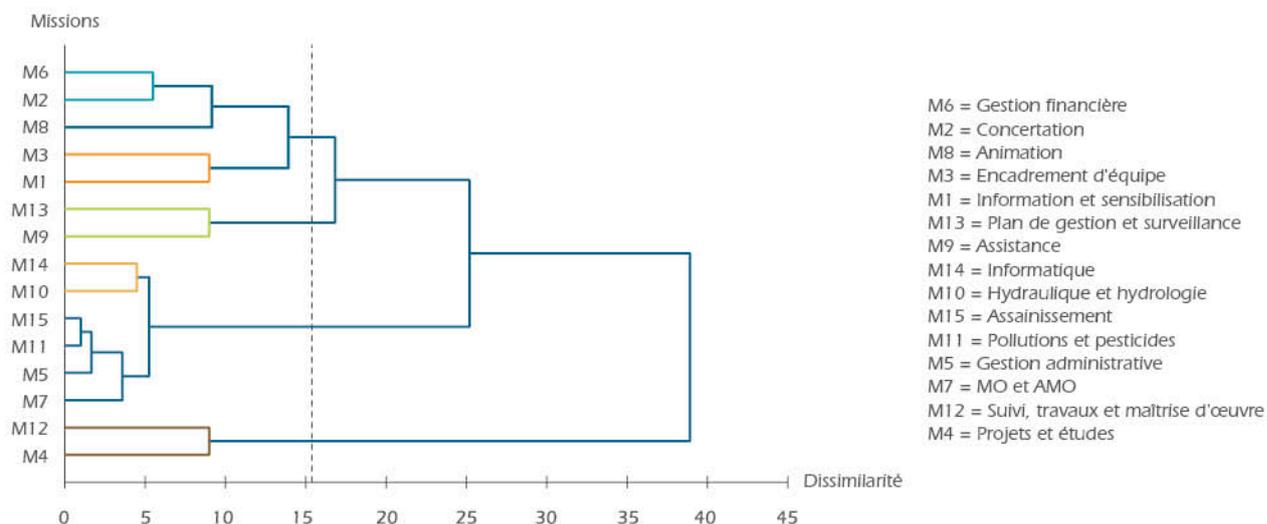


Figure 16 : Dendrogramme des missions des techniciens de rivière.

Cinq couples de missions sont identifiables sur le dendrogramme, présentant une proximité plus ou moins forte. Nous allons nous intéresser aux relations qui lient ces missions entre elles afin de caractériser les profils des techniciens de rivière.

M3 - encadrement d'équipe (ici les équipes rivières) (mission citée par 37 % du groupe) / M1 - information et sensibilisation des élus, des riverains (41 %)

Cela correspond à un profil très tourné vers la pratique du terrain, puisque les techniciens de rivière sont à l'interface avec les usagers et riverains des cours d'eau.

M13 - mise en œuvre et suivi de plan de gestion et surveillance des cours d'eau (56 %) / M9 - assistance technique aux collectivités (37 %)

Ces deux missions sont de toute évidence complémentaires puisque les collectivités (communes) n'ont pas les connaissances spécifiques et les compétences techniques pour assurer une gestion globale des milieux aquatiques.

M12 - suivi de projets et chantiers, planification de travaux, supervision de chantiers et maîtrise d'œuvre (93 %) / M4 - réalisation de projets et études (67 %)

Ces deux missions ont été citées par une majorité de techniciens de rivière. Il s'agit donc des missions « emblématiques » du métier, quel que soit le profil des personnes en poste.

M6 - gestion financière de projet et étude (26 %) / M2 - concertation avec les différents acteurs du territoire (28 %)
 Ces missions ne sont pas les plus représentatives du métier, mais illustrent cependant un profil particulier de technicien de rivière proche du profil type de chargé de mission, et qui a été mis en évidence dans les focus group.

M14 - missions informatiques telles que SIG et cartographie (11 %) / M10 - gestion et suivi technique hydraulique et hydrologique (13 %)

Ce couple présente une proximité plus faible que les précédents, ces missions ne sont que peu corrélées. Il s'agit ici d'un profil très spécialisé.

Une mission n'est pas directement corrélée à d'autres (M8) : il s'agit de l'animation de procédures et de réunions (citée par 20 % du groupe). Elle est toutefois proche du quatrième couple et renforce le profil particulier de technicien de rivière se rapprochant des chargés de mission.

Enfin le dernier groupe présente un faible niveau de relation entre les missions associées (M15-M11-M5-M7). Il correspond aux missions de maîtrise d'ouvrage et d'assistance à la maîtrise d'ouvrage (9 %), à la gestion administrative de projet ou d'étude (4 %), à la gestion des pollutions et des pesticides (2 %), et à l'assainissement (2 %). Ces missions n'ont été citées que par quelques techniciens, et sont donc ponctuelles ou reliées à des postes spécifiques.

Le tableau ci-dessous présente la synthèse des profils de techniciens de rivière identifiés à partir des missions.

