

## **Compétences hydrauliques**

Travaux conduits dans les trois régions du panel :

Lorraine, Languedoc-Roussillon et Poitou-Charentes

en appui à la mission interministérielle présidée par  
Philippe Huet (I.G.E)

---

**Etude réalisée par :**

Marie-José Leterme : Agrocampus - Rennes

Pascal Duchêne : INFOMA - Nancy

**Coordination :**

François Granier : OMM - Paris

août 2005

La présente étude a été réalisée en appoint aux travaux confiée à la mission interministérielle mise en place à la demande de Madame la ministre de l'Ecologie et du Développement Durable (cf. lettre en date du 23 juillet 2003)<sup>1</sup> à :

- Monsieur le Chef de l'Inspection générale de l'environnement,
- Monsieur le Vice-président du Conseil général du génie rural, des eaux et des forêts

et à

- Monsieur le Vice-Président du Conseil général des ponts et chaussées.

Cette mission, dirigée par Monsieur Philippe Huet, Ingénieur général du GREF, IGE, était composée de :

- \* Monsieur Pierre Monadier, CG des P & C
- \* Monsieur Jean-Pierre Magnan, Laboratoire Central des P & C
- \* Monsieur Xavier Martin, IGE
- \* Monsieur Roland Lazerges, CG du GREF
- \* Monsieur Jean-Luc Redaud, CG du GREF

---

<sup>1</sup> Une copie de cette lettre figure en annexe

*« Les idées sont comme des graines de lotus,  
elles ne dorment que pour mieux pousser »*

*Fatou Diomé*

## Plan du document

---

Introduction générale	p 9
Résumé	p 13
<b>Chapitre 1 – Quelques éléments de méthodologie ... au service d'une étude empirique des situations de travail</b>	p 19
11 – Métier, emploi-type, emploi, qualification, compétence....	
12 – L'analyse des situations de travail, les étapes clefs, la consolidation des données,	
13 – L'échantillon et les méthodes mobilisées pour recueillir le «dire des agents»	
<b>Chapitre 2 – Des emplois-types à l'esquisse de parcours de professionnalisation</b>	p 27
21 - Les emplois types identifiés,	
22 - Essai de synthèse du positionnement des emplois-types autour de trois types de savoirs et savoir-faire essentiels,	
23 - Quelques hypothèses quant à des parcours professionnalisants».	
<b>Chapitre 3 - Les enjeux de la filière d'emplois « Hydraulique »</b>	p 63
31 – Eléments de «verbatim»,	
32 – Des questionnements à valeur d'enjeux : typologie et pistes d'action	
Un essai de synthèse ...	p 91
Annexes :	p 97
• lettre de mission	
• dispositif d'étude	
• liste nominative des personnes enquêtées.	

## Introduction générale

*« On ne connaît la valeur de l'eau que quand le puits est à sec »*

Ce proverbe, issu de la sagesse du monde rural, illustre les enjeux devant lesquels nos sociétés post-industrielles sont placées. L'eau, ressource vitale, a été longtemps négligée. Perçue pendant des siècles comme éternellement renouvelable, elle est devenue en moins de deux décennies l'objet de l'attention des hommes. Ceux-ci s'accordent à présent sur le devoir d'une gestion durable dans sa double dimension quantitative et qualitative.

Deux enquêtes conduites en 1992 et 1999 auprès de plus de douze mille français confirment que la ressource hydraulique doit d'être gérée de manière patrimoniale. Cette exigence fait expressément écho à leurs préoccupations. Ils placent en effet au second rang de leurs préoccupations (71 % des personnes interrogés considèrent cette question comme importante ou très importante) la pollution de l'eau. La gestion des déchets domestiques avec 79 % des réponses l'emporte de peu alors que les risques nucléaires ne soulèvent des inquiétudes que pour 44 % des sondés. Symétriquement, ce panel classe en troisième rang des actes d'incivisme « Laisser couler l'eau sans nécessité » (46 %) juste devant « Laisser tourner son moteur de voiture sans nécessité » (48 %).

Les pouvoirs publics sont donc explicitement attendus pour proposer et mettre en oeuvre des politiques intégrant des questionnements multifformes. Ici, les populations sont inquiètes face aux risques d'inondations, là des conflits d'usage divisent les populations : eau nécessaire aux usages domestiques, eau indispensable à certaines productions agricoles, eau caractérisant des zones humides abritant des biotopes fragiles, eau support à d'activités de loisirs ...

Ces attentes ne peuvent être satisfaites que si les services s'avèrent capables d'appréhender de manière systémique les différentes facettes des questions à résoudre. Aussi, aucun service public ne saurait prétendre aujourd'hui, quelles que soient ses compétences, assurer seul une authentique gestion patrimoniale des ressources en eau. L'interministérialité d'une part et des coopérations inter institutionnelles d'autre part semblent être les seules voies d'action légitimes.

Cependant, il n'y a de coopérations réellement pertinentes que si les différentes parties apportent des savoirs et des savoir-faire de haut niveau. C'est dire si dans le domaine de la gestion des ressources hydrauliques, la problématique des compétences de chacun des agents publics s'avère cruciale.

Ces questionnements ont été à l'origine de la saisine par Madame la ministre de l'Ecologie et du Développement Durable de trois instances d'inspection : le Conseil général des Ponts & Chaussées, l'Inspection générale de l'Environnement et le Conseil général du génie rural des eaux et des forêts. Présidé par Monsieur Philippe Huet, ingénieur général du GREF et membre de l'Inspection générale de l'Environnement, un groupe de hauts fonctionnaires a engagé ses travaux à l'automne 2003.

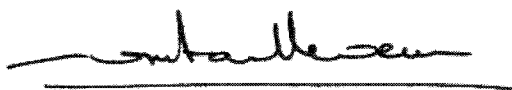
La mission inter ministérielle a sollicité l'appui de l'Observatoire des missions et des métiers pour l'un des principaux volets de ses travaux : l'identification des emplois actuels, le repérage des compétences mobilisées par les personnels dédiés aux politiques publiques de la gestion de l'eau ainsi que la mise en évidence des parcours professionnels qui apparaîtraient de nature à consolider leurs qualifications.

En apportant à la mission inter ministérielle des méthodes et outils de nature à favoriser l'expression et la réflexion des personnels sur leurs emplois, l'observatoire des missions et des métiers s'est employé à favoriser le développement d'un regard prospectif. Un tel regard sur la gestion des ressources humaines peut constituer un mode permanent de pilotage des services publics. Opter pour cette approche, c'est faire le pari qu'une gestion qualitative des emplois peut être un levier pour faire face aux nécessaires évolutions et notamment de celles-ci qui émanent des bénéficiaires des actions conduites par les pouvoirs publics. C'est pour compléter l'action des directions et services qu'a été créé en janvier 2002,

au sein du ministère de l'agriculture et de la pêche, un observatoire des missions et des métiers.

Le présent travail a pour ambition d'être une contribution à l'action d'aujourd'hui et de demain. Au regard des enjeux multiples qui mobilisent les organisations publiques dédiées aux problématiques hydrauliques, il sera légitimé s'il aide chacun des agents et chacun des services à identifier les meilleurs leviers pour mettre en œuvre des politiques publiques en écho aux attentes sociales.

Le Président de  
l'Observatoire des missions et des métiers

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Constant Lecoer', is written over a solid horizontal line.

Constant Lecoer

## Résumé

L'Observatoire des missions et des métiers a été sollicité pour apporter son appui à la mission interministérielle mise en place à la demande de Madame la ministre de l'Ecologie et du Développement Durable (cf. lettre en date du 23 juillet 2003) à Monsieur le Chef de l'Inspection générale de l'environnement, Monsieur le Vice-président du Conseil général du génie rural, des eaux et des forêts et à Monsieur le Vice-Président du Conseil général des ponts et chaussées. Cette mission, a été dirigée par Monsieur Philippe Huet, Ingénieur général du GREF, Inspection Générale de l'Environnement (MEDD).

Sur la base de l'analyse des propos recueillis auprès des professionnels rencontrés dans les trois régions constituant le panel ainsi que des analyses formulées par quelques cadres chefs de services en fonction dans ces mêmes régions, l'étude a mis en lumière trois constats. C'est sur la base de ceux-ci qu'ont été identifiées quelques pistes d'action articulées autour de quatre enjeux.<sup>1</sup>

Ces constats s'organisent autour de trois thématiques : l'organisation des structures publiques, la gestion de leurs personnels, l'existence d'une hiérarchie implicite des missions.

1 – Les structures publiques : services déconcentrés de l'Etat, services des collectivités locales, établissements publics... dédiées à la gestion des eaux de surface constituent un ensemble institutionnel peu lisible et non homothétique d'un territoire à l'autre.

La lecture des organigrammes des structures publiques, tant départementales que régionales, fait apparaître un nombre élevé d'instances ayant pour tout ou partie de leurs missions des compétences dans le domaine hydraulique. Ce constat est consolidé par l'analyse des propos des agents dédiés à ces missions qui éprouvent eux-mêmes des difficultés à identifier avec rigueur le « qui fait quoi » en la matière. Cette faible lisibilité institutionnelle, si elle constitue un frein à une coopération des structures publiques, s'avère d'autant plus problématique pour les bénéficiaires.

---

<sup>1</sup> Ces axes ont été identifiés et ont fait l'objet de développements dans le chapitre 3 du rapport intermédiaire de l'OMM – avril 2004.



Des modes d'organisation différents d'un territoire à l'autre, département ou/et région, rendent encore plus ardu l'accès des élus aux structures publiques. Celui-ci semble *in fine* franchement problématique pour l'administré - usager. L'absence d'une répartition explicite et uniforme entre les attributions propres de l'Etat et celles qui relèvent de manière optionnelle aux collectivités, conduit celles-ci à s'engager ici, et là, à s'abstenir ... En outre, l'interprétation d'une même règle peut être formulée d'une manière différente d'un territoire à un autre. Dès lors, les collectivités locales mettent en avant le fait que les services déconcentrés n'assurent pas de manière homogène le « dire de l'Etat ». Ces absences sont vécues comme des manques d'autant que celles-ci éprouvent régulièrement des difficultés à se retrouver dans les « maquis réglementaires ».

L'existence de structures de bassin, si elles répondent à un authentique souci de cohérence hydrologique, introduit un facteur supplémentaire de trouble. Ainsi se combinent sur des territoires non homothétiques, des institutions aux missions variées, relevant de structures centrales différentes, et mues par des cultures professionnelles distinctes....

La question de la coordination s'impose donc rapidement. Si les MISE semblent contribuer à une prise en compte transversale sinon intégrée des projets au niveau départemental, elles s'avèrent souvent aspirées par la gestion de procédures au détriment de dynamiques anticipatives qui fonderaient leur vraie légitimité. Au niveau régional, les DIREN sont globalement perçues comme des acteurs pertinents, notamment du fait des savoir-faire de leurs agents. Nombre d'acteurs de la filière soulignent cependant soit leur faible visibilité sur le terrain, soit leurs limites dans une prise en compte coordonnée des enjeux régionaux. Pour certains acteurs, le fait que certains services de DIREN mettent en avant les seules dimensions réglementaires, freinent la mise en œuvre de projets intégrant des composantes multiples.

Dès lors, le « dire de l'Etat », et plus globalement, le « dire des pouvoirs publics », semble manquer de consistance. Les agents sont expressément en attente d'une affirmation du sens de l'action pour arbitrer entre les différentes sollicitations dont ils sont l'objet et consolider en aval les coopérations les plus efficaces.

2 – La gestion des personnels en charge des politiques publiques « hydrauliques » souffre de déficiences qui nuisent à la valorisation des compétences existantes.

La très grande majorité des maîtres d'ouvrages sollicités dans les enquêtes conduites en région s'accordent à reconnaître que la mise en œuvre des politiques publiques hydrauliques implique, eu égard à la multiplicité et à complexité des enjeux, des personnels compétents et expérimentés. La variété des paramètres à traiter, l'existence d'interactions nombreuses et parfois non modélisées à ce jour, la gestion de situations de crises... conduisent à cette affirmation.

Nombre d'acteurs soulignent que la maîtrise des questions posées aux services publics implique présence sur le terrain, imprégnation des caractéristiques locales et capitalisation des « bonnes pratiques » professionnelles. Les impératifs de la gestion des procédures administratives éloignent, souvent de manière très significative, les personnels des cours d'eau, des ouvrages, des zones sensibles... Si les plus expérimentés savent mobiliser leur expérience de terrain et traitent ainsi de manière efficace certaines procédures, d'autres agents semblent se réfugier soit dans une gestion procédurière, soit expriment un sentiment de perte de professionnalisme. L'isolement tant dans les services qu'entre les services aggrave ces processus.

Les modes de gestion des carrières des agents publics – et tout particulièrement ceux de la fonction publique d'Etat – s'avèrent plutôt adaptés pour les personnels « généralistes » : cadres coordinateurs, personnels en charge de procédures financières... *A contrario*, ces modalités sont perçues comme non idoines, voire contre-productives, pour les « spécialistes ».

L'analyse de parcours professionnels chez les personnels rencontrés dans les trois régions fait apparaître l'absence de parcours raisonnés conduisant à une capitalisation des savoir-faire professionnels. Les agents qui ont volontairement choisis une trajectoire professionnelle de « spécialistes » semblent être pénalisés quant à leur avancement. L'absence de modalités de reconnaissance statutaire les pénalise. Au mieux, certains ont réussi à faire valoir, avec l'appui de leur hiérarchie de proximité, l'intérêt d'une temporalité spécifique dans l'occupation d'emplois spécialisés.

Par ailleurs, le caractère aléatoire des transmissions de savoirs semble la règle ; les « passages de témoin » constituent l'exception. Alors que nombre de dossiers retracent les procédures administratives, avec parfois un luxe de détail, des données techniques qui seraient très utiles en écho à la mobilité de certains cadres ne sont pas ou peu capitalisées. Les difficultés à pourvoir de manière satisfaisante, certains emplois spécifiques, tels ceux requis pour les services de prévision de crues, sont révélateurs d'une érosion de certains savoirs.

Enfin, l'affectation d'agents peu ou pas formés sur des missions où une expérience de terrain, ou pour le moins une formation technique, est identifiée comme nécessaire, est stigmatisée. Les missions de police de l'eau sont assez souvent dans cette situation. Les conflits d'usage autour de la ressource hydraulique et la gestion des milieux naturels complexes sont présentés comme des enjeux de premier plan. Ils requièrent *a priori* la présence d'agents publics fortement professionnalisés pour agir en matière de médiation et/ou d'expertise. Or, on observe *a contrario*, une érosion des identités de métier qui constitue un point de vigilance significatif.

3 – Une hiérarchie implicite des missions brouille l'identification des priorités et rend difficile l'optimisation des ressources disponibles.

Le double diagnostic d'un paysage organisationnel peu lisible d'une part et d'une gestion des personnels à forte technicité peu pilotée d'autre part, conduit selon nous, à une hiérarchie implicite des missions pas nécessairement en équation avec les priorités nationales et/ou locales.

Les « missions nobles » semblent être liées à la construction d'ouvrages. Cette mission historique, cf. années 1950 – 1970, structure les références collectives. Elle correspond sans doute à un idéal professionnel qui conduit encore aujourd'hui nombre de jeunes à choisir des parcours de formation initiale débouchant sur des emplois d'ingénieurs et de techniciens au service des pouvoirs publics. Or, de telles missions deviennent à ce jour rares. En outre, des missions plus modestes, tels les aménagements de cours d'eau, sont réduites soit parce que de tels engagements peuvent être source de contentieux administratifs, soit parce que les services mobilisent les personnels en place sur des missions de police. Ainsi, s'instaurerait un fossé entre le « métier rêvé » par le jeune au seuil de sa vie professionnelle et la réalité des emplois offerts.

Les missions de conseil, d'animation, de médiation... si elles sont perçues comme nécessaires semblent souvent affectées par un « turn-over » important qui prive les services d'une mémoire technique et relationnelle qui semble pourtant essentielle. Ainsi, une certaine banalisation de ces fonctions s'installe. Or, celle-ci est perçue par nombre d'agents « spécialistes » comme préjudiciable à sa pleine crédibilité.

Enfin les fonctions de police de l'environnement, et particulièrement la police de l'eau, semblent particulièrement déclassées. En effet, le fait que nombre d'agents sans formation hydraulique, voire sans formation technique, y soient affectés, porte à croire que cette mission réglementaire qui s'impose aux services, s'installe aux marges de l'idéal professionnel de la filière d'emplois « compétences hydrauliques ». Certains personnels n'hésitent-ils pas à identifier les unités en charge de ces missions de « *services poubelle* » ?

Ces perceptions peuvent à la longue brouiller, voire à déqualifier, la filière. Un tel processus ne serait pas sans conséquences. Il contribuerait à détourner les personnels, et notamment les « spécialistes », à y servir. Or, il apparaît que les pouvoirs publics ont besoin de compétences techniques avérées qu'il s'agisse, soit de disposer en leur sein d'experts capables d'assister les maîtres d'ouvrages en amont d'études ou de travaux ; soit de posséder, pour des secteurs sensibles ou non concurrentiels, de professionnels capables d'assurer des maîtrises d'œuvre.

---

## Chapitre I - Quelques éléments de méthodologie ...

Le projet d'une analyse des situations professionnelles assurées par les personnels dédiés à la mise en œuvre des politiques publiques en matière d'hydraulique implique – en préalable – l'explicitation de quelques concepts qui seront utilisés lors des observations conduites dans les trois régions. Pour construire des synthèses, préalables aux recommandations, les chargés d'études de l'observatoire des missions et des métiers du ministère en charge de l'agriculture ont éprouvé le besoin de s'accorder autour de quelques termes. Ce préalable est d'autant plus nécessaire que plusieurs départements ministériels agissent de concert dans la mise en œuvre des politiques publiques : MEDD, MELT, MAP. En outre, des établissements publics et des collectivités territoriales se trouvent engagés. Une telle pluralité institutionnelle débouche naturellement sur des références multiples et des acceptions différentes même si la gestion des personnels se réfère à des règles statutaires proches. Ces définitions se révèlent enfin d'autant plus nécessaires que les principaux repères transversaux, et notamment la notion de corps, se sont avérés rapidement insuffisants pour décrire et comprendre des réalités professionnelles complexes.

### 11 – Métier, emploi-type, emploi, qualification, compétence....

#### Métier :

Pour les institutions concernées, le **concept de métier** est un corpus qui peut s'appréhender selon trois niveaux.

1. Le **métier des institutions**, décliné par rapport à leurs attributions et aux grandes lois telles les lois d'orientation, ... Dans le champ étudié, la « Loi sur l'Eau » constitue élément de référence majeur qui fédère les institutions.
2. Pour remplir leurs missions, les institutions ont besoin **de métiers**. Au sens collectif, on parle des métiers de la forêt, du bâtiment et des travaux publics, ... Ces collectivités de travail s'avèrent particulièrement utiles pour les individus notamment lorsque les techniques, les normes culturelles ou/et institutionnelles changent. Elles jouent alors le rôle de cadre de référence et concourent aux apprentissages nécessaires.

3. Dans chaque métier, on distinguera des **emplois - types** caractérisés par des tâches et des activités.

4. Une chaîne logique de ces termes peut être ainsi proposée :

Mission(s) → Métier(s) → Emplois - types → Emplois ou Postes de travail → Activités.
--

### **Emploi – type et emploi – cible :**

Le concept d'emploi - type permet d'identifier des situations professionnelles proches. L'emploi – type peut être appréhendé comme une constellation d'emplois effectivement assurés par des personnels réalisant des activités similaires. Les agents regroupés dans un même emploi – type ne sont pas nécessairement affectés à des unités identiques. Ce qui fonde leur proximité tient essentiellement au fait :

- qu'ils se réfèrent à une mission commune,
- qu'ils mettent en œuvre des savoir et savoir-faire proches,
- qu'ils assurent des responsabilités de niveau identique,
- qu'ils possèdent des réseaux relationnels internes et externes comparables,
- qu'ils partagent une même vision de « l'idéal professionnel ».

Le concept d'emploi – type ouvre la porte à une gestion collective de personnes éventuellement en transcendant les notions de corps parfois strictement attachés à telle ou telle institution. La situation des ingénieurs des travaux - ingénieurs des travaux publics de l'Etat, ingénieurs des travaux ruraux,... - constitue un exemple explicite. L'emploi - type doit être étudié et défini en dynamique. Ce choix implique une vigilance soutenue aux facteurs d'évolution pouvant affecter l'organisation et son environnement.

L'emploi – cible peut être un concept sollicité pour définir le contenu d'un emploi tel qu'il devrait être à moyen terme. Il s'exprimera sous forme de tendance et non de normes. Sa présentation gagnera en pertinence si elle identifie les dispositifs pouvant permettre aux personnes d'occuper la plénitude des champs de compétence explicités (cf. emplois préalables, formations professionnelles, ...) . Ce concept trouve donc sa pleine justification lorsque les questions de trajectoire professionnelle sont posées.

## **Emploi :**

L'emploi se caractérise par un ensemble d'activités concourant à un même but explicitement identifié. L'emploi fait l'objet d'un double processus.

Il est d'un part caractérisé *a priori*. C'est la fonction assurée par la fiche de poste souvent élaborée par l'agent en charge de celui-ci, formalisée par le cadre de proximité, et validée *in fine* par le responsable : chef de service, directeur,... L'emploi est à ce stade caractérisé par la prescription qui lui est attaché.

Mais l'emploi est ensuite assuré par une personne qui l'investit de ses savoirs, de ses expériences, de ses réseaux relationnels,... L'emploi est en outre modelé par l'environnement professionnel de proximité.

Au caractère prescrit, abstrait désincarné, ... font place des dimensions concrètes, personnalisées, réelles. Les ergonomes et sociologues du travail distingueront donc **l'emploi prescrit**, ensemble de normes posées *in abstracto*, et **l'emploi réel**, ensemble des réponses formulées en situation par un salarié confronté à des situations professionnelles non réductibles à des protocoles pré-établis.

## **Qualifications - Compétences :**

L'emploi quand il est assuré, non pas seulement dans ses dimensions formelles, mais surtout dans ses dimensions réelles contribue de manière déterminante à la réalisation des projets et des objectifs d'une organisation. C'est en ce sens que la notion de compétence trouve son intérêt. Est compétent, le professionnel qui non seulement ne se limite pas à assumer l'emploi prescrit mais mobilise des capacités cognitives et relationnelles afin de faire face aux situations professionnelles concrètes qui caractérisent l'emploi réel. Cependant, il convient d'être conscient que la compétence ne peut être identifiée que quand elle est mise effectivement en œuvre, quand elle est observée « en situation ». Un agent ne peut pas être défini comme compétent de manière stable. Pour être ainsi identifié, il est aujourd'hui admis qu'il convient de réunir :

- un socle de qualifications issues de la formation initiale, de la formation continue et d'expériences professionnelles capitalisées ;
- des situations professionnelles qui permettent, par leur caractère non strictement normées, de rendre pertinent la mobilisation d'habiletés

singulières : un travail très largement normé, automatisé, standardisé,... ne permettra pas à l'individu au travail de faire la preuve de sa compétence ;

- des moyens à la disposition de l'agent pour mettre effectivement en œuvre son potentiel : matériels, documentation, réseaux de communication... ;

- des dispositifs de reconnaissance qui seront identifiés par l'agent comme autant d'encouragement à s'engager dans l'élaboration de réponses originales puis à en poursuivre l'exploration.

Hors de la réunion simultanée de ces conditions, la notion de compétence perd de sa pertinence et le recours aux repères fournis par les qualifications s'impose.

### **Compétence collective**

La dimension individuelle de la compétence ne suffit pas à asseoir une efficacité, reposant de plus en plus sur la qualité des ajustements inter-individuels. La confiance dans le geste professionnel de l'autre, l'intercompréhension entre spécialités techniques différentes sont autant de composantes de cette compétence collective. Or, cette confiance n'est pas donnée, elle se construit au cours des échanges liés à la résolution d'un problème commun et suppose une stabilité suffisante des individus dans leur poste.

A la différence d'une simple juxtaposition des savoirs, la compétence collective, fondée sur la coopération se traduit par la construction de référentiels communs de jugement, servant de socle à une intense circulation des savoirs mais aussi par l'édification d'un sentiment de cohésion.

L'identification et la mesure éventuelle de la compétence collective, par exemple d'une équipe, ne peut se réduire à la somme des compétences individuelles qui la composent. Elle dépend intimement de la qualité, de la densité, de la fréquence et des effets des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus. La compétence collective désigne donc l'aptitude des salariés à mettre en œuvre et en synergie leurs connaissances et leurs expériences autour d'un produit, d'un outil, d'une mission...

La compétence collective peut ainsi être décomposée en trois entités étroitement imbriquées.

Elle est d'abord une somme de savoirs et de savoir-faire tacites et/ou formalisés ainsi que de connaissances partagées. C'est ensuite un ensemble de capacités à édifier des stratégies communes. Elle est caractérisée enfin par un ensemble de dispositifs qui soutiennent le développement des



connaissances et des capacités cognitives. Peuvent être ici cités des groupes de résolution de problèmes, des séminaires réguliers d'échanges ou d'analyses des pratiques...

### **... au service d'une approche empirique des situations de travail**

L'Observatoire des Missions et des Métiers a vu ses attributions fixées par arrêté du ministre chargé de l'agriculture :

« Compétent dans tous les domaines des politiques mises en œuvre par l'administration centrale, les services déconcentrés et les établissements publics d'enseignement et de formation professionnelle, l'Observatoire assure la veille prospective sur les missions et sur les compétences requises pour les exercer. Il fait toutes recommandations utiles à la gestion des ressources humaines, notamment en matière de recrutement, de formation initiale ou continue, et de construction raisonnée des parcours de carrière. »

*Article 1 de l'arrêté du 24 janvier 2000 portant création de l'OMM*

## **12 – L'analyse des situations de travail, les étapes clefs, la consolidation des données,**

### **1 - L'analyse des situations de travail se fonde sur quelques principes :**

- Une approche compréhensive des situations de travail. Celle-ci postule que les personnels agissent avec rationalité en fonction du contexte qui est le leur. Elle se distingue donc à une approche en terme d'audit fondée sur la mesure des éventuelles différences entre les attributions prescrites et celles effectivement réalisées.
- Le recueil de données s'effectue auprès d'un échantillon significatif de professionnels de la filière. La constitution de panels localisés dans des territoires variés constitue une réponse à cette exigence. Pour l'étude considérée, les membres de la mission interministérielle ont retenu trois régions : Languedoc-Roussillon, Lorraine et Poitou-Charente. Celles-ci sont en effet apparues comme possédant des caractéristiques très diversifiées : conditions climatiques, régimes hydrographiques, engagements respectifs de l'Etat et des collectivités territoriales ... Afin d'obtenir un échantillon significatif des acteurs concernés, ont été sollicités non seulement des cadres dirigeants et des personnels oeuvrant dans les services de l'Etat (DIREN, DDE, DDAF...) mais également des

ingénieurs et techniciens relevant d'entités publiques placées sous l'autorité d'élus territoriaux.

- La garantie donnée à toute personne sollicitée quant à la totale confidentialité qui entourera le recueil de ses propos constitue l'un des fondements du protocole proposé tant lors d'un entretien de face à face que lors d'entretiens de groupe.
- La mise en évidence de tendances l'emporte systématiquement sur l'expression des particularismes. Seules les dimensions récurrentes sont rapportées dans le document de synthèse. Celles-ci peuvent – sous réserve de ne pas mettre en cause leur locuteur – être illustrées par des propos : ceux-ci ont le statut de « *verbatim* ».
- Toute personne rencontrée dans un entretien détient un droit : celui d'avoir accès au rapport de synthèse validé par l'instance de pilotage. Il est en effet très souhaitable d'instaurer un rapport de type « contribution – rétribution » avec chacune des personnes sollicitées. Cette clause crée les conditions d'une expression plus proche des réalités vécues par la personne interviewée au détriment de propos convenus.

## **2 – L'étude s'inscrit autour d'étapes clefs :**

- Une approche documentaire du contexte organisationnel.

Cette étape permet aux chargés d'études, qui ne sont pas nécessairement des professionnels œuvrant dans la filière d'emploi étudiée, de se familiariser avec l'organisation institutionnelle, les missions attribuées aux structures publiques, ... Ce préambule est aussi l'occasion d'approcher l'histoire, la terminologie voire les dimensions culturelles des milieux professionnels.

- La mise en forme d'une problématique de recherche, la formulation d'hypothèses et la construction d'outils de recueil d'information.

Dans le cas de la présente étude ont été mis au point des canevas d'entretien et des questionnaires proposés lors des entretiens collectifs. Par souci d'harmonisation, les chargés d'études ont réalisé la première partie du recueil des données de concert en se rendant ensemble auprès des agents en poste dans la région « Lorraine ».

- Le recueil aussi précis que possible des propos des personnels sollicités.

Si le recours au magnétophone s'avère méthodologiquement plus rigoureux, cette option présente aussi des inconvénients. En l'espèce, la prise de note a été privilégiée.

- La consolidation des données recueillies s'effectue après relectures de l'ensemble des données.

Elle est suivie de la construction d'outils propres à faciliter la mise en évidence des dimensions communes les plus à même d'éclairer les commanditaires. En l'occurrence ce travail a été réalisé en privilégiant, conformément au cahier des charges validé fin 2003 (cf. annexe) et conformément aux pratiques de l'OMM :

- une entrée par les activités explicitement citées par les personnes rencontrées,
- la recherche d'emplois - types transversaux, c'est à dire repérables auprès de plusieurs institutions publiques,
- le repérage, notamment par la lecture des réponses aux questionnaires, des qualifications et des parcours professionnels,
- la formulation des enjeux propres à la filière tels que ceux-ci ont pu être formulés par les personnes sollicitées.

*In fine, la place centrale donnée « aux dires des agents » doit être soulignée. Ce qui est rapporté doit donc être considéré comme la mise évidence des dimensions communes aux personnels rencontrés hors de tout jugement évaluatif pour lesquels les chargés d'étude n'ont en outre pas de légitimité.*

### **13 – L'échantillon et les méthodes mobilisées pour recueillir le « dire des agents »**

#### **La réalisation des enquêtes régionales**

L'enquête a été réalisée en mars-avril 2004 par les deux chargés d'étude de l'Observatoire des Missions et des Métiers et conduite dans trois régions : Lorraine, Languedoc-Roussillon et Poitou-Charentes. Compte tenu des objectifs de l'étude, les modalités suivantes ont été retenues.

Pour chaque région :

- Dix à douze entretiens individuels d'une durée de 1 h 15 avec des responsables de services : pour moitié des collectivités territoriales et pour moitié des agents de l'Etat ;
- Deux entretiens de groupe de 2 h 30 maximum avec des groupes de 5 à 7 agents de l'Etat : d'ingénieurs non chefs de service et de techniciens.

Ces enquêtes ont été préparées par une réunion à la DIREN, réunion animée par un membre de la mission interministérielle avec un des deux chargés d'études et auxquelles participaient les services de l'Etat concernés et, en Lorraine et surtout en Languedoc-Roussillon, des collectivités territoriales. Les personnes enquêtées ont été désignées au cours de ces réunions par les participants. Il s'agit donc d'un échantillon "prescrit" des personnes considérées comme intéressantes à rencontrer dans la région pour le domaine.

### **Contenu des entretiens :**

Les entretiens réalisés ont été de type « semi directifs ».

- *Entretiens individuels avec des agents des services de l'Etat* : les missions et les activités, les compétences mobilisées, les difficultés, les facteurs facilitants...
- *Entretiens individuels avec des agents de collectivités territoriales* : même questionnement sur les missions et compétences. Dans les cas de services techniques opérationnels dans le domaine, l'attente vis à vis des services de l'Etat a été sollicitée à partir d'un cas concret récent évoqué librement par l'interviewé.
- *Entretiens de groupe* : les fonctions de chacun, les difficultés rencontrées à partir de situations particulières, les propositions d'amélioration...

En préambule, un questionnaire écrit sur les fonctions et le parcours a été proposé aux participants.

## **Chapitre 2 – Des emplois–types à l’esquisse de parcours de professionnalisation**

### 21 - Les emplois types identifiés

C’est sur la base des « dire » des personnels rencontrés et des descriptions d’emplois présentés par des cadres qu’une typologie a été élaborée. Les supports qui suivent ne constituent pas des fiches de poste tels qu’ils peuvent être explicités dans tel ou tel service soit pour décrire un emploi vacant soit pour formaliser les activités effectivement réalisées par un agent dûment identifié. Si la fiche d’emploi est nécessairement personnalisée et inscrite dans un contexte – celle de Madame ou de Monsieur Z en poste à la DD... de A. - ; les fiches d’emplois - types ci-après ont expressément un caractère général. Elles sont caractérisées par l’unité des missions confiées, par la complémentarité des connaissances requises et par le faisceau des relations internes et externes qu’implique la bonne réalisation des activités confiées. Sur un plan opérationnel, les fiches d’emploi - type constitueront des supports appropriés pour élaborer, dans les contextes spécifiques des différents services, les fiches d’emploi qui caractériseront les postes effectivement confiés à des personnels.

#### **Liste des quatorze emplois – types identifiés** *(l’ordre est aléatoire)*

Emploi-type 1 : Chargé d’ingénierie publique,

Emploi-type 2 : Chargé d’affaire financier,

Emploi-type 3 : Surveillant de barrage,

Emploi-type 4 : Animateur référent domaine de l’eau,

Emploi-type 5 : Chargé d’annonce de crues,

Emploi-type 6 : Prévisionniste, traitement de données hydrométriques (SPC),

Emploi-type 7 : Garde CSP (agent technique de l’environnement),

Emploi-type 8 : Analyste de l’aléa et du risque d’inondation,

Emploi-type 9 : Chargé de police de l’eau,

Emploi-type 10 : Chargé du suivi des étiages et nappes souterraines,

Emploi-type 11 : Animateur MISE/DISE,

Emploi-type 12 : Chef de service,

Emploi-type 13 : Technicien de rivières,

Emploi-type 14 : Coordonnateur - animateur domaine de l'eau.

Ces emplois peuvent être regroupés dans trois domaines principaux et selon leur mode d'action principal

<b>domaine mode d'action principal</b>	<b>risques</b>	<b>ressource en eau usages de l'eau</b>	<b>territoires milieux</b>	<b>transversal</b>
<b>technique</b>	3 - surveillant de barrage 5 - chargé d'annonces de crues 6 - prévisionniste 8 - analyste de l'aléa et du risque inondation	1 - chargé d'ingénierie publique	13 – technicien de rivières	
<b>réglementaire et financier</b>		2 - chargé d'affaires financières	7 – garde CSP 9 – chargé de police de l'eau 10 – chargé du suivi des étiages et des nappes souterraines	4 - animateur référent dans le domaine de l'eau 11 – animateur MISE/DISE 12 – chef de service
<b>animation, coordination</b>			14 – coordonnateur animateur domaine de l'eau	

Cette liste d'emplois-types intègre l'ensemble des situations professionnelles qui ont pu être approchées soit directement au travers des entretiens, soit indirectement en nous fondant sur les descriptions des chefs de services rencontrés.

Dans le tableau ci-après, est présenté, la structure de l'échantillon des trois régions (*liste nominative des personnes rencontrées en annexe*)

<b>Emplois - types</b>	<b>Personnes rencontrées exerçant cet emploi au moins partiellement</b>	<b>Chefs de service ayant décrit cet emploi</b>	<b>Remarques</b>
1 : chargé d'ingénierie publique	5	12	
2 : chargé d'affaires financières	3	4	
3 : surveillant de barrage		1	
4 : animateur-référent dans le domaine de l'eau	1	2	
5 : chargé d'annonces de crues	0	3	
6 : prévisionniste – traitement des données hydrométriques	///	2	Fiches de postes pour recrutement pour un futur SPC
7 : garde CSP (agent technique de l'environnement)	2	1	
8 : analyste de l'aléa et du risque d'inondation	2	4	
9 : chargé de la police de l'eau	9	9	
10 : chargé du suivi des étiages et des nappes souterraines	2	2	
11 : animateur MISE/DISE	3	2	
12 : chef de service	20	///	
13 : technicien de rivières	0	3	
14 : coordonnateur-animateur dans le domaine de l'eau	5	6	
<b>Total :</b>	<b>52</b>	<b>51</b>	

## Emploi-type 1 : Chargé d'ingénierie publique

### Activités :

- maîtrise d'œuvre, assistance à maîtrise d'ouvrage ou conseils techniques, juridiques et financiers auprès des collectivités dans les domaines suivants :
  - digues (ralentissement dynamique ou endiguements défensifs)
  - stabilisations de berges
  - aménagements de rivières (recalibrages, coupures de boucles, seuils)
  - maîtrise de ruissellement urbain
  - construction de petits ouvrages (passes à poisson, passerelles, retenues collinaires...)
- gestion directe : concession pour l'entretien d'un fleuve; gestion de barrages et écluses...

### Compétences nécessaires :

- hydraulique à surface libre, hydrologie
- connaissance et pratique de modèles simples hydrauliques et élaboration de cahiers des charges sur des modèles plus complexes
- topographie - mécanique des sols - béton armé
- aménagement de rivières -entretien des hydrosystèmes - écologie des milieux aquatiques - hydrobiologie-hydrochimie
- assainissement pluvial (réseaux, bassins d'orage, techniques alternatives)
- système de protection par digues (analyse de submersion au-delà des digues) - structure des digues (géotechnique, résistance d'un remblai)
- ingénierie financière de projet
- réglementation (eau, urbanisme, enquêtes publiques, servitudes)

**Statut :** ingénieur des travaux ou technicien

**Structure d'affectation :** DDAF, DDE, collectivités territoriales

**Parcours professionnel souhaitable :** convient bien pour un premier poste, pendant quelques années - évolution possible ensuite vers service police de l'eau

**Formation initiale :** ITR de l'agriculture ou ITPE de l'équipement - TGR ou techniciens équipement

### Formation continue

- biologie écologie (approche globale du milieu naturel)
- compléments techniques : géotechnique, mécanique des sols...

### Réseau relationnel de travail :

- Collectivités territoriales
- Bureaux d'études



- Services déconcentrés de l'Etat (I.P. ; police de l'eau)
- Organismes financeurs (Agence de l'eau, conseil général, région, Etat)

Pour les aménagements de rivière : souvent personnes isolées, savoir-faire individuel

**Bénéficiaires :** collectivités territoriales

---

## Emploi-type 2 : Chargé d'affaire financier

### Activités :

- Gestion des subventions : instruction financière de projets

\* *En fonction de leurs compétences, les chargés d'affaires peuvent apporter une assistance et un conseil technique, juridique et financier aux bénéficiaires. Les approches dans ce domaine sont différentes selon les chargés d'affaires et les financeurs.*

- occasionnellement, participent à l'animation de groupes de travail

### Compétences nécessaires :

- Ingénierie financière de projet
- Formation scientifique, généraliste dans le domaine de l'hydraulique
- Compétences plus spécifiques dans domaines concernés

**Statut** : ingénieurs

### Structure d'affectation :

- conseils généraux
- DIREN, DDAF
- Agences de l'eau

**Parcours professionnel souhaitable** : ingénierie ou police de l'eau

**Formation initiale** : très variable (pas de filière identifiée)

**Formation continue** : dans les domaines concernés par l'instruction financière (technique, réglementaire, financière)

### Réseau relationnel de travail :

- Collectivités territoriales
- Bureaux d'études
- Services déconcentrés de l'Etat (I.P. ; police de l'eau)
- Organismes financeurs (Agence de l'eau, conseil général, région, Etat)

**Bénéficiaires** : communes ou groupements de communes

### remarques :

La technicité des chargés d'affaires est très variable. Certains conseils généraux considèrent que les chargés d'affaires doivent être des spécialistes des dossiers qu'ils instruisent, d'autres seulement de bons généralistes. L'impact de l'une ou l'autre de ces options n'a pu être mesuré.

## **Emploi-type 3 : Surveillant de barrage**

### **Activités :**

Dans le domaine des barrages :

- Entretien
- Auscultation (capteurs)
- Exploitation en temps de crues
- Suivi en temps réel des crues via le centre d'annonce de crues

### **Compétences nécessaires :**

- Hydraulique à surface libre
- Hydrologie, hydrométrie (capteurs)
- Construction de barrages d'où résistance des matériaux, mécanique des sols, géotechnique
- Gestion du stress

**Statut :** technicien ou Ingénieur

**Structure d'affectation :** DDE, Conseils généraux, EDF, établissements publics

**Parcours professionnel souhaitable :** métier spécialisé

### **Formation initiale :**

ITPE ou TE (complément hydraulique, hydrologie, hydrométrie)

ITR ou TGR (complément construction)

### **Formation continue :**

- Barrages
- Gestion du stress

### **Réseau relationnel de travail :**

- Service police de l'eau
- Service annonce de crues
- CEMAGREF
- DRIRE
- protection civile

**Bénéficiaires :** collectivités territoriales, Etat, particuliers.

## **Emploi-type 4 : animateur référent domaine de l'eau**

### **Activités :**

- avis technique sur les dossiers, expertise dans un domaine lié à l'eau (qualité, police, risques...)
- animation de réunions et groupes de travail dans le domaine d'expertise : coordination des MISE...
- regroupement de données disponibles, pilotage d'études
- éventuellement encadrement d'une équipe

### **Compétences nécessaires :**

- ingénieur expert dans un domaine de l'eau (hydrologie, hydro-biologie, écologie...)
- animation, négociation, communication
- réglementation, droit

**Statut :** ingénieur

**Structure d'affectation :** DIREN et MISE principalement

**Parcours professionnel souhaitable :** expérience dans un service technique au préalable

### **Formation initiale :**

ingénieur ou universitaire dans le domaine de l'eau

**Formation continue :** dans le domaine de spécialisation (plus formation en communication et animation)

### **Réseau relationnel de travail :**

multiples partenaires : services de l'état, collectivités

**Bénéficiaires :** services techniques de l'Etat, collectivités

---

## **Emploi-type 5 : Chargé d'annonce de crues**

### **Activités :**

- annonce de crues à l'aide de modèles et des données recueillies

### **Compétences nécessaires :**

- hydraulique à surface libre
- hydrologie
- connaissance et pratique de modèles simples hydrauliques et élaboration de cahiers des charges sur des modèles plus complexes
- aménagement de rivières
- systèmes de protection par digues (analyse de submersion au-delà des digues, structure des digues)

**Statut :** technicien principalement ou adjoint technique, parfois ingénieur

**Structure d'affectation :** DDE, DIREN

**Parcours professionnel souhaitable :** bien souvent métier spécialisé avec peu d'évolution

### **Formation initiale :**

TGR ou techniciens équipement

ITR de l'agriculture ou ITPE de l'équipement

### **Formation continue**

- modélisation
- digues

### **Réseau relationnel de travail :**

- préfectures
- services déconcentrés
- sécurité barrages

### **Bénéficiaires :**

collectivités territoriales, particuliers, industries

## **Emploi-type 6 : Prévisionniste, traitement de données hydrométriques (SPC)**

### **Activités :**

- pilotage du développement des réseaux de collecte et de l'organisation du traitement des données hydrométriques (encadrement de techniciens)
- conduite des études hydrologiques et des études de modélisation pour la prévision des crues (études en propre et pilotage du travail de bureaux d'étude)
- expertise, conseil technique en hydrologie et hydraulique (prévention des risques d'inondation...)
- participation à la gestion de crise

### **Compétences nécessaires :**

- hydrologie et hydraulique générale
- modélisation
- notions de météorologie
- compétences managériales

**Statut :** ingénieur (éventuellement technicien supérieur)

**Structure d'affectation :** services de prévision des crues

**Parcours professionnel souhaitable :** métier spécialisé

### **Formation initiale :**

spécialisation hydrologie - difficile à trouver

### **Formation continue**

particularités liées aux influences maritimes

### **Réseau relationnel de travail :**

- techniciens annonces de crues,
- collectivités territoriales, Préfecture,
- SCHAPI, Météofrance, DIREN,
- EPTB

**Bénéficiaires :** collectivités territoriales, Etat, particuliers

### **remarque :**

Nous n'avons pas rencontré des personnes exerçant cet emploi, qui est plutôt un emploi de demain. Les personnes sont en train d'être recrutées (difficilement) pour les futurs services de prévision des crues.

## **Emploi-type 7 : Garde CSP (agent technique de l'environnement)**

### **Activités :**

- constat des infractions loi pêche, loi eau 92, loi 1976, loi 1975-déchets
- avis techniques liés aux cours d'eau et à la biologie des espèces : travaux sur le lit, débits réservés, passes à poissons, création ou vidange de plans d'eau, hydroélectricité, qualité physico-chimique des eaux
- conseil et appui technique pour gestion et aménagement de frayères
- étude sur des espèces
- suivi d'étiage (impact sur la faune piscicole)

### **Compétences nécessaires :**

- hydraulique à surface libre : calcul de débits, jaugeages (hydrométrie)
- hydrobiologie et hydrochimie (interprétation d'une analyse : DCO, MES, ...)
- biologie des espèces
- Domaine police judiciaire : connaissance procédure pénale, rédaction des PV
- Domaine administratif : connaissance procédures administratives (arrêtés préfectoraux, enquêtes publiques, études d'impact)

**Statut :** agent technique ou technicien de l'environnement

**Structure d'affectation :** CSP

**Formation initiale :** garde CSP (formation spécifique au Paraclet)

### **Formation continue**

- Hydrométrie plus approfondie
- Passes à poisson (gestion et conception)
- Courbes de tarage en liaison avec hydrométrie

### **Réseau relationnel de travail :**

- Services police de l'eau (Navigation, DDE, DDAF)
- DIREN
- DRIRE, DDASS
- Agences de l'Eau
- CEMAGREF
- Parquet
- Bureaux d'études
- Fédérations de pêche

**Bénéficiaires :** Etat, fédération de pêche, société de pêche

## **Emploi-type 8 : Analyste de l'aléa et du risque d'inondation**

### **Activités :**

- Etablissement d'atlas de zones inondables
- Avis circonstancié sur permis de construire en zones inondables

### **Compétences nécessaires :**

- hydraulique à surface libre
- hydrologie
- topographie
- hydrogéomorphologie
- modélisations simples ; élaboration de cahiers des charges pour modèles complexes
- notions de construction (solidité, fondations) d'où géotechnique, résistance des matériaux, mécanique des sols
- systèmes de protection par digues

**Statut :** Ingénieur ou technicien

**Structure d'affectation :** DDE, DDAF, Service navigation

**Parcours professionnel souhaitable :** éventuellement premier poste

### **Formation initiale :**

ITPE ou TE (complément hydraulique, hydrologie)

ITR ou TGR (complément construction)

### **Formation continue**

- hydrogéomorphologie
- modélisation
- digues

### **Réseau relationnel de travail :**

- Service police de l'eau
- Collectivités territoriales (urbanisme)
- préfectures

**Bénéficiaires :** particuliers, industries...



## Emploi-type 9 : Chargé de police de l'eau

### Activités :

- instruction réglementaire des dossiers "police de l'eau" (soit l'ensemble des dossiers, soit spécialisation dans un domaine)
- contrôle - répression (agents assermentés)
- participation à des réunions de coordination au niveau de la MISE/DISE
- conseil réglementaire, éventuellement technique
- pour les ingénieurs éventuellement, encadrement d'une cellule de travail

### Compétences nécessaires :

- réglementation
- "terrain" : expérience d'ingénierie dans le domaine très utile pour un jugement technique et un conseil réaliste (aménagement de cours d'eaux, hydrologie urbaine, assainissement...)
- hydraulique à surface libre, hydrologie, hydro-biologie et chimie
- écologie des milieux
- droit administratif, de l'urbanisme et de la propriété, procédures pénales

NB : Des connaissances en hydrologie des systèmes ne sont pas fréquemment mises en avant ; alors que la quasi-totalité des acteurs concernés considèrent celles-ci comme cruciales.

**Statut :** ingénieur des travaux ou technicien

**Structure d'affectation :** DDAF ou DDE

**Parcours professionnel souhaitable :** quelques années dans un service d'ingénierie en préalable – durée pas trop longue dans l'emploi car travail lassant et usant

### Formation initiale :

ITR de l'agriculture ou ITPE de l'équipement - TGR ou techniciens équipement

### Formation continue

- biologie écologie (approche globale du milieu naturel)
- contentieux
- barrages et digues (géotechnique)
- hydrogéologie

### Réseau relationnel de travail :

- MISE / DISE
- DIREN / direction de l'eau
- CSP
- services d'ingénierie publique (en débat)
- Cemagref (?)

manquent - un réseau d'experts régionaux ou départementaux (bassin ?)  
- une animation / coordination / capitalisation des expériences : semble-t-il rôle  
peu joué par les DIREN

**Bénéficiaires :** pétitionnaires (industriels, particuliers, collectivités locales, état...)

---

## **Emploi-type 10 : Chargé du suivi des étiages et nappes souterraines**

### **Activités :**

- suivi des dossiers d'autorisation de prélèvement en eaux superficielles et création de forages (arrêtés de prélèvement, gestion volumétrique)
- contrôle de l'irrigation
- gestion des étiages : participation à l'établissement d'un règlement préfectoral, aux cellules de crise

### **Compétences nécessaires :**

- ingénieur ou technicien généraliste
- hydrogéologie (relations nappes/eaux superficielles)
- notions d'hydrologie
- écologie des milieux
- réglementation, droit
- animation, négociation

**Statut :** ingénieur ou technicien (toutes spécialités, voire même administratifs)

**Structure d'affectation :** DDAF (cellule police de l'eau)

### **Formation initiale :**

ingénieur ou technicien généraliste

**Formation continue :** hydrogéologie

### **Réseau relationnel de travail :**

- MISE/DISE
- services préfectoraux
- DIREN, CSP

**Bénéficiaires :** différents usagers de l'eau

**remarque :** Cet emploi est très lié aux emplois "police de l'eau". Il demande a priori moins de connaissances techniques (hydrologie) et sera donc est plus facilement confié à une personne sans réelles compétences au départ dans le domaine de l'eau (ITA, voire Secrétaire administrative).

## **Emploi-type 11 : Animateur MISE/DISE**

### **Activités :**

- animation de la MISE ou DISE (comité de suivi, budget, groupes de travail...) sous la responsabilité du chef de MISE
- coordination entre les différents services de l'état : harmonisation des actions
- participation à des réunions départementales ou régionales sur l'eau
- veille réglementation et information aux différents services

### **Compétences nécessaires :**

- nécessité d'une maîtrise minimale des nombreux aspects liés à l'eau, tant quantitatifs que qualitatifs
- hydraulique à surface libre, hydrologie, hydro-biologie et chimie
- écologie des milieux
- réglementation et droit
- animation, communication

### **Statut : ingénieur**

peut être responsable d'une cellule police de l'eau ou chef de service

### **Structure d'affectation : DDAF**

**Parcours professionnel souhaitable :** poste en ingénierie auparavant

### **Formation initiale :**

ITR de l'agriculture ou ITPE de l'équipement voire IGREF .

### **Formation continue**

- compléments techniques
- animation

### **Réseau relationnel de travail :**

tous les services de l'état travaillant sur l'eau au niveau départemental, DIREN

### **Bénéficiaires : Etat**

---

## **Emploi-type 12 : Chef de service**

### **Activités :**

- Management de service (dimension stratégique)
- Animation de groupes de travail ou de concertation
- Représentation institutionnelle
- Assistance, conseil technique

### **Compétences nécessaires :**

- Formation scientifique
- Généraliste ayant des notions dans chacun des domaines concernés, éventuellement spécialisé dans certains domaines (selon taille du service)
- Management

**Statut :** Ingénieur

IGREF ou IDTR

IPC ou IDTPE

**Structures d'affectation :** tous services de l'Etat

**Parcours professionnel souhaitable :** Première expérience d'ingénieur dans un service technique

**Formation initiale :** IGREF ou IPC

**Formation continue :** management et dans les domaines concernés par le service (technique, réglementaire, financier)

### **Réseau relationnel de travail :**

- Collectivités territoriales
- Autres services de l'Etat
- Préfecture
- Collectivités territoriales
- Agences de l'Eau

**Bénéficiaires :** structure où il évolue

---

## Emploi-type 13 : Technicien de rivières

### Activités :

- Restauration et entretien de rivières : montage dossier, suivi chantier
- Animation, concertation avec les riverains
- Encadrement de chantiers d'insertion

### Compétences nécessaires :

- Entretien et aménagement de cours d'eau (génie végétal)
- Connaissance écosystème aquatique
- Animation, négociations, communication

### Statut :

emplois non pérennes le plus souvent (contrats emplois-jeunes, CDD)

### Structures d'affectation :

Etablissements publics, syndicats intercommunaux

**Parcours professionnel souhaitable :** convient pour un premier emploi

### Formation initiale :

très variable, aucune dans le domaine le plus souvent  
BTS gestion et protection de la nature convient bien

### Formation continue :

- Entretien et aménagement de cours d'eau
- Biologie des espèces

### Réseau relationnel de travail :

- Services police de l'eau
  - CSP
  - Collectivités territoriales
  - Particuliers
  - Agences de l'eau
- 
- **Bénéficiaires :** collectivités territoriales, propriétaires riverains

## **Emploi-type 14 : Coordonateur/animateur domaine de l'eau**

### **Activités :**

- animation de réunions et groupes de travail dans le domaine de l'eau ; gestion quantitative (inondations, étiage), qualité : élaboration de SAGE ou SDAGE, d'un PPRI...- coordination, concertation
- regroupement de données disponibles, pilotage d'études
- communication avec tous les partenaires intervenants dans le domaine de l'eau et le public

### **Compétences nécessaires :**

- ingénieur généraliste
- animation, négociation, communication
- notions dans les domaines techniques liés à l'eau (hydrologie, hydrobiologie, écologie...)
- réglementation, droit

**Statut :** ingénieur

**Structures concernées :** collectivités : conseils généraux, EPTB, syndicats...

**Parcours professionnel souhaitable :** éventuellement 1er poste

### **Formation initiale :**

ingénieur ou universitaire généraliste dans le domaine de l'eau

**Formation continue :** animation, concertation

### **Réseau relationnel de travail :**

multiples partenaires : services de l'état, collectivités, public, agences de l'eau

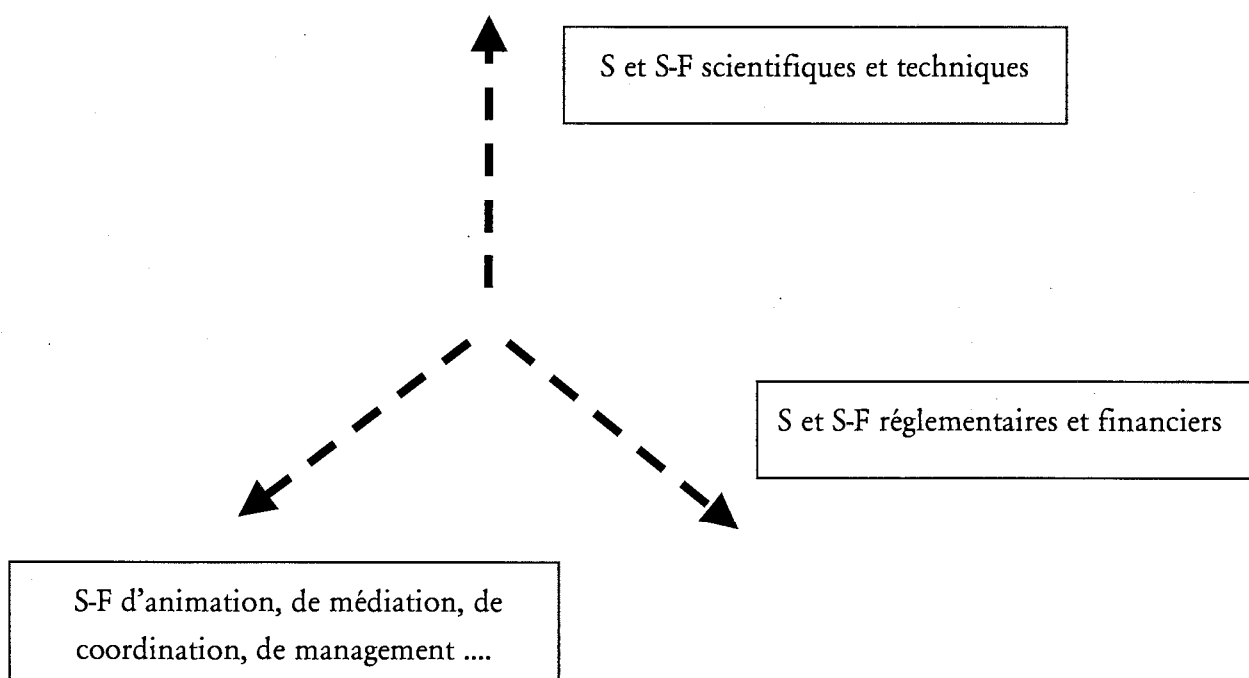
**Bénéficiaires :** collectivité territoriale, particuliers

---

## 22 - Essai de synthèse du positionnement des emplois-types autour de trois types de savoirs et savoir-faire essentiels :

L'analyse des données recueillies auprès des personnels - et plus particulièrement de celles qui ont ou été collectées lors des entretiens de groupe - permet de mettre en avant un premier constat. Les savoirs et savoir-faire mobilisés par les personnels dans les activités qui leur sont confiées peuvent être regroupés en trois grandes catégories :

1. des savoirs et savoir-faire scientifiques et techniques qui seront plus particulièrement dédiés à la production,
2. des savoirs et savoir-faire réglementaires : droit de l'environnement, législation financière ... mobilisés dans la fonction «support»
3. des savoir-faire en matière d'animation, de médiation, de coordination, de management...

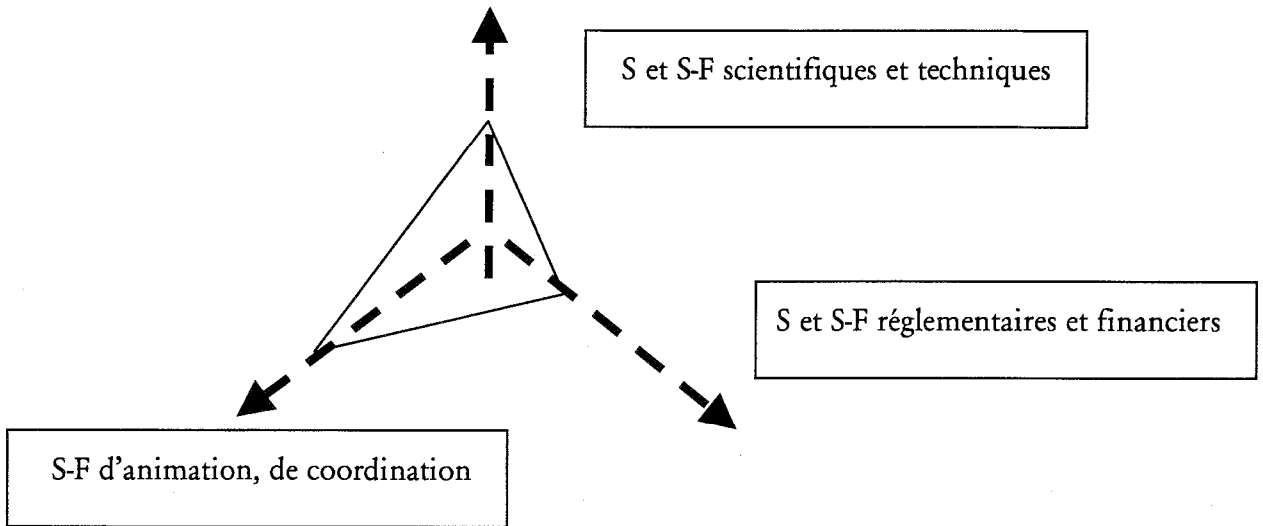


### Quelques exemples parmi les emplois - types identifiés :

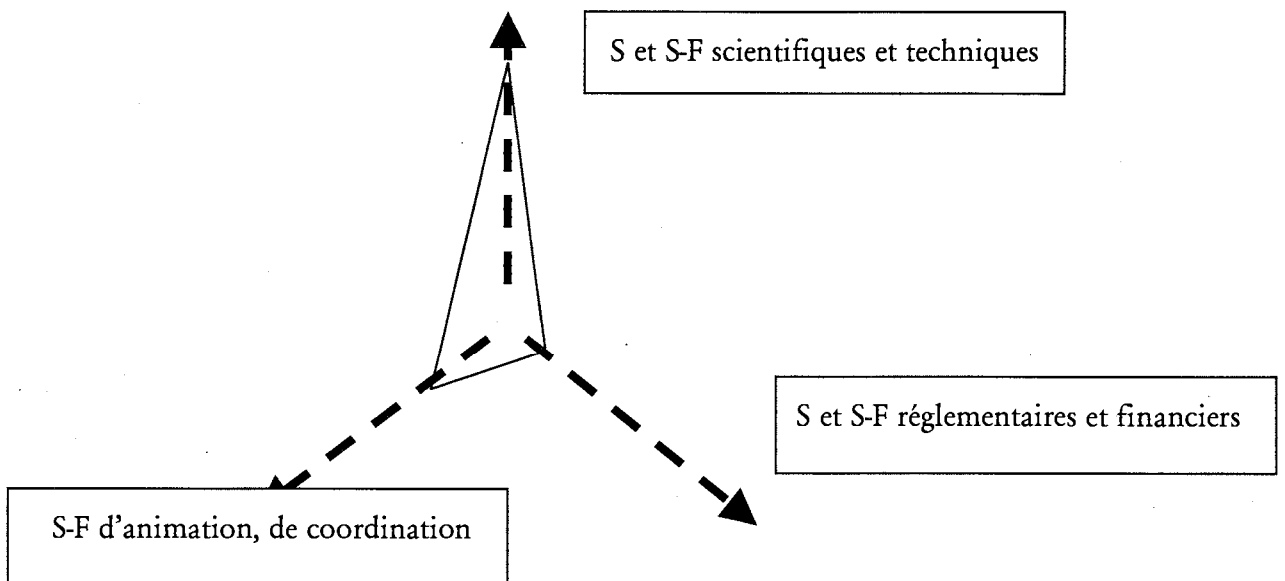
A la lecture des fiches d'emplois - types, et dans un souci de première présentation synthétique, plusieurs emplois parmi les plus caractéristiques peuvent être visualisés schématiquement. Pour chacun d'entre eux, nous avons tenté de repérer les dominantes sur les trois axes. Cet essai empirique a été conduit en considérant que la « somme » des savoir et savoir-faire mobilisés par chacun des emplois était constante. Toute hiérarchisation des emplois sur des niveaux de qualification est donc à ce stade explicitement exclue.



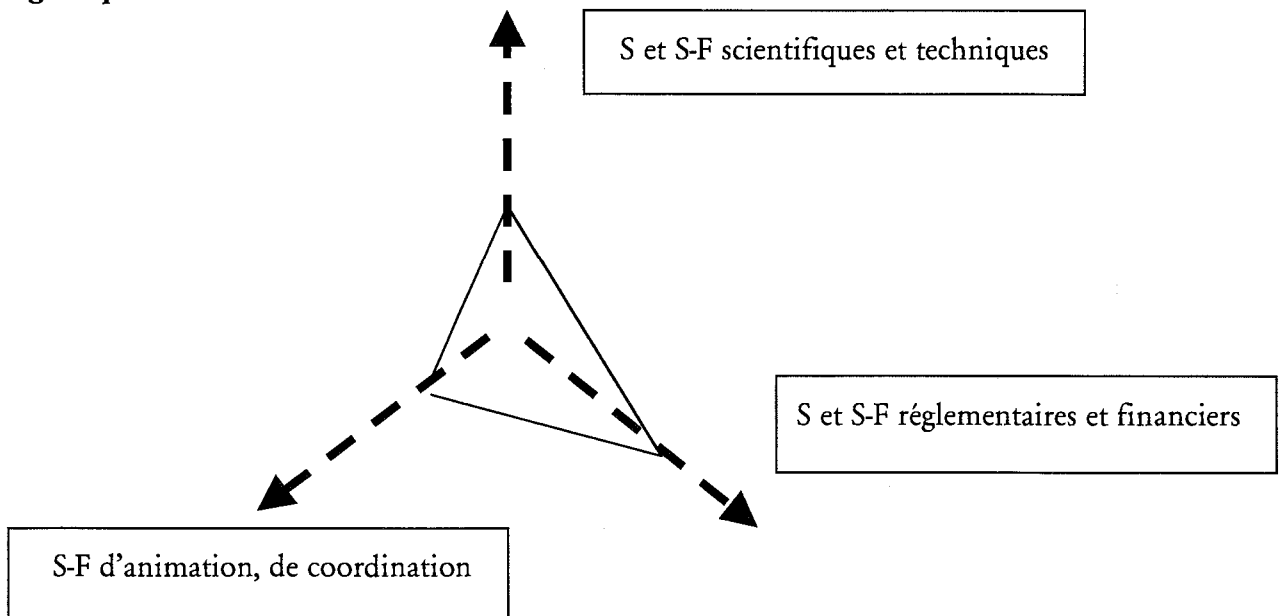
*Coordinateur - animateur domaine de l'eau :*



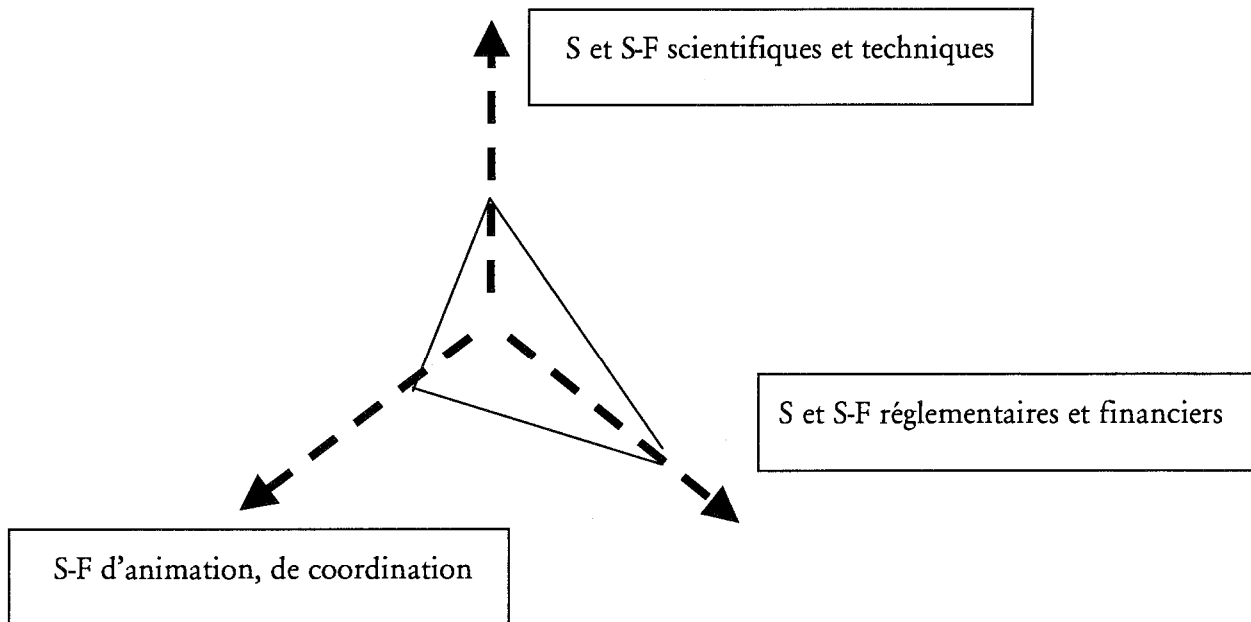
*Ingénieur prévisionniste – traitement de données hydrométriques :*



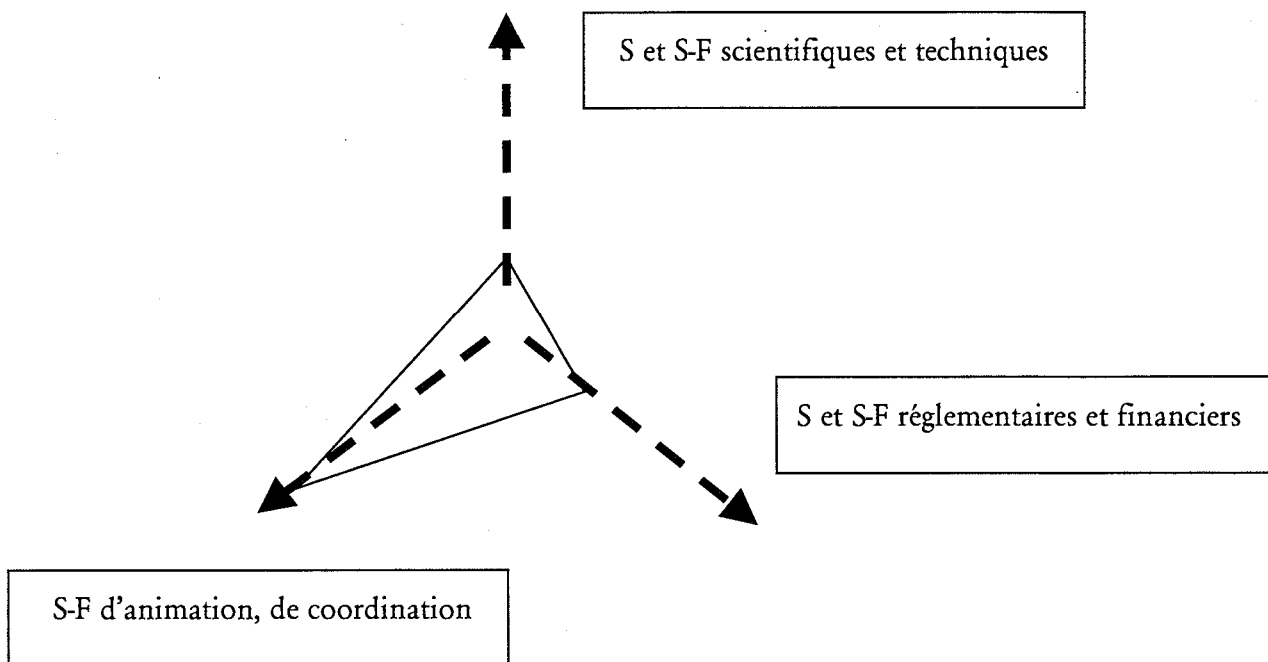
*Chargé de police de l'eau*



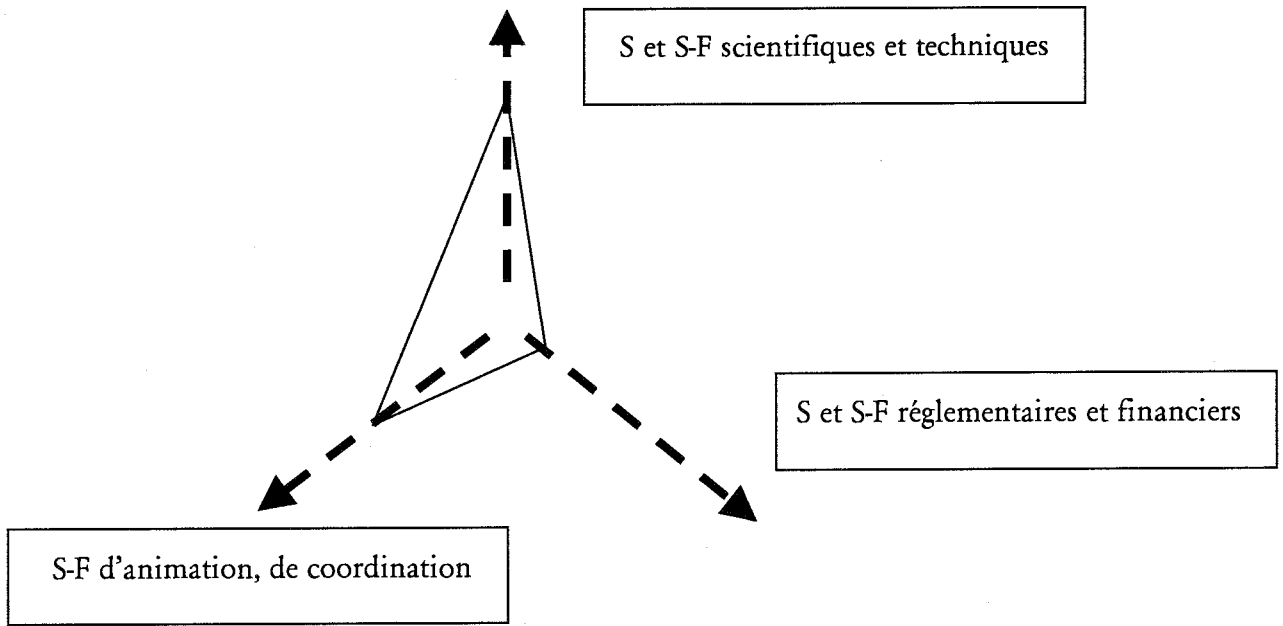
*Garde du CSP – agent technique de l'environnement :*



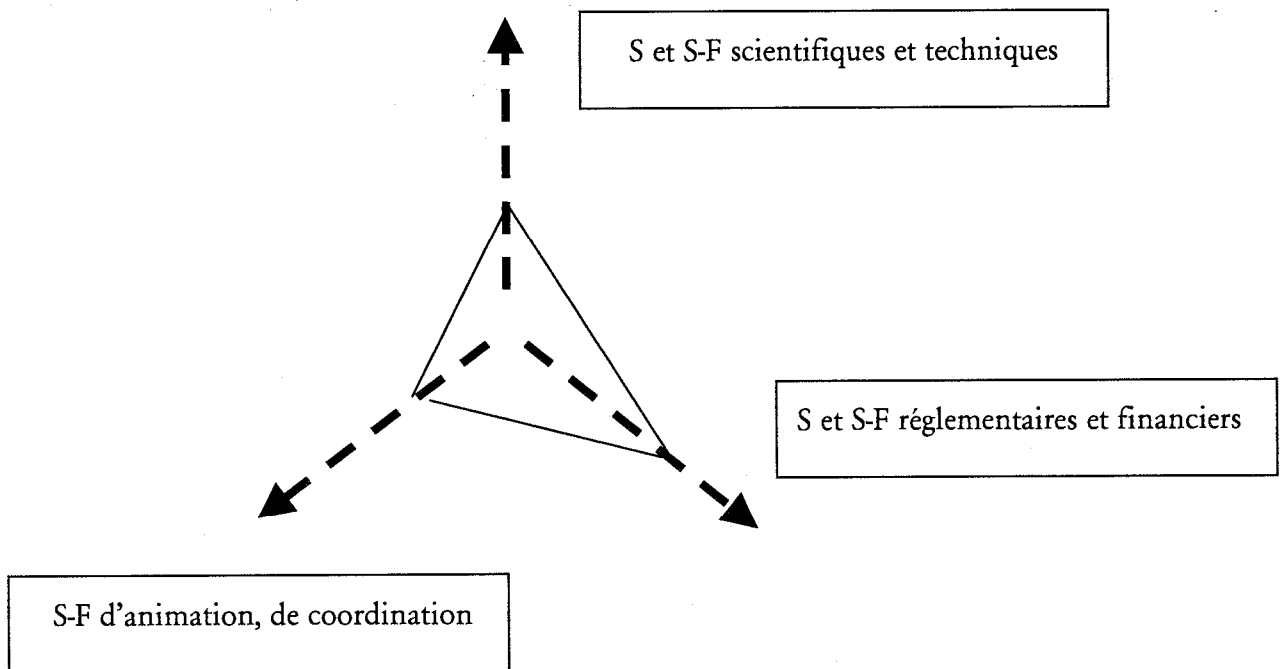
*Chef de service :*



*Surveillance de barrage :*



*Chargé d'affaires financières :*



## ***Des savoirs et savoir-faire qui structurent les modes d'action des personnels...***

Cette présentation laisse entrevoir que les personnels de la filière d'emploi « Hydraulique » peuvent être regroupés en trois « familles » quant à leur modes d'action :

### **1 – la maîtrise d'œuvre – et de manière associée – l'assistance à la maîtrise d'ouvrage**

Ces agents sont dans le registre du « *faire* » ou du « *faire – faire* ». Il s'agit du mode d'action « historique » et culturellement dominant des ingénieurs et techniciens le plus souvent en adéquation forte avec leur projet professionnel initial : celui qui a été à l'origine de leur engagement dans telle ou telle structure de formation. Cette famille de savoirs et savoir-faire apparaît – plus ou moins consciemment - plus « noble » que les autres. Elle est celle qui distingue l'encadrement technique des autres agents perçus comme des « généralistes » ou des « polyvalents ». Dès lors, une perte ou un sentiment d'érosion quant à ces savoirs sera mal vécu par ces agents qui ont construit leur identité professionnelle sur cette dimension. Ces savoirs sont mobilisés sur les fonctions de « production ». au service de la gestion du risque et de la ressource, plus secondairement au service du territoire.

### **2 – la réglementation**

Les agents mobilisant ces savoirs et savoir-faire sont notamment en charge d'instruction. Il est attendu d'eux qu'ils « *disent le droit* ». Mais cette posture dépasse une simple vision administrative centrée sur le contrôle. Pour nombre de bénéficiaires, les agents en charge de ces fonctions devraient « *être en mesure de les aider dans le montage de dossiers, de les renseigner sur d'éventuelles alternatives ... et non pas d'être uniquement des censeurs quant les dossiers ont été montés et déposés pour visa* ».

Un large consensus s'établit autour d'un recours nécessaire à une compréhension des données techniques et à des savoir-faire pédagogiques afin d'expliquer une décision à ses différents interlocuteurs : simples usagers, élus, agents d'autres institutions publiques... La maîtrise des procédures, si elle fonde la crédibilité et l'efficacité, ne saurait suffire. Elle devrait être éclairée par des considérations techniques. Dans plusieurs entités publiques, DDAF ou DDE, le fait que des agents sans qualification technique soient affectés à ces missions a été présenté comme une faiblesse. Certains agents ont pu - peu à peu - construire une compétence, d'autres déclarent qu'ils s'appuient sur des collègues qualifiés techniquement en poste dans leurs services ou au sein des MISE.

Ces savoirs et savoir-faire constituent la ressource clef de la fonction « support »

### 3 – l'animation

Ce troisième groupe d'agents se caractérise par son positionnement quasi systématique en interface :

- interface « services publics – bénéficiaires »,
- interface entre agents membres d'une même structure,
- interface « inter-institutions ».

Le recours à la communication, à l'explicitation des enjeux, au repérage des réponses possibles ... implique une maîtrise de la « **communication au service de la prise de décision** ». Leur légitimité sera d'autant plus reconnue qu'ils sauront fonder leurs propos sur des références techniques et le respect de la réglementation.

L'emploi-type « animateur du domaine de l'eau » apparaît comme emblématique de la mobilisation de ce type de savoir-faire.

**Les savoir-faire d'animation sont aussi requis dans des dimensions internes : il s'agit plus classiquement de fonctions d'encadrement qu'assurent les responsables d'unités tels des chefs de service en DIREN, DDE, ou DDAF.**

*... mais qui sont aussi mis en œuvre sous forme de combinaisons.*

Les personnels semblent tous faire appel à une « combinaison » de ces trois familles de savoir et savoir-faire. Ce constat conforte les hypothèses suivantes :

1 – Si nombre d'emplois requièrent en premier lieu des savoirs et des savoirs-faire scientifiques et techniques, leur pertinence s'appuie aussi sur d'autres ressources cognitives et pratiques. Il s'agit :

- de savoirs et savoir-faire réglementaires. Même si parfois certaines bases du droit administratif ne sont pas maîtrisées lors de la prise de poste, les personnels – surtout s'ils bénéficient d'un environnement professionnel attentif se construisent des savoir-faire.
- de savoir-faire organisationnels : Les personnels capables de se repérer dans le système public « compétences hydrauliques » apportent une authentique valeur ajoutée. La complexité des

structures publiques et l'existence de particularités locales renforce l'intérêt de telles connaissances.

Ces deux exemples soulignent l'importance des savoirs qui se construisent dans l'expérience et donc avec du temps.

2 – Le « dire des agents » souligne l'intérêt de parcours professionnels qui permettent – en complément de la formation initiale – l'acquisition d'autres savoirs. A contrario, certaines affectations hâtives se révèlent peu appropriées. C'est en particulier le cas pour des emplois « police de l'eau » confiés à des agents nouvellement intégrés dans les services publics ou/et ne disposant pas d'un minimum de formation technique.

En effet, la bonne « administration » des dossiers de police de l'eau requiert – au dire des agents – une double approche : procédurale et technique. Cette articulation renvoie à une dynamique générale de l'action publique :

- coordonner les exigences d'une analyse désincarnée d'une situation sous le seul regard des normes de droit ,
- et
- intégrer le contexte précis dans ces caractéristiques géographiques, techniques, économiques...

La faible lisibilité de ces paramètres par un agent en charge d'instruction peut déboucher sur un repli procédural. Celui-ci opte, plus ou moins consciemment, pour ce positionnement face à des dimensions perçues comme complexes et évolutives. Cette option sera d'autant plus mise en œuvre que l'agent ne disposera pas d'un minimum de formation technique, sera privé de référence sur le territoire concerné et ne pourra – ou n'osera – pas solliciter un pair compétent sur les dimensions techniques.

Ces constats posent explicitement la question des activités de terrain assurées par ces agents. Si les plus expérimentés mettent en œuvre des capitalisations qui leur permettent d'apprécier le contexte singulier d'un dossier et de repérer rapidement d'éventuelles incongruités, les agents de disposant pas d'un « capital technique de terrain » sont démunis. Ce sont plus particulièrement ces personnels qui peuvent adopter une posture strictement documentaire et réglementaire.

3 – Les agents publics en position d'interface avec les bénéficiaires des politiques publiques se donnent les moyens d'agir en régulateur face à des situations inédites ou pour lesquelles les dispositions existantes n'apportent pas de réponses probantes.

Face à des écosystèmes complexes, non réductibles à des modèles mathématiques, la construction de savoir-faire s'effectue pour une part significative dans la résolution de situations singulières, de projets novateurs.... La compétence, puis éventuellement l'accès à l'expertise se construit dans la capitalisation de ces savoirs d'expérience. A contrario, les agents coupés de situations impliquant la formulation de solutions « ad-hoc », peuvent se retrouver enfermés dans des routines et subir une érosion de leurs savoir-faire professionnels.

4 - La diversité des savoirs et savoir-faire identifiés comme nécessaires par les agents combinée avec leur actualisation soulève en outre deux questions. La première interpelle les modalités de gestion des mobilités et des carrières publique ; la seconde appelle à une réflexion sur la consolidation et la valorisation des compétences collectives.

Il s'agit d'une part de coordonner le temps identifié comme nécessaire pour acquérir une compréhension d'un territoire avec la durée d'occupation d'un emploi. Or, au dire des agents, il apparaît que les incitations à la mobilité sont plutôt fondées sur des critères propres à des carrières de généralistes, d'encadrement opérationnel, de « management » ... et desservent la concrétisation d'un profil d'expert qui impliquerait des temps d'affectation plus longs.

D'autre par, les collectivités locales et les services insistent sur la nécessité d'une prise en compte transversale des projets. Les approches par « bassin » appellent à des capitalisations intra et inter-services. Si les DIREN sont reconnues comme des instances légitimes, il serait en outre opportun de consolider les opportunités d'échanges qu'elles ont pu créer. En aval, une formalisation des « bonnes pratiques » apparaît comme un levier de progrès dans un univers professionnel encore très fondé sur l'oral.

## 23 - Quelques hypothèses quant à des parcours « *professionnalisants* »

L'analyse des données recueillies auprès des personnels ne permet pas donner une réponse "statistiquement" fondée. La diversité des activités et des affectations explique cette faible lisibilité. *A contrario*, les « dire des agents » permettent d'identifier des parcours qui ont débouché sur une authentique professionnalisation.

Enfin, les entretiens de groupe ont permis d'identifier, au-delà des découpages institutionnels actuels, des itinéraires pertinents qui seraient à encourager voire à systématiser.

Un questionnaire proposé à un panel d'agents a permis de recueillir une série de données quant au temps de présence dans l'emploi actuel ainsi que quelques informations quant à l'emploi occupé précédemment.

Ces données peuvent, avec prudence<sup>2</sup>, être comparées avec les « temps moyens » d'affectation constatés auprès des personnels techniques des services déconcentrés du MAAPAR :

- Ingénieur du GREF : huit à dix ans,
- Ingénieurs des travaux : dix à douze ans,
- Techniciens supérieurs : douze à quinze ans.

Ces données renvoient uniquement aux mobilités inter-services, soumises à l'avis des CAP compétentes. Les mobilités intra-services, n'impliquant pas d'actes de gestion de portée nationales, ne sont pas intégrées dans ces moyennes. Dans ce cas, elles conduiraient à une baisse des « *temps moyens* » observés.

---

<sup>2</sup> Compte tenu du caractère interministériel de l'origine des agents de la filière, il est très malaisé de livrer des données plus précises ou de s'engager dans la production de « pyramides » des âges.



Quelques données recueillies à partir des questionnaires remplis au cours des entretiens de groupe (services de l'Etat) :

**Chaque ligne représente une personne rencontrée. Un regroupement a été effectué sur des emplois proches.**

Emploi actuel	corps	structure	durée dans l'emploi	nombre d'emplois avant	emplois occupés avant l'emploi actuel
MO et AMO	B technique	DDE	+ de 6 ans	3	urbanisme et construction
MO et AMO aménagement rivières	B technique	DDAF	+ de 6 ans	1	police eau
MO et AMO chef subdivision hydrologique	A technique	DDE	4 à 6 ans	2	bureau d'études chef subdivision territoriale
chargé d'études (gestion de cours d'eau + management)	ITPE	DDE	1 à 3 ans	4	subdivisionnaire chargé d'études
chargé de police eau	B administratif	DDAF	1 à 3 ans	0	1 <sup>er</sup> poste
chargé de police de l'eau	IGREF	DDAF	+ de 6 ans	5	5 postes à l'ONF
chargé de police de l'eau	B technique	DDAF	+ de 6 ans	1	Ingénierie AEP+ Asst+ hydraulique
chargé de police de l'eau	A technique	DDAF	1 à 3 ans	1	DIREN : hydroécologue, resp. cell. milieux aquatiques
police eau assainissement	B technique	DDASS	+ de 6 ans	0	1 <sup>er</sup> poste
chef de service police environnement	IGREF	DDAF	1 à 3 ans	3	Professeur biologie en lycée agricole Ingénieur formateur en lycée agricole Ingénieur en SRPV-DRAF
Chef d'unité police de l'eau et de la pêche	A administratif	Navigation	1 à 3 ans	6	Service eau-environnement en DDE (2) et Navigation Conseiller en gestion en DDE Chargé de com en DDE Rectorat
responsable cellule eau	A technique	DDAF	4 à 6 ans	5	ingénierie publique chef service ingénierie police eau

Emploi actuel	corps	structure	durée dans l'emploi	nombre d'emplois avant	emplois occupés avant l'emploi actuel
chef de service urbanisme et affaires juridiques (dont police et constructibilité zone inondable)	A technique (cadre INSEE)	DDE	1 à 3 ans	3	études urbanisme, habitat, ville directeur adjoint OPAC
responsable cellule environnement police eau et annonce crues (mise en place SPC)	A technique	DDE	1 à 3 ans	4	urbanisme routes subdivision rurale
coordonnateur DISE	A technique inspecteur affaires maritimes	préfecture DISE	- de 1 an	3	électricien chef de service DDE affaires maritimes
chef de MISE	ITR	DDAF	1 à 3 ans	4	Responsable cellule. Aménagement foncier-hydraulique en DDAF Resp. cellule. Ingénierie publique en DDAF Resp. cellule Environnement-eau-schémas directeurs Cemagref (labo GSP)
risques zones inondables	B technique	DDE	+ de 6 ans	1	dessinateur
responsable cellule études/SHAC modèles de prévision crues - cartographie risques	ITPE	DIREN	4 à 6 ans	1	chargé de mission hydrologie hydraulique
adjoint chef SEMA responsable risques naturels	ITPE	DIREN	1 à 3 ans	2	ingénierie autre DIREN (SDAGE)
responsable cellule risque inondation cartographie police eau	ITPE	service navigation	+ de 6 ans	6	subdivision territoriale bureau d'études route assainissement cellules spécialisées
chargé de mission progr. agrienvironnement expertise	IGREF	DRAF	1 à 3 ans	1	SRPV

Emploi actuel	corps	structure	durée dans l'emploi	nombre d'emplois avant	emplois occupés avant l'emploi actuel
chef de service	B Tech. industrie mines	DRIRE	- d'un an	2	Tech Industrie mines (métrologie, véhicules, environnement, app. à pression) Ingénieur industrie mines (environnement, nucléaire)
chef de Service milieu aquatique	ITR puis IGREF	DIREN	- d'un an	3	Ingénierie et police de l'eau en DDAF MEDD-DPPR : pollution industrielle des eaux Chargé de mission IAA en DRAF
chef de brigade CSP	B technique	CSP	+ de 6 ans	2	progression CSP
technicien de l'environnement	Bac + 4 en biologie, écologie, environnement	CSP	4 à 6 ans	1	Chargé d'études en fédération de pêche
ingénieur d'étude resp cellule milieux aquatiques	A technique	CSP	17 ans	1	chargé d'études autre DR
Directeur d'un syndicat mixte	Géographe (bac +5)	Syndicat mixte	1 à 3 ans	?	?
Substitut du procureur	ENM	Parquet	1 à 3 ans	0	
Directeur d'un syndicat mixte	Ingénieur Polytech Montpellier (ISIM)	Syndicat mixte	4 à 6 ans	0	
Délégué régional agence de l'eau	Ingénieur forestier	Agence de l'eau	4 à 6 ans	3	Ingénieur forestier DDAF Chef du service environnement en DDAF Chef de MISE
Chef de service hydraulique	Ingénieur ENSEEIHT	Conseil Général	+ de 6 ans	0	
Directeur d'un Syndicat mixte	Ingénieur agro + maîtrise écologie	Syndicat mixte	1 à 3 ans	1	Chargé de mission syndicat mixte

Les tableaux ci-après doivent être lus avec modestie. Ils constituent en effet des hypothèses élaborées en aval des entretiens et ne renvoient pas à des données qui auraient pu être systématiquement observées en analysant des données issues de fichiers de gestion de personnels. Ils sont donc à lire essentiellement comme des options favorables selon les agents rencontrés.

Les tableaux peuvent être lus de la manière suivante :

\* Pour occuper l'emploi actuel - à l'instant  $t$  -, il apparaît qu'un ou plusieurs emplois occupés antérieurement - à l'instant  $t^x$  - constituent une opportunité. Ces emplois peuvent donc être identifiés comme des « *temps d'apprentissage* » des « *propédeutiques* »... Il ne nous a pas été possible d'identifier la durée optimale d'emploi dans tel ou tel emploi. Cette évaluation pourrait être conduite auprès d'un panel à deux composantes :

- des agents occupant effectivement ces emplois,
- des chefs de service responsables de ces personnels.

\* L'emploi actuel peut, symétriquement, constituer une passerelle vers d'autres emplois : emplois occupés à  $t + y$ .

Sans avoir la prétention de proposer une cartographie des emplois de la filière « Hydraulique », nous avons eu le souci d'être vigilant sur la dualité des parcours professionnels.

Certains privilégient une trajectoire de spécialiste pouvant déboucher sur un profil de « référent » voire d'expert ; d'autres sont plutôt enclins à s'engager dans une carrière de généraliste assurant des responsabilités d'équipes d'importance croissante.

## 1 – Chargé d'ingénierie : maîtrise d'œuvre et assistance à maîtrise d'ouvrage

Emploi précédent ( t - x)	Emploi actuel (t)	Emplois futurs (t + y)
Chargé d'ingénierie : maîtrise d'œuvre et d'assistance à maîtrise d'ouvrage	Responsable d'une unité de maîtrise d'œuvre et/ou d'assistance à maîtrise d'ouvrage	Réfèrent en maîtrise d'œuvre ou Chef de service ou Coordonnateur animateur domaine de l'eau

Après deux emplois dans la filière « ingénierie publique », l'ingénieur se trouve devant trois options :

- devenir un spécialiste,
- s'engager dans une carrière de généraliste «encadrant »,
- occuper un emploi à compétence «transverse ».

## 2 - Chargé de la police de l'eau

Emploi précédent ( t - x)	Emploi actuel (t)	Emploi futurs ( t + y)
Chargé d'ingénierie : maîtrise d'œuvre et maîtrise d'ouvrage	Chargé de police de l'eau	Réfèrent police de l'eau ou Chef de service ou Animateur MISE / DISE

## 3 -Animateur référent domaine de l'eau

Emploi précédent (t - x)	Emploi actuel	Emplois futurs (t + y)
Responsable d'un pôle « Police de l'eau » ou Hydro chimiste et Hydro biologiste (emplois peu identifiés lors de l'enquête) ou Ingénieur prévisionniste – traitement des données hydrométriques	Animateur référent dans le domaine de l'eau , dans les secteurs : - risques, - qualité de l'eau, - police de l'eau	Chef de service

#### 4 – Chargé d'affaires financières

Emploi précédent (t - x)	Emploi actuel	Emplois futurs (t + y)
Chargé de police de l'eau ou Chargé d'ingénierie publique : maîtrise d'œuvre et/ou maîtrise d'ouvrage	Chargé d'affaires financières	Chef de service auprès d'institution publique : exemple : Agence de l'Eau ou Ingénieur auprès de collectivités locales

L'emploi de « chargé d'affaires financières » est apparu comme mû par une logique proche de celle identifiée pour la police de l'eau. Si des savoirs spécifiques : analyse de bilans ... combinés à des savoir-faire procéduraux : connaissance des circuits financiers ... s'avèrent cruciaux, ils semblent insuffisants pour un plein exercice de cet emploi. Une expérience des logiques techniques et/ou réglementaire constituent un cadre de référence utile pour un positionnement de chargé d'affaires adossé à des responsables de projet. C'est cette combinaison de compétences qui le fait reconnaître comme un « ensemblier », c'est à dire un acteur capable de proposer et de mettre en œuvre des plans de financement combinant diverses institutions et répondant de manière optima aux ressources et aux contraintes des maîtres d'ouvrages.

## Chapitre 3 - Les enjeux de la filière d'emplois « Hydraulique »

### 31 – Éléments de « *verbatim* »

La déontologie des entretiens conduits tant individuellement que par petits groupes exclut toute citation nominative. Cette garantie a été expressément donnée en amont de chaque entretien. Elle conditionne pour une large part la qualité des informations confiées. Aussi, les "verbatim" ci-après ont ils été choisis au regard de leur caractère significatif : ils possèdent un caractère « illustratif » et peuvent être considérés comme emblématique de positions partagées par les professionnels rencontrés.

Les éléments de « *verbatim* », par souci de lisibilité sont répartis entre quatre types d'enjeux de caractère structurant. C'est autour de cas enjeux que des pistes d'action seront proposées (cf. point 33).

#### 1) *Enjeux techniques et technologiques*

##### Analyse du risque inondation

Sur le point des relevés des zones inondables, il y a une pression des élus et ou des pétitionnaires ; cela nécessite de produire des documents clairs, faits à partir de relevés ou d'études (*chargé de police de l'eau*)

Difficile de déterminer l'inondabilité d'un site

Il n'existe pas de méthode simplifiée en zone inondée

Si appel CEMAGREF, pas de réponse (*chargé de police de l'eau*)

Il faut des outils de modélisation rapide, simple pour estimer la cote probable d'un événement

Il faut également être capable de discuter, d'argumenter par rapport aux permis ; sans appliquer le principe de précaution à la puissance 4

Il est nécessaire d'avoir un niveau d'ingénierie suffisant (*chef de service DDE*)

Il faut beaucoup de bon sens, on a vite fait de se faire embarquer sur les modèles.

Il est nécessaire de monter d'un cran sur les modèles en compétences (*chef de service DDAF - environnement*)

## Police de l'eau

En police de l'eau il est difficile de juger des dossiers si on n'a pas d'expérience en ingénierie, il y a une perte de technicité quand on ne travaille que sur l'aspect réglementaire (*groupe ingénieurs*)

Dans notre cellule police de l'eau une seule personne a vraiment les compétences techniques (ITR), nous sommes donc fragiles (*chef de service DDAF*)

Pour la gestion de l'étiage (relations eaux souterraines eaux superficielles) manquent des compétences en hydrogéologie (fonctionnement des nappes, délimitation de la nappe d'accompagnement), un expert départemental serait intéressant (*groupe techniciens*)

Pour gérer les étiages, le recueil des données est encore insuffisant, les indicateurs sont sujets à caution et nous manquons de moyens pour améliorer les choses (*chef de service DDAF*)

Le réglementaire se nourrit de la proximité des services d'ingénierie – (*directeur DDAF*)

Il faut être capable de vérifier le projet et de le « sentir » au stade de la recevabilité avant instruction ; il y a un gros travail amont à fournir.

Il faut être capable de vérifier les ordres de grandeur.

S'il y a une modélisation, le service est dépourvu, car on ne peut vérifier que l'ordre de grandeur (*chargé de police de l'eau*)

juridique : peut être acquis par n'importe qui et « sur le tas », avec un minimum de formco (*chargé de police de l'eau*)

La validation des calculs hydrauliques dans une étude d'impact pose problème (*chargé de police de l'eau*)

Dans une DDAF, la compétence hydraulique n'est pas forcément dans le service police de l'eau ; souvent dans un autre service (Ingénierie) ; mais il y a peu de liens.

Par ailleurs, pas d'attraction pour travailler au service police de l'eau (*chef de service DDAF-environnement*)

## Evolution des compétences

### Aménagement de rivières

Pour l'aménagement de rivières, il s'agit plutôt d'une sensibilité individuelle à prendre en compte la globalité du problème plutôt que d'une réelle compétence (*groupe ingénieurs*)

Notre cellule aménagement de cours d'eau est maintenue parce que nous avons une personne compétente, mais à son départ cette activité pourrait passer au département (*chef de service DDAF*)

Il existe des compétences en bureau d'études privées mais ils sont souvent trop spécialisés (hydraulique pure ou écolo pur et dur). Il en existe de bons



Ces travaux ne paient pas (montants limités) : en Ingénierie, il y a ce souci  
Manque dans le secteur de l'Assistance Maîtrise d'ouvrage : les maires ont besoin d'assistance réglementaire et technique  
Il y a peu de motivations ; en plus s'il y a des « zones humides » !!  
La DIREN ne fait pas de maîtrise d'œuvre, un peu de conseils techniques  
(*chef de service conseil général*)

« Etre capable de faire soi-même pour faire-faire », car les enjeux sont importants.

Les EPTB doivent se « muscler » (*directeur EPTB*)

Aucun de ces projets ne peut se faire sans l'hydraulique puis on ajoute des composants en écologie-paysage

« Pour gérer le problème du risque, il faut se faire mal » (*directeur EPTB*)

(*renaturations de cours d'eau*) Difficile de trouver des bureaux d'études compétents (suivi plantations notamment). L'ONF se positionne sur cette maîtrise d'œuvre : difficultés, car c'est une politique forcée.

Ils s'intronisent experts et travaillent en solitaire (*délégué Agence*)

Pour les projets, on constate une contradiction entre le besoin local du Maître d'ouvrage (curages,...) et ce qu'on voudrait faire (*directeur DDAF*)

Sur rivières : pas de formalisation (ou d'instruction technique) : à chacun de faire son cadre

Passage de documents entre collègues (*chargé d'ingénierie*)

### Prévision de crues

Les ITPE ont peu de formation initiale en hydrologie, le recrutement est donc difficile pour les SPC, il faudra former les personnes (*chef de service DDE*)

Il y a une difficulté à transférer les connaissances des services d'annonce de crues vers les SPC, connaissances dispersées souvent liées à une bonne connaissance de terrain. Il faudra retraduire l'intuition des opérateurs actuels pour capitaliser l'expérience – (*chef de service DDE/futur SPC*)

Pour le SPC nous aurons des problèmes d'assimilation des modèles de chaque département (*chef de service DDE/futur SPC*)

Obligation de maîtriser des modèles proposés par les bureaux d'étude (établissement de cahiers des charges, être l'interlocuteur du bureau d'étude) (*chef de service-DDE*)

Hydraulique= modélisation

Il existe des modèles simplifiés qui sont suffisants pour l'application du PPRI

Le souci est de trouver des modèles adaptés, en temps réels pour répondre à un objectif de précision pour les maires ; on modélise pour fournir une info aux maires ; c'est différent des modélisations de laboratoire, car il faut une réponse rapide, en temps réel (*chef de service DDE*)

## Barrages

Il faut des techniciens de haut niveau qui doivent assumer quand il y a une crue

L'activation du PPI est lourde ; on ne peut lancer le réseau de sirènes pour rien : grande responsabilité

Il est nécessaire de comprendre ce qui se passe dans la retenue, l'ordre de grandeur de la crue

Il faut anticiper et démarrer à bon escient le PPI

D'où : notions de conception de barrages, être capable d'expertiser la chaîne

La décision est assumée par le surveillant de barrage ; il consulte son supérieur hiérarchique, s'il y a le temps.

Le DDE délègue (*chef de service DDE*)

(à propos des digues) Dimension pour quel événement : discussion difficile avec la collectivité

Comment assurer un déversement sans rupture de la digue :

- 1- déversante sur l'ensemble de son linéaire
- 2- déversement concentré sur un secteur

## Expertise de l'Etat

Dans les petites DDE, il y a peu de personnes vraiment spécialisées donc peu d'expertise. Nous sommes parfois justes en compétences lorsqu'il y a contestation des études réalisées par les élus locaux ou syndicats (*chef de service DDE*)

L'Etat, qui finance pourtant, apporte de moins en moins d'expertise technique, nous attendons un éclairage extérieur, autonome (*chef de service CG*)

Nous attendons de l'Etat une expertise de haut niveau pour assister les maîtres d'ouvrage, beaucoup de collectivités sont encore démunies (*chef de service DDE*)

Attention à ne pas sous-traiter trop d'études aux bureaux privés, notamment en matière d'acquisition des connaissances. Il faut avoir des domaines où la garantie du bien réalisé est assurée (par exemple quand à la qualité de l'échantillonnage) (*ingénieur CSP*)

Nous manquons de compétences, en hydraulique notamment, pour le suivi des études confiées aux bureaux privés. Un référent hydraulique serait intéressant au niveau départemental (*groupe techniciens*)

## Evolution des compétences

Il y a peu de formation dans le domaine maritime (*chef de service DDE*)

Le réglementaire se nourrit de la proximité des services d'ingénierie  
(*directeur DDAF*)

Lorsque nous n'avons pas les compétences sur une question, nous faisons plutôt appel à nos réseaux personnels informels. L'appui technique du CEMAGREF est difficile à solliciter (*directeur DDAF*)

On pourrait peut-être mettre en place pour la police de l'eau un système comme il en existe pour la gestion de services publics pour assister les services : structure centrale, réseaux (*chef de service DDAF*)

La compétence hydraulique à surface libre a tendance à se perdre (car il y a de moins en moins d'ingénierie). Les stages ne remplacent pas une formation initiale (*chef de service Diren*)

La culture de la répression, c'est plus facile à acquérir que les compétences hydrauliques (*chef de service DDAF-environnement*)

Compétences service de l'Etat : il y a des spécialistes désormais chez les maires ou les associations. qui se créent : donc nécessité de compétences techniques pointues (*chef de service conseil général*)

## 2) Enjeux financiers et économiques

Nous sommes inquiets sur l'évolution des dépenses de l'EPTB : études successives et improductives, dépenses de fonctionnement... et il y a des frictions avec les services de l'Etat sur les modalités de financement (origine des fonds) (*chef de service CG*)

Le caractère temporaire des financements Agence de l'eau pose problème (programmes sur 6 ans). L'Etat devrait pouvoir assurer la continuité d'un programme à l'autre (*chef de service CG*).

Nos financements sont fragiles pour des actions qui doivent s'inscrire dans la durée. Comme nos financements majoritaires viennent du département, ils sont soumis aux fluctuations politiques (*directeur EPTB*)

Les délais d'instruction des dossiers sont très lents. La DISE induit une compétition entre services avec une surenchère de prescriptions qui cachent un manque de compétence des interlocuteurs au niveau technique et juridique (*directeur syndicat des eaux*)

Nous avons de grosses difficultés de trésorerie dues au règlement tardif des subventions publiques (*directeur syndicat mixte*)

En ingénierie, il faut compter son temps, ce qui revient à être trop cher par rapport à l'ampleur des projets (*Directeur DDAF*)

Le Conseil Général est attaché à la notion d'obligation de la compétence (ces missions ne sont pas obligatoires) (*chef de service conseil général*)

Il faut raisonner par bassin versant, par grands territoires  
Les bassins hydrographiques, RMC, sont de taille trop importante

L'agence n'est pas sur la même échelle ; par ailleurs c'est un établissement financier qui d'ailleurs ne finance pas l'hydraulique pure et les risques (*chef de service conseil général*)

Cette mission autour des cours d'eau : mission la plus difficile car on a plusieurs partenaires financiers pas tous motivés par les mêmes sensibilités (diff. de l'assainissement) : pas les mêmes objectifs entre les partenaires : COMPROMIS ; gros effort d'explication (*chef de service DDAF-ingénierie*)

L'approche des problèmes locaux avec les syndicats mixtes : bons filtres avant présentation aux subventions (*chef de service- conseil général*)

(à propos des aménagements de rivières) Incapacités des maîtres d'ouvrage à concrétiser des projets d'où non-utilisation des crédits (*directeur collectivité territoriale*)

C'est un travail de longue haleine que de structurer un territoire (pas de fiscalité propre)

La réglementation n'est pas adaptée par rapport aux contraintes géographiques liées à l'aménagement d'un bassin versant. Il n'y a pas de structure à fiscalité propre qui corresponde à un bassin versant : les structures n'ont pas l'autonomie financière. (*chef de service conseil général*)

### **3) Enjeux institutionnels et organisationnels**

#### **Rôle CSP**

Les DR CSP sont souvent un peu « extrémistes » dans leurs exigences : il ne faut pas se laisser « embarquer » (*chargé de police de l'eau*)

Il y a 20 ans, les SRAE, CEMAGREF étaient plus proches des réalités de terrain

Même le CSP s'éloigne du terrain ; à la moindre demande de pêche électrique, on systématisait un coût important (env. 10000F)

Il y avait des campagnes conjointes CSP-SRAE : cela n'existe plus. (*chargé de police de l'eau*)

#### **Rôle des DIREN**

La DIREN est obligée de censurer ses avis à cause de la pression des lobby – chef de service DIREN

Nous attendons que la DIREN joue un rôle politique (*chef de service DDE*)

Le niveau régional (DIREN) manque de pragmatisme, ils ne donnent pas de conseils pratiques pour faire avancer les choses et cela les décrédibilise (*ingénieurs CG*)

Nous avons souvent des difficultés avec la DIREN. Leur niveau de compétence technique est insuffisant et ils se réfugient derrière la lettre du texte plutôt que l'esprit. Ils changent parfois les règles en cours de dossier

(exemple d'un dossier avec avis favorable qui ensuite n'a pas été financé car insuffisamment respectueux de l'environnement) (*directeur syndicat mixte*)

Les DIREN n'apportent plus d'appui technique (seulement des avis) (*chargé de police de l'eau*)

DIREN : sentiment qu'elles « ont perdu leur savoir-faire » ; elles font plus d'administratif que d'hydraulique (*directeur DDAF*)

La DIREN ne dispose pas de moyens : on y rencontre des technocrates  
Un travail important les attend pour passer de l'annonce de crue à la prévision des crues

Il y a une attente du public ; on peut anticiper mieux qu'aujourd'hui ; il faut changer les mentalités, ne pas multiplier les alertes préventives ; gérer les crises (*chef de service conseil général*)

Débat difficile avec les DIREN

SAGE : on ne parle que d'objectifs peu concrets (*chef de service- conseil général*)

Il y a des problèmes d'effectifs : on ne voit jamais la DIREN dans les schémas

On subit le dogmatisme Agence et DIREN car ils n'assistent pas aux réunions ; ne font pas de terrain. On n'avance pas sur les grands principes (*directeur coll. territoriale*)

## Police de l'eau

Les 2 techniciens police de l'eau vont sans doute se reconvertir pour devenir prévisionnistes dans le SPC (cartographie, prévisions et risque) à l'occasion de la mise en place du service des eaux départemental qui ira à la DDAF – (*chef de service DDE*)

Les futurs services de l'eau ne doivent pas être confiés à une seule administration. Il faut favoriser les échanges croisés entre services (*groupe ingénieurs*)

Nous craignons que les futurs services départementaux de l'eau soient trop uniquement recentrés sur la police de l'eau (*groupe techniciens*)

Le travail en MISE permet une mise en commun des compétences. L'approche pluridisciplinaire favorise le traitement des dossiers (*chef de service DDE*)

Il y a peu de culture commune entre services participant à la MISE, les réseaux sont indépendants (par ex les DDAF ne participent pas aux réunions "eau" interdépartementales des DDE) (*groupe techniciens*)

Subsistent deux réunions par an des chefs de MISE ; les agents de terrain ne sont pas concernés et ne « connaissent » pas le MEDD.

Il n'existe pas de réseau d'expert.

Les organismes ne produisent plus rien ; les fédérations le ressentent.

Il existait également des réunions annuelles des SRAE en matière de connaissances ; il n'y a plus rien maintenant.

En conclusion : grande fragilité du système (*chargé de police de l'eau*)

Il existe un problème d'absence de culture de la répression en DDAF (*chargé de police de l'eau*)

Difficulté dans les services : imbrication de deux logiques, il faut réussir à faire travailler ensemble :

- logique administrative
- logique judiciaire

Il est difficile de concilier prescription et répression (*substitut*)

Quand on scinde instruction et inspection, il y a un grave risque de rupture et de difficultés (*chef de service DRIRE*)

L'erreur, c'est de faire porter la police sur un seul agent

Elle devrait reposer sur une équipe pluridisciplinaire. (*chef de service DDAF - environnement*)

Il vaut mieux avertir qu'établir un procès verbal pour améliorer rapidement le milieu

Si classement, rien n'évolue

Avec un avertissement, des améliorations sont possibles (*chef de service DDAF environnement*)

Il pourrait exister en police de l'eau un pôle d'experts : appui technique aux agents de terrain pour délivrer l'avis final. (*chef de service DRIRE*)

On laisse à chaque préfet la création d'un Service départemental de l'eau, de pôle mais un pôle n'a pas de pouvoir !

Il vaudrait mieux un cadre rigide pour les départements ; il y a des situations très différentes entre les départements

Créer un service supra administratif (*chef de service DDAF-environnement*)

Risque : "jusqu'au boutisme" administratif

Délai d'instruction des dossiers trop longs (jusqu'à deux ans, ce qui pose des problèmes de financements

Problème de motivation (*délégué agence*)

Au début, il y avait un rideau de fer entre l'Ingénierie Publique et la Police de l'Eau ; depuis mise en place de réunions de calage avec les chefs de service ingénierie

Définition d'une orientation qui est ensuite relayée au niveau de la MISE (*Directeur DDAF*)

(*A propos des chargés de police de l'eau*) S'il n'y a pas de pratique : si c'est un pragmatique : OK ; si c'est un réglementaire on tombe dans le côté flicard ; or on nous demande de trouver des solutions. (*chef de service DDAF-environnement*)

Ce qui est attendu des services police de l'eau : de la clarté, des réponses sur la procédure pour des affaires un peu complexes (dignes) et des réponses sur la technique (*chef de service conseil général*)

(à propos des digues) Contrôle de digues : paraît difficile à mettre en œuvre ; le CEMAGREF doit assister

Grosse difficulté : surcharge des missions, ce qui amène à la définition de priorités, d'où un risque de contentieux (*chef d'unité police de l'eau*)

En police de l'eau : nécessité de spécialistes, cela ne s'externalise pas.

L'externalisation du service régalién peut conduire à des dérives possibles

Il est essentiel que les services de l'Etat aient des compétences hydrauliques en leur sein (*chef de service conseil général*)

## Nappes

Pour les eaux souterraines : difficultés à disposer de données sur les nappes ; le réseau est insuffisamment structuré, d'où un manque de données pour une bonne connaissance patrimoniale (*chef de service DIREN*)

## Rôle des services de l'Etat

Les subdivisions qui font de l'assistance à m. d'ouvrage manquent de culture en matière réglementaire (loi sur l'eau) (*chef de service DDE*)

Le document final SAGE est souvent peu ambitieux car trop de compromis (*groupe ingénieurs*)

On observe / il y a 10 ans une meilleure réactivité des services de l'Etat  
Dans certains cas, il y a application stricte de la réglementation ; c'est diff. selon les personnes

C'est dû à la formation (ex : DDASS)

La DDAF est + rigoureuse ; il y a une application stricte des textes notamment en matière de périmètres de protection

Il y a toujours rivalité services Etat/collectivités ; notamment une jalousie des services de l'Etat par rapport aux moyens

S'il y a trop de rigidité, l'intervention des élus peut être sollicitée. (*chef de service collectivité territoriale*)

Du côté de l'Etat, c'est le désert ; dû à un manque de moyens dans les DIREN, les DDAF : les compétences existent, la bonne volonté existe mais manque de moyens (*chef de service conseil général*)

L'Etat n'a plus les moyens, on ne peut plus en attendre grand chose

Attente :

- 1- donner les outils juridiques par l'Etat pour essayer de se débrouiller : des lois claires,
- 2- Centre de ressources techniques : faire le CETE dans le domaine des rivières en tant qu'expert technique

### 3- Acquisition de données

Crues : rôle majeur de l'Etat ; niveaux de centralisation ; tenir à jour des banques de données (*chef de service conseil général*)

Les collectivités territoriales et Régions attendent de l'Etat un rôle : problème des autorisations de travaux

Elles se tournent vers l'Etat pour une aide aux procédures

Or dans un cas, l'Etat a pataugé pendant trois ans ; pas une réponse ; « on n'a pas trouvé le « capitaine »

Le réseau ne fonctionne pas

Dans le cas présent, c'est le maître d'ouvrage qui a défini la procédure ; les collectivités doivent s'aider elles même (*directeur EPTB*)

Il faut souligner l'incompatibilité police/financeurs/maître d'œuvre pour les services de l'Etat (*chef de service conseil général*)

Missions régaliennes : la police de l'eau n'est pas suffisamment exercée

L'Etat doit être plus coopératif, plus de conseil en amont des projets (c'est du service public) (*chef de service conseil général*)

L'Etat doit être exigeant dans les alternatives de solutions proposées

Rôle de filtre, experts (*chef de service conseil général*)

L'échange de données avec l'Etat est difficile

Localement : des prés carrés : impression de perte de pouvoir : évolution nécessaire (*chef de service conseil général*)

Gestion des expansions de crues sur les terres agricoles

Il faut gérer le problème plus globalement (avec DDE, DIREN,...)

Quid de cette gestion ?

Indemnités ? Quels types de cultures, relocalisation de certaines cultures ?

relances de problèmes d'hydraulique agricole ? (*Directeur DDAF*)

Nécessité d'approche globale à l'échelle du Bassin Versant

Besoin d'un ensemblier au niveau de l'Etat

Police et gestion de l'eau par Bassin versant (*Directeur DDAF*)

Cohérence d'intervention entre l'Etat et ses établissements publics : complémentarité pas évidente (pas de collaboration proche avec les MISE) (*délégué Agence*)

Les méthodes de travail sont différentes suivant les départements : gestion volumétrique, interprétation des textes en police de l'eau. Il y a peu de concertation, d'harmonisation entre services, départements. Le moteur DIREN devrait être plus important à ce niveau et la mise en réseau thématique des personnes en charge des dossiers serait intéressante (*groupe techniciens*)



Nous avons du mal à arbitrer localement des choses (ici gestion des étiages) qui ne le sont pas au niveau supérieur (national ou européen) (*groupe ingénieurs*)

Il faudrait éclaircir le rôle de l'Etat : ce à quoi on doit répondre et dans quel sens, quelles priorités (*groupe ingénieurs*)

Pour la police de l'eau nous n'avons pas d'orientation claire du MAPAAR, c'est la direction de l'eau du