

Comment adapter le processus de prise de décision au sein des syndicats au regard des nouvelles données contextuelles ?

**Animation d'un atelier participatif
dans le cadre du forum « Techniciens Médiateurs Rivière »**

Jeudi 8 novembre 2018 de 14h45 à 17h45 à Lathus (86)

Personnes présentes

Alban MAZEROLLES, SMAMVB ; Maud ROMAIN, SMAB Theols ; Erwan CHUPIN, SIRVA ; Anaïs TRINQUART, SMAMVB ; Pierre SURRE, CCV2M ; Charlotte LE MOIGNE, FCEN ; Natacha CAUNEAU, CDC de Charente-Limousine ; Lucie JAMELIN, SIAH du Né ; Emeline ROUXEL, Syndicat Amasse ; Marie-Christine, POIRIER, Syndicat d'Aménagement de la Vallée de l'Indre ; Valérie SCIAMARELLA, enseignement ; Chloé SCHMITT, CA 86 ; Jonathan LEPROULT, Syndicat Manse étendu ; Lydie LEBARS, Département Charente-Maritime ; Julien GRIGERCIUK, SYMBA ; Yoann BRIZARD, SABV ; Etienne BOURRY, SMAB Gartempe et affluents ; Pierrick BIBARD, Syndicat Mixte RVPB ; Tom MAHIUEUX, Syndicat Mixte RVPB ; Julien DEPEINT, CDC Pays Fléchois (72) ; Coralie DEBARRE, Syndicat Mixte des Basses Vallées Angevines et de la Romme ; Mathias ROUX, Syndicat Mixte à la Carte pour l'Aménagement de la Vézère ; Christophe DUFY, CA Bergeracois ; S, MIDGLEY, Limoges ; Benjamin AUDEBAUD, CA du bocage Bressuirais ; Marcelline CHARPENTIER, Syndicat d'Entretien du bassin du Beuvron ; Sophie MICHON, SMC 79 ; Cécile GAUTRON, Syndicat des Trois Rivières ; Samuel CHARPENTEAU, Syndicat des Trois Rivières ; Yvonnick GUIGNARD, Grand Poitiers Communauté urbaine ; Pierre MESNIER, Syndicat de la Brenne ; Martin LETELLIER, Syndicat de la Brenne.

1 – Pourquoi cette problématique de travail ?

De par la mise en place de la GEMAPI, des délégations ou des transferts de compétences s'opèrent. Des syndicats de rivières fusionnent ou évoluent dans leurs statuts. Dans tous les cas, cela entraîne des modifications de fond dans la gouvernance de ces structures, qui concernent directement les élus.

En règle générale :

- ✓ De nouveaux élus arrivent. Une nouvelle équipe est constituée, sur un territoire qui a pu évoluer, de par l'acquisition de nouvelles compétences. Un fonctionnement et des relations de travail nouveaux sont à organiser.
- ✓ Ils sont moins nombreux qu'auparavant (ce constat se vérifie pour les syndicats qui rejoignent une CDC ou CA).
- ✓ Ils sont pluri-compétents. C'est un atout mais qui présente aussi 2 risques : celui d'avoir des élus plus éloignés de la problématique eau et moins investis aussi en temps.

Avec des élus moins investis et moins nombreux, les techniciens ont des inquiétudes quant à la préparation et la prise de décisions éclairées et avisées, garantissant la mise en œuvre d'actions opérationnelles et efficaces.

Aussi, dans le cadre du forum des Techniciens Médiateurs Rivières, il leur est proposé de participer à un atelier afin de traiter cette préoccupation.

2 – Les objectifs et le déroulé de l'atelier

Il est proposé de traiter des questions suivantes :

- ✓ Comment adapter, évoluer le processus décisionnel au regard des nouvelles données contextuelles ?
- ✓ Comment assurer l'implication des élus aux prises de décision ?
- ✓ Faut-il associer d'autres parties prenantes au processus décisionnel ? Si oui, qui ? dans quelles instances ? Avec quel mandat ?

Les objectifs sont de :

- ✓ Amorcer une réflexion sur ces questions.
- ✓ Amener les participants à être force de propositions d'alternatives leur permettant de prendre en compte et s'adapter à l'évolution constatée du processus décisionnel existant jusqu'à ce jour.
- ✓ Conduire ce travail collectivement afin d'élargir le champ des idées possibles pour y répondre.

Les pistes avancées par les participants pourront être retravaillées au sein de leur structure respective et, également, collectivement au sein du réseau TMR animé par le CPIE Val de Gartempe.

Pour répondre aux questions, une progressivité de travail est proposée en 3 séquences de travail.

- ✓ Séquence 1 : élaboration d'un état des lieux du processus décisionnel à ce jour.
Avec 3 temps de travail : individuel ; en sous groupes ; en plénière.
- ✓ Séquence 2 : recherche d'idées sur ce qui pourrait se faire.
Avec 2 temps : en sous-groupes ; en plénière
- ✓ Séquence 3 : synthèse et capitalisation du travail produit.

3 – Séquence 1 : Etat des lieux de l'existant

1^{er} temps de travail

L'objectif : faire état de la situation que les participants sont entrain de vivre.

La question de travail : ces nouvelles données contextuelles, qu'est-ce que ça change pour vous ? Quelles questions cela vous pose ? dans la préparation et prise de décision, notamment du côté des élus ? dans votre organisation et fonctionnement et processus de décision habituel ?

La modalité de travail : une réflexion individuelle durant 10 minutes.

Les activités à réaliser : les participants listent ce qui change pour chacun, les constats, les questions. Puis, soulignent ce qui les préoccupe le plus, qui leur paraît le plus problématique.

2^{ème} temps de travail

L'objectif : après un partage de leurs situations respectives, c'est identifier les problématiques qui leur sont communes, qu'ils estiment importantes et qu'ils souhaitent approfondir ensemble.

La question de travail : au regard de ces évolutions, selon vous, qu'est-ce qui pose essentiellement problème, question dans l'implication des élus à la préparation et aux prises de décisions ?

La modalité de travail : 6 sous-groupes de 6 participants : 50 minutes

Les activités à réaliser : chaque participant présente ce qu'il a choisi et souligné afin d'explorer et appréhender la diversité des situations en petits groupes. Puis, ils identifient et formalisent ce qui pose problème, selon eux.

Production du groupe 1

- ✓ Problème d'organisation structurelle : inquiétude des salariés face à des élus davantage préoccupés par la répartition des compétences à l'échelle du territoire que du fonctionnement opérationnel des équipes.
- ✓ « Blocage administratif » suite à la volonté de partir du syndicat. Problème d'inertie.
- ✓ Difficultés à faire porter le syndicat à la communauté de communes en raison de l'éloignement géographique mais aussi crainte d'un éloignement des élus communautaires de la problématique eau en comparaison avec les élus locaux.
- ✓ Quid du partage de l'intérêt général par les élus ?
- ✓ Evolution sociétale en décalage avec la préoccupation des élus : la réglementation oblige les élus à traiter de sujets qu'ils ne s'approprient pas encore.
- ✓ Aspect formation et sensibilisation des nouveaux élus.
- ✓ Problème du positionnement du TMR quand il est amené à prendre une décision pour un élu éloigné de la problématique milieux.

Production du groupe 2

- ✓ Renouvellement des élus : quid de leur implication, de l'historique (connaissance du territoire et du sujet) et du maintien d'une dynamique ?
- ✓ Comment avancer avec une majorité bloquante ? avec un rapport de forces déséquilibré ? Les structures qui pèsent le plus dans la décision sont celles les moins concernées par le sujet.
- ✓ Comment réussir à impliquer des territoires « déconnectés » (peu de linéaire, jamais connu de structure porteuse) : comment intégrer des territoires qui n'ont jamais connu une gestion de l'eau, qui découvrent le sujet, qui ont désormais à payer une taxe ?

Production du groupe 3

- ✓ Problématique sur la définition des compétences GEMAPI : interprétations différentes de la réglementation.
- ✓ Problématique sur la communication autour de la prise de compétence : EPCI vs syndicats.
- ✓ Manque/perte de la représentativité du local : éloignement des élus communautaires, perte d'un lien de proximité et d'une technicité, que les élus locaux ont davantage.
- ✓ « Confusion », superposition des couches administratives : 1 syndicat avec différents EPCI ; 1 EPCI sur différents syndicats : cela demande une homogénéisation des politiques et sujets.
- ✓ Manque de connaissances des élus sur les enjeux autour de l'eau.

Production du groupe 4

- ✓ Problème de l'engagement, de la formation des élus : enjeux, compétences techniques (milieux), responsabilités.
- ✓ Manque de communication et connexion transversales entre EPCI et syndicats et communes, et inter et intra structures, entre délégués communautaires et délégués locaux.
- ✓ Déphasage entre pas de temps politique (élections) et le calendrier des programmes d'actions.

Production du groupe 5

- ✓ Crainte de perte du lien de proximité des élus de terrain, de leurs connaissances et des riverains, de leur rôle de relais.
- ✓ Nécessité de former les nouveaux élus, pour une implication politique forte et durable.
- ✓ Risque de politisation des structures (d'un éloignement des enjeux techniques), qui peut aussi devenir une opportunité.
- ✓ Risque de dilution des ressources humaines avec l'agrandissement des territoires. MAIS, opportunité de mutualisation de moyens humains (ex : secrétariat) et recrutements.
- ✓ Atteinte de la cohérence hydrographique incertaine à court terme. Quid des zones « blanches » ? Comment s'organiser à plusieurs sur des territoires plus grands ?

Production du groupe 6

- ✓ Les limites administratives différentes de celles des bassins versants qui rendent complexe la gouvernance.
- ✓ La problématique de la légitimité des élus, leurs intérêts, leur implication, leur disponibilité.
- ✓ La difficulté de définir la GEMAPI, les actions, leurs priorités, leurs coûts...
- ✓ Le portage politique d'actions parfois impopulaires.
- ✓ Le manque d'implication de l'Etat, partenaires financiers, techniques...
- ✓ La problématique de gestion coordonnées entre les structures : convention ; ententes ; taxes ; délégation de compétences...
- ✓ Les difficultés à maintenir l'intérêt général et la solidarité amont/aval

3^{ème} temps

Suite à la mise en commun des productions des 6 sous-groupes de travail, 3 sujets communs sont identifiés par les participants.

Sujet 1 : l'implication des élus

Cela pose autant la question de l'appropriation des enjeux eau et milieux par les élus que l'appropriation de leur fonction et missions en tant que décideurs au sein des structures et des instances de décision.

Sujet 2 : la crainte d'une perte d'un lien de proximité avec les réalités de terrain

Sur des territoires de plus en plus grands, se pose la question de la préservation de la connaissance et du lien de proximité avec les réalités de terrain.

Sujet 3 : l'organisation des acteurs sur des territoires de plus en plus grands

Cela pose les questions suivantes :

- ✓ Comment travailler à plusieurs avec de nouvelles structures, de nouveaux territoires ?
- ✓ Que faire ensemble, tant du côté des élus que des équipes ?

4 – Séquence 2 : être force de propositions sur les 3 sujets de travail

Objectif

Il s'agit d'amener les participants à être force de propositions sur un des 3 sujets de leur choix.

Question de travail : Qu'est-ce qui pourrait être proposé de mieux et différent pour améliorer la situation actuelle ?

2 sous-groupes ont travaillé sur le sujet 1, 1 sous-groupe sur le sujet 2 et 3 sur le sujet 3.

Sujet 1 : Qu'est-ce qui pourrait être proposé de mieux et différent pour améliorer l'implication des élus ?

Pour que les élus soient en capacité de s'impliquer durablement, prendre des décisions éclairées et avisées pour une mise en œuvre opérationnelle d'actions, cela suppose qu'ils comprennent bien ce qui est attendu d'eux. Il importe qu'ils prennent pleinement la mesure de la fonction, missions qui leur incombe en tant que décideurs. Cela suppose aussi qu'ils s'approprient les enjeux en matière d'eau et milieux qui se posent sur leur territoire.

Pour ce faire, plusieurs leviers sont proposés.

1^{ère} production

Des interventions à destination des élus, en trois temps.

- ✓ Une information en amont des élections des délégués syndicaux par lettres, réunions, communication détaillée pour qu'ils prennent connaissance et conscience du : rôle du syndicat ; des enjeux eau ; des engagements d'un délégué (disponibilité en temps, appui...)
- ✓ Formation/sensibilisation à la prise de fonction. Créer aussi du lien entre eux.
- ✓ Réunion à l'initiative des EPCI de l'ensemble des délégués de chaque syndicat de son territoire pour une valorisation des actions du territoire et du délégué.

2^{ème} production

- ✓ Création de commissions géographiques avec un « caractère obligatoire » pour un maintien de proximité ; du lien élus/techniciens/usagers.
- ✓ Formation/sensibilisation des élus sur le grand cycle de l'eau
 - Rencontres entre pairs, avec d'autres élus sur d'autres territoires pour des retours d'expériences, des démonstrations.
 - Journées de formation.
 - Mobilisation de l'ensemble des moyens de communication pour créer du lien et maintenir une circulation de l'information : ex : lettre de Rivières ; site web d'autres syndicats ; partage d'actions réussies

Sujet 2 : Qu'est-ce qui pourrait être proposé de mieux et différent pour répondre à la crainte d'une perte d'un lien de proximité avec les réalités de terrain ?

Pour maintenir cette connaissance du terrain et ce lien de proximité, sont proposés les leviers suivants :

- ✓ La création de commissions géographiques par sous bassin versant, portés par des élus locaux et rassemblant acteurs et usagers. Mais, cela demande des moyens humains importants.
- ✓ L'utilisation de nouvelles applications pour donner la parole aux usagers, citoyens, ex : waze des cours d'eau/Tell my city.

- ✓ Nommer un référent par commune qui serait un acteur relais entre les usagers locaux et les décideurs.

Sujet 3 : Qu'est-ce qui pourrait être proposé de mieux et différent pour l'organisation des acteurs sur des territoires de plus en plus grands ?

Cela suppose de faire évoluer les instances de pilotage et suivi existantes, voire d'en créer de nouvelles et de modifier les relations de travail entre ces instances et les acteurs concernés pour assurer : réalisations, suivi, circulation de l'information.

Plusieurs propositions sont faites dans ce sens.

1^{ère} production

- ✓ Réaliser des audits sociaux à tous les niveaux élus, techniciens, administratif : solliciter l'aide d'une compétence en sociologie des organisations pour définir une nouvelle gouvernance.
- ✓ Mener à bien des ateliers participatifs en vue de développer une culture commune.
- ✓ Organiser des visites de terrain pour créer du lien et de la convivialité.
- ✓ Désigner des élus référents, chefs de file comme interlocuteurs privilégiés.
- ✓ Mettre en place une charte de bonnes pratiques, un règlement interne, fiches de poste communes...

2^{ème} production

- ✓ Le rôle de l'Etat :
 - par une obligation réglementaire, inciter à une gestion par bassin versant.
 - Proposition de documents types pour faciliter les collaborations entre structures : maîtrise d'ouvrage déléguée, conventions, délégation de service... ; pour harmoniser les pratiques et outils.
- ✓ Incitation financière pour une gestion par bassin versant.
- ✓ Faciliter la création d'EPAGE
- ✓ Favoriser les échanges : élus/élus ; élus/techniciens ; techniciens/techniciens, par une gouvernance adaptée, des instances : COPIL ; groupes de travail ; visites terrains ; dialogue entre structures

3^{ème} production

Développer la communication par :

- ✓ L'organisation de réunions de rappel : contexte, structure, historique, objectifs
- ✓ La création de commissions thématiques et géographiques
- ✓ Mettre en place des bulletins d'informations tant à destination des élus que des habitants.

5 – Séquence 3 : capitalisation du travail réalisé en atelier

L'atelier s'est terminé sur la mise en commun de ces propositions qui pourront être approfondies par les participants au sein de leur structure respective et/ou retravaillées collectivement dans le cadre du réseau TMR.

Enfin, une restitution de l'atelier est faite à destination des participants de l'autre atelier animé en parallèle, afin que toutes et tous aient connaissance de ce qui a été discuté et produit dans les 2 ateliers.