Missions communes à tous	Profil de missions principales (groupe discriminant)	Missions secondaires (groupe marginal)
Suivi, planification et supervision de chantiers et travaux, maîtrise d'œuvre et réalisation de projets et d'études	« Terrain »	Animation de procédure et de réunions ou MO et AMO ou Gestion administrative de projet et d'étude ou Gestion des pollutions et des pesticides ou Assainissement
	« Appui technique »	
	« Chargé de mission volet technique »	
	« Spécialisé »	

Tableau 2 : Synthèse des profils de techniciens de rivière identifiés à partir des missions

■ Analyse des compétences des techniciens de rivière

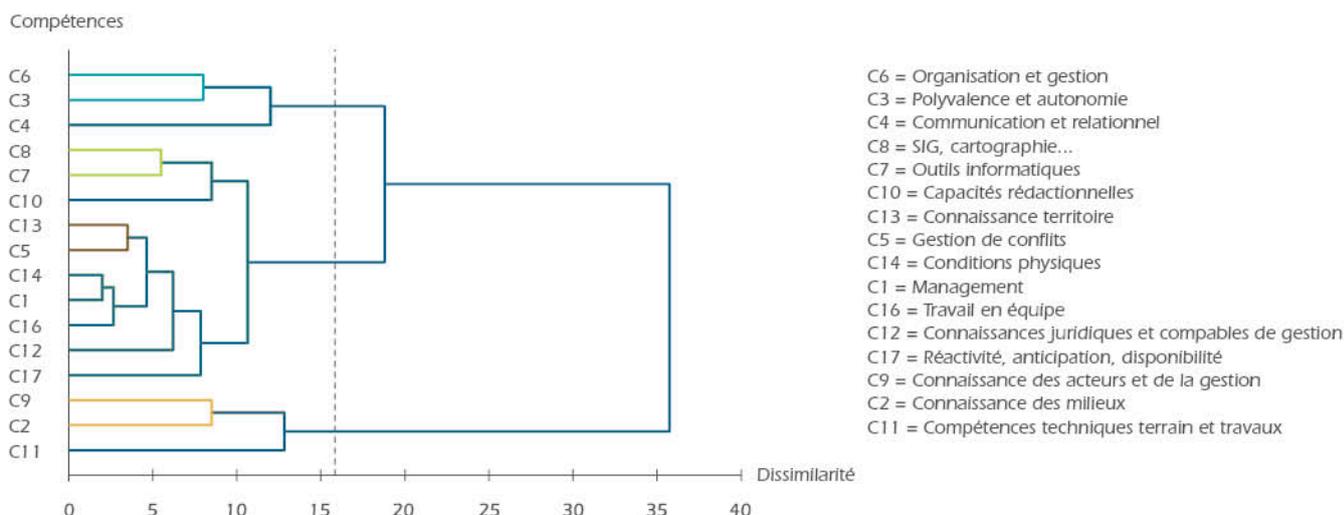


Figure 17 : Dendrogramme des compétences des techniciens de rivière.

Si l'on s'intéresse aux couples de compétences par ordre de proximité, on peut identifier 4 principaux couples :

C9 - connaissance du fonctionnement des collectivités, des acteurs et des outils réglementaires et de gestion (compétence citée par 46 % du groupe) / C2 - connaissance du fonctionnement des milieux aquatiques et connaissances naturalistes (63 %)

Ces connaissances sont souvent citées et sont essentielles au métier puisque la gestion des cours d'eau par bassin versant nécessite des connaissances écologiques mais aussi des structures et acteurs du territoire.

C6 - qualités individuelles telles que l'organisation, la planification ou encore la gestion du travail (30 %) / C3 - polyvalence et autonomie (26 %)

C8 - compétences en SIG et cartographie (15 %) / C7 - maîtrise des outils informatiques et bureautiques (23 %)
Ces compétences concernent un profil de technicien spécifique.

C13 - connaissance du territoire (7 %) / C5 - gestion de conflits (13 %)

Ces compétences sont complémentaires puisque les conflits concernent généralement des problématiques spécifiques au territoire, d'où l'importance de bien connaître ses enjeux, ses acteurs et son histoire.

Trois compétences ne sont pas directement corrélées aux autres : il s'agit des compétences relatives au travail sur le terrain, à l'encadrement et au suivi de chantier (C11, 56 %), à la communication, la pédagogie et les qualités relationnelles (C4, 52 %), et de capacités rédactionnelles et de synthèse (C13, 24 %). Les deux premières ont été beaucoup citées, elles correspondent au travail de terrain du technicien de rivière, à l'interface entre milieux naturels, usagers et riverains. La dernière compétence, moins citée, est relative à la gestion de projet.

Le groupe comprenant les autres compétences (C14-C1-C16-C12-C17) est peu exploitable car sa disposition en « escaliers » révèle une faible corrélation entre elles. Les trois premières sont la condition physique (2 %), le management d'équipe (6 %), et le travail en équipe (6 %). Ces compétences n'ont été citées que par quelques individus et ne sont donc pas représentatives du métier, même si elles caractérisent un profil tourné vers le terrain et l'encadrement d'équipe.

Les deux dernières correspondent à des connaissances juridiques et financières pour le montage et la gestion de projet (15 %), et enfin des qualités personnelles telles que le dynamisme et l'esprit d'initiative (17 %). Ces compétences citées de façon ponctuelle reflètent donc une spécificité qui peut être liée aux missions demandées, au profil du poste exercé, ou encore aux particularités de la structure. Cependant, il faut noter l'écart entre la fiche de poste (image qu'on se fait d'un métier) et la perception de son métier par la personne. Ainsi, des compétences considérées comme essentielles lors d'un recrutement peuvent ne pas avoir été citées lors de l'enquête.

■ Liens entre les missions et les compétences des techniciens de rivière

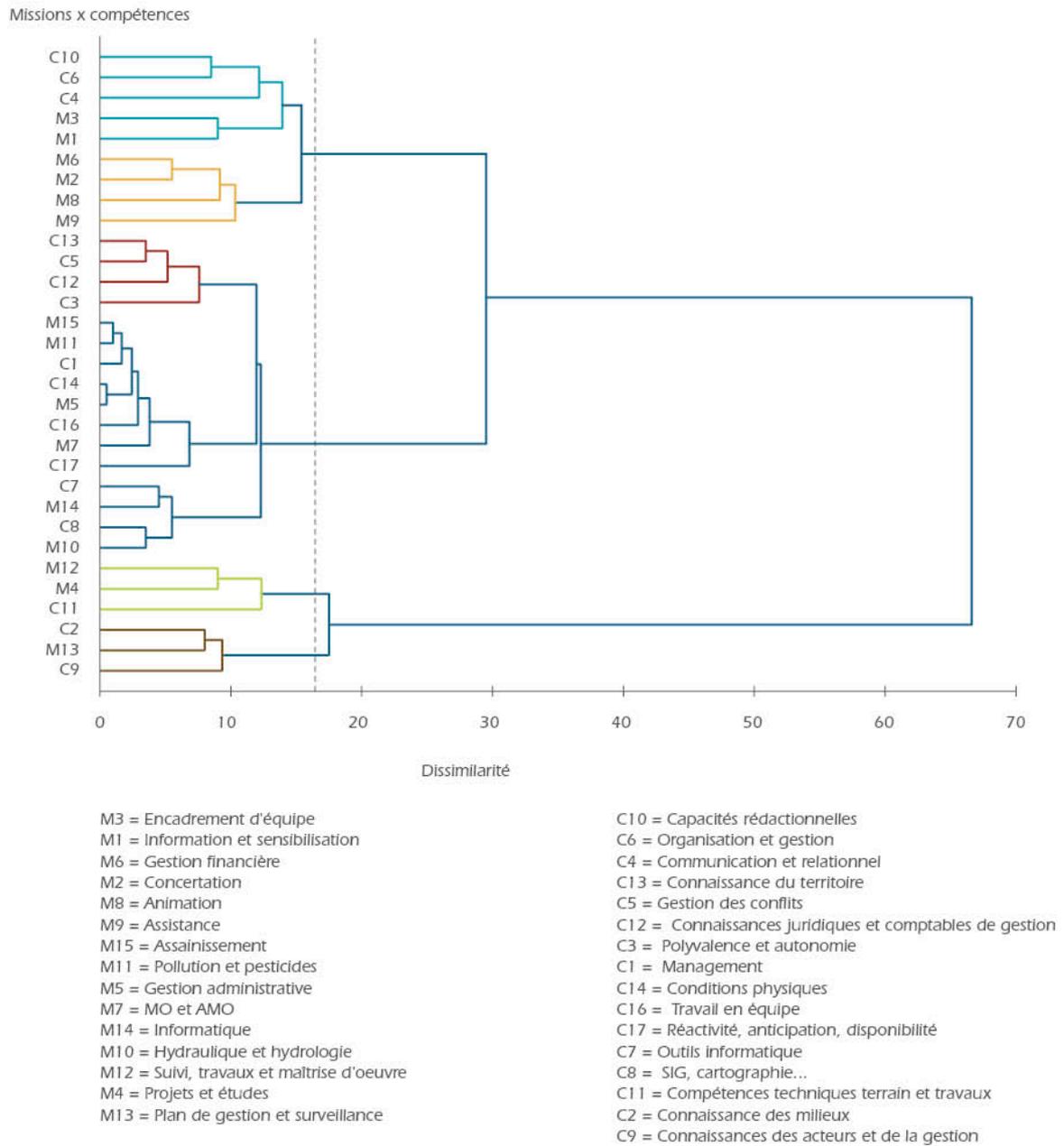


Figure 18 : Dendrogramme des missions et compétences des techniciens de rivière.

Le premier groupe (M1-3/C4-6-10) associe des missions d'information, de sensibilisation et d'encadrement d'équipe à des compétences en communication, pédagogie, organisation, rigueur, ainsi que des capacités rédactionnelles et de synthèse. Cette association correspond à un profil « pédagogique » des techniciens de rivière.

Le second groupe (M2-6-8-9) n'associe que des missions, avec la coordination, le montage et suivi financier d'actions, de subventions, l'animation de procédures et de réunions et le conseil et l'assistance technique aux collectivités. Il s'agit ici de missions correspondant à un profil proche de celui de chargé de mission.

Le troisième groupe (C3-5-12-13) relie, à l'inverse, uniquement des compétences : polyvalence, autonomie, gestion de conflit. Il s'agit essentiellement de savoir-être qui ne sont pas exclusifs à une mission mais présentent au contraire une transversalité.

Le groupe suivant (M5-7-11-15/C1-14-16-17) ne présente pas de fortes relations entre missions et compétences. Il s'agit de missions de gestion administrative, maîtrise d'ouvrage et assistance à la maîtrise d'ouvrage, de gestion technique des pollutions et pesticides et d'assainissement, et de compétences en management, de condition physique, des aptitudes au travail en équipe et une réactivité et une disponibilité. On constate qu'il s'agit de missions et de compétences très peu citées par ce groupe (par moins de 10% pour la plupart), ce qui explique ce manque de corrélation.

L'association suivante (M10-14/C7-8) concerne les missions de gestion et de suivi technique hydraulique et hydrologique, ainsi que les missions de SIG et de cartographie à des compétences en termes de maîtrise des outils informatiques (bureautiques et logiciels). Il y a là une forte corrélation puisqu'on retrouve les compétences nécessaires à la réalisation des missions.

L'avant-dernier groupe (M4-12/C11) associe les missions de suivi des cours d'eau, de préparation des travaux d'entretien et de restauration, la maîtrise d'œuvre et le montage, la gestion et le suivi de projets et d'études, à des compétences techniques de terrain (en hydraulique, hydrologie, biologie...) et pour l'encadrement et le suivi de chantiers et de travaux. Ici encore il y a concordance entre missions et compétences.

Enfin le dernier groupe (M13/C2-9) associe des missions relatives à la mise en œuvre et au suivi de plans de gestion et à la surveillance des cours d'eau, à une connaissance du fonctionnement des milieux aquatiques et des connaissances naturalistes générales et du fonctionnement des collectivités, de la FPT et des différents acteurs.

Ainsi le métier de technicien de rivière présente des profils variés. Un premier profil regroupe des personnes ayant un rôle se rapprochant de celui de chargé de mission et assez polyvalent, qui réalise des missions d'animation et de communication. Les autres regroupent des agents plus techniques et tournés vers les missions de terrain. L'influence du type de structure et de sa taille intervient également sûrement puisque une petite structure va demander une polyvalence et une transversalité plus importantes.

C Le personnel administratif

Le groupe du personnel administratif rassemble toutes les personnes dont les fonctions sont liées à la gestion administrative et/ou financière des structures. Ainsi les intitulés de poste au sein de ce groupe sont diversifiés : secrétaires, comptables, assistantes de gestion, adjointes, assistantes, responsables administratives et/ou financières etc.

■ Analyse des missions du personnel administratif

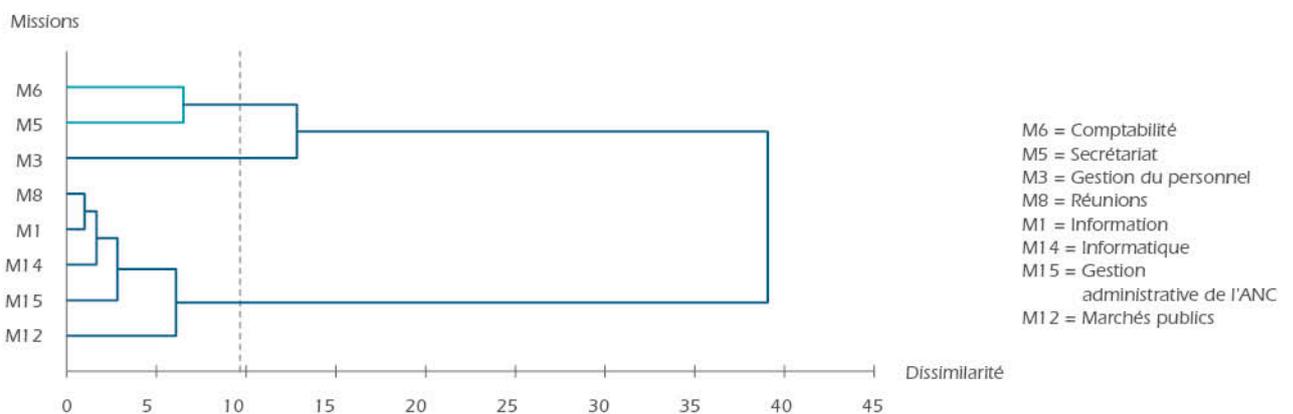


Figure 19 : Dendrogramme des missions du personnel administratif.

Le dendrogramme met en évidence un couple de missions : secrétariat (M6, mission citée par 89 % du groupe) et comptabilité (M5, 82 %). Cette corrélation est évidente puisqu'il s'agit des principales tâches de cette catégorie de personnel.

Une mission ressort également : la gestion du personnel (M3, citée par 41 % du groupe), qui regroupe différentes tâches telles que la gestion des plannings, le suivi des carrières...

Les missions restantes présentent une disposition « en escalier », qui traduit une faible proximité. Il s'agit de la participation aux réunions (M8, 2 %), de l'information du public (M1, 2 %), de la gestion du site web (M14, 7 %), de la gestion administrative du service ANC (M15, 7 %), et de la gestion des marchés publics (M12, 16 %). Ces missions sont plus ponctuelles, ou ne concernent que certaines structures et ne sont donc pas le cœur du métier. Cependant, elles illustrent la polyvalence qui peut être demandée au personnel administratif.

▪ Analyse des compétences du personnel administratif

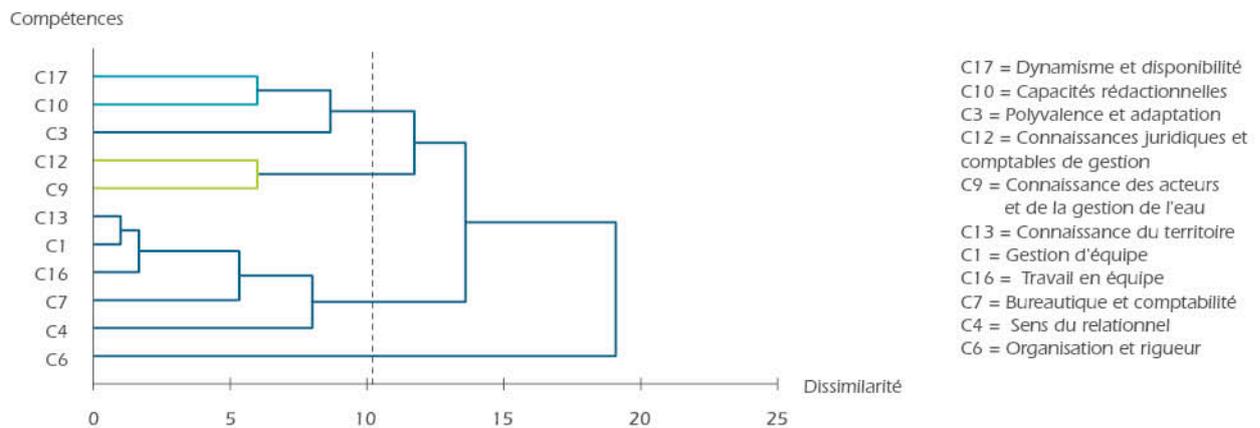


Figure 20 : Dendrogramme des compétences du personnel administratif.

Deux couples se distinguent sur le dendrogramme des compétences :

C17 - dynamisme et disponibilité (citées par 39 % du groupe) / C10 qualités rédactionnelles (21 %) et C12 - connaissances juridiques et comptables pour la gestion (27 %) / C9 - connaissance des acteurs et de la gestion (27 %)

Quatre compétences peuvent être prises séparément. :

La première correspond à des compétences d'organisation et de rigueur (C6, 73 %). Compétence la plus citée, elle est donc essentielle dans ce métier.

Les deux compétences suivantes correspondent à la polyvalence et aux facultés d'adaptation (C3, 32 %), et au sens du relationnel (C4, 27 %). Là encore ces compétences reflètent les caractéristiques de la fonction, puisque la diversité des tâches requiert une polyvalence, tandis que le relationnel est primordial car le personnel administratif est à l'interface entre le personnel technique, les élus, les acteurs extérieurs et le grand public.

La quatrième compétence correspond à la maîtrise d'outils informatiques de bureautique et de comptabilité (C7, 18 %).

Enfin, le dernier groupe de compétences présente une corrélation plus faible. Ces compétences n'ont été citées que par quelques individus, elles relèvent donc de cas particulier au sein de certaines structures.

■ Liens entre les missions et les compétences du personnel administratif

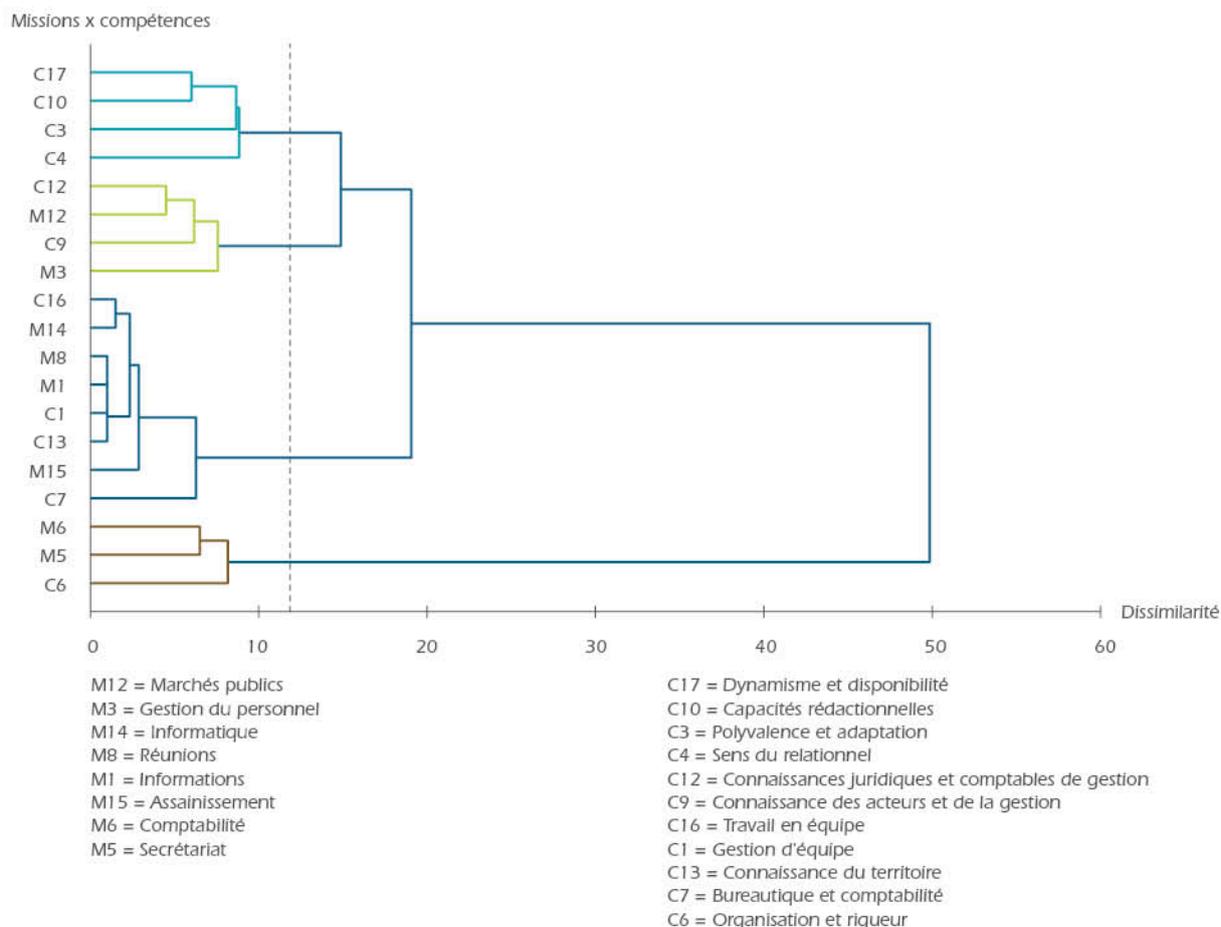


Figure 21 : Dendrogramme des missions et compétences du personnel administratif.

L'analyse sur les missions et les compétences permet de faire ressortir leurs liens. Le dendrogramme fait apparaître trois principaux groupes.

Deux groupes mettent en évidence les principales tendances :

Un premier groupe (M3-12/C9-12) associant les missions de gestion de personnel et de gestion de marchés publics, avec des connaissances juridiques et financières, ainsi que la connaissance des acteurs et des collectivités. Cette association est pertinente puisque les connaissances citées sont nécessaires pour la réalisation des missions.

Un second groupe (M5-6/C6) associe les missions relatives à la gestion de structure (secrétariat et comptabilité) à des compétences en matière d'organisation, de planification, de rigueur. On retrouve ici aussi une concordance puisque l'organisation est un élément clé lorsqu'on parle de gestion.

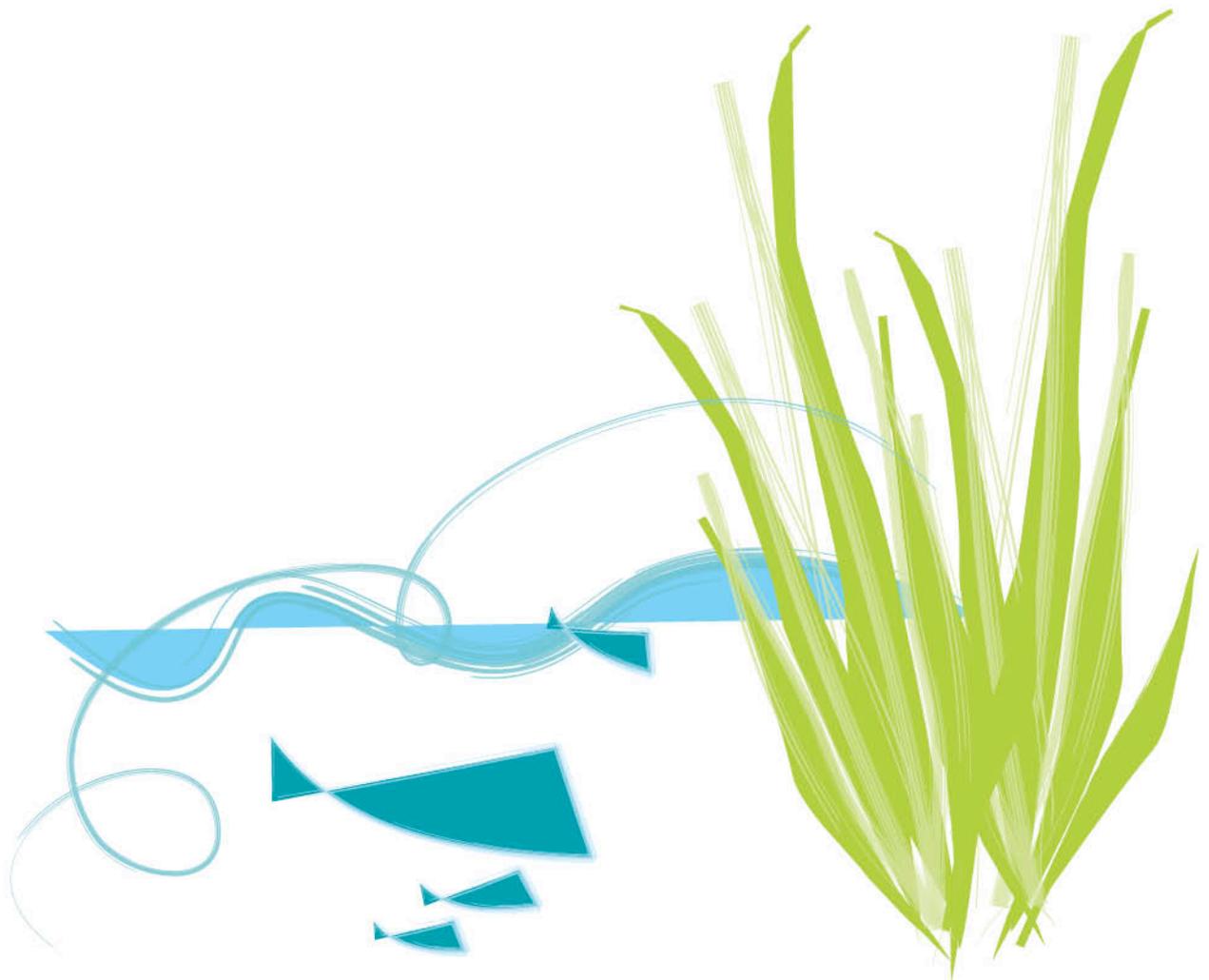
Un troisième groupe ne comporte que des compétences (C17-C10-C3-C4). Il s'agit des compétences en bureautique et comptabilité, des capacités rédactionnelles, de la polyvalence, et du sens du relationnel. Ces compétences ne présentent pas de proximité avec les missions. Elles sont donc à traiter individuellement. Il s'agit de compétences générales utiles dans l'exercice du métier au quotidien, mais qui ne se rapprochent pas d'une mission particulière.

Le fait d'avoir un groupe constitué uniquement de compétences peut également être un artefact, c'est-à-dire une altération du résultat de l'analyse due au procédé technique utilisé, par exemple si l'effectif ayant cité ces compétences est très faible.

D Des analyses mettant en évidence des profils

Les analyses sur les missions ont permis de mettre en évidence différents profils qui se retrouvent souvent sous un intitulé générique de poste tel que « chargé de mission ». En effet, la diversification des thématiques et la spécialisation des métiers induisent des missions nombreuses. Ainsi lorsque l'on s'intéresse aux sorties graphiques associant les missions aux individus, on remarque que certains groupes de missions corrélées correspondent à certains profils. Exemple : association de missions correspondant à la gestion de la structure corrélées avec des individus étant directeurs de structure, ou encore des missions en lien avec des thématiques spécifiques comme les pollutions agricoles par exemple, reliées à des individus étant chargés de mission agricoles.

Une majorité de compétences citées sont des compétences techniques liées à la spécificité des missions, mais certaines de l'ordre de qualités personnelles ou de savoirs être sont jugées nécessaires à la réalisation des missions quotidiennes.



Les métiers de la gestion de milieux aquatiques ont connu un essor dans les années 2000 avec la multiplication des procédures de gestion et un territoire régional de plus en plus couvert par des structures compétentes en la matière.

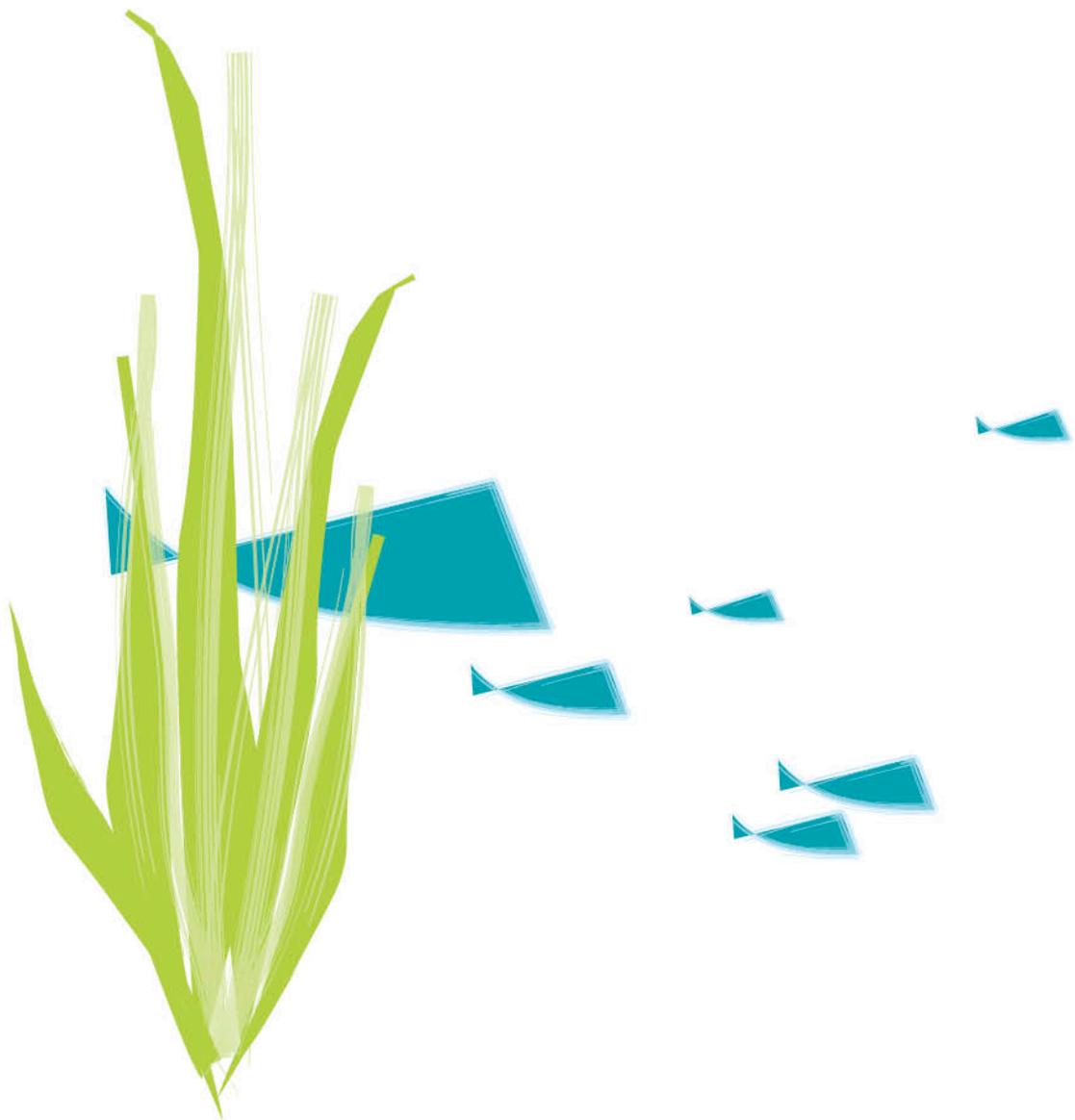
Ce travail a permis de mettre en évidence la multiplicité des missions réalisées par les différents professionnels, missions qui se sont diversifiées au fil des années. Les métiers de gestionnaires de milieux aquatiques sont donc aujourd'hui nombreux et variés, et requièrent une plus ou moins grande spécialisation technique selon la taille et le type de structure, mais également selon le type de procédure et les enjeux du territoire. Les principales évolutions des métiers ont suivi celles du droit communautaire, les structures locales devant les intégrer et acquérir de nouvelles compétences.

Ces métiers sont donc aujourd'hui diversifiés, en lien avec les thématiques et spécificités des procédures portées par les structures, la majorité des territoires étant aujourd'hui couverte par une procédure. S'ils sont regroupés sous des termes génériques tels que « chargé de mission », on constate une diversité d'intitulés en lien avec la spécificité des thématiques, par exemple chargé de mission pollutions diffuses, gestion quantitative et qualitative de la ressource en eau, etc.

Exercer une profession dans le domaine de la gestion des milieux aquatiques présente des caractéristiques, et notamment une multiplicité des missions qui nécessite adaptation et polyvalence de la part des agents, associée toutefois à une spécialisation technique selon les thématiques.

Enfin concernant les formations initiales, deux profils principaux se dégagent de la lecture des résultats : un profil plutôt généraliste, et un profil plus technique, plus spécialisé. Mais quelle que soit la formation initiale suivie, les gestionnaires de milieux aquatiques la complètent durant leur parcours professionnel pour acquérir les connaissances nécessaires à la diversité des missions effectuées. Ainsi les formations complémentaires et le partage d'expérience sont recherchés.

Ce travail vise donc à apporter un éclairage et une meilleure connaissance des métiers liés à ce domaine. La concordance entre les différentes études menées par l'ARRA permet d'avoir une vision globale et complète de la gestion des milieux aquatiques, tout en prenant en compte la spécificité du domaine et les particularités de ces métiers.



Articles et ouvrages

- AGENCE de l'EAU RHONE-MEDITERRANEE et CORSE, « Les pesticides et l'artificialisation des rivières sur la sellette », *Communiqué de presse*, décembre 2011
- ASSOCIATION RIVIERE RHONE ALPES, « Référentiel emploi – salaire », 2004, réactualisée en 2011
- AST D., MARGONTIER S., « Les professions de l'économie verte : typologie et caractéristiques », *Dares Analyses*, n° 018, 2012
- CAMPENS E., AZNAR O., MAZERM T., « La " bulle " des formations environnementales », *Bref*, n° 289, 2011
- IFOP, « Baromètre de l'opinion Préserver les ressources en eau et les milieux aquatiques : qu'en pensent les français », *Rapport National*, 2011
- MARGONTIER S., « L'attrait des étudiants pour les formations environnementales se poursuit », *Le point sur*, n° 98, 2011
- RICHARD-FERROUDJI A., « Les animateurs de bassin versant pièces maîtresses des dispositifs de gestion territoriale de l'eau », Thèse de doctorat, Unité mixte de recherche G-Eau / Cemagref et délégation régionale du Languedoc-Roussillon, 2008
- RICHARD-FERROUDJI A., « L'animateur de bassin versant : Insuffler vie à une communauté de l'eau », *Revue Cosmopolitiques*, n° 17, p. 139-152, 2008
- RICHARD-FERROUDJI A., « Quel rôle pour l'animateur de SAGE ? », *Séminaire schémas d'aménagement et de gestion des eaux (SAGE)*, Paris, France, 7 juillet 2011

Sites internet

- <http://www.riviererhonealpes.org/>
- <http://www.lesagencesdeleau.fr/>
- <http://www.eaurmc.fr/>
- <http://www.prse2-rhonealpes.fr/>
- <http://srcae.rhonealpes.fr/>
- <http://biodiversite.rhonealpes.fr>
- <http://eau.fne.asso.fr/>
- <http://gesteau.eaufrance.fr/>
- <http://ec.europa.eu/>
- <http://www.jybaudot.fr/General/indexstats.html>

LISTE DES ABRÉVIATIONS

- ANC : Assainissement Non Collectif
- ARRA : Association Rivière Rhône Alpes
- CAH : Classification Ascendante Hiérarchique
- CFPPA : Centre de Formation Professionnelle et de Formation Agricole
- CNFPT : Centre National de la Fonction Publique Territoriale
- DCE : Directive Cadre sur l'Eau
- DDAF : Direction Départementale de l'Agriculture et de la Forêt
- DDT : Direction Départementale des Territoires
- DREAL : Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement
- EPCI : Établissement Public de Coopération Intercommunale
- EPTB : Établissement Public Territorial de Bassin
- FEDER : Fonds Européen de Développement Régional
- FPT : Fonction Publique Territoriale
- IFOP : Institut Français d'Opinion Publique
- LEMA : Loi sur l'Eau et les Milieux Aquatiques
- PAPI : Programme d'Actions de Prévention contre les Inondations
- PDM : Programme de Mesures
- SAGE : Schéma d'Aménagement et de Gestion des Eaux
- SDAGE : Schéma Directeur d'Aménagement et de Gestion des Eaux





Avec le soutien de :



Rhône Région **Alpes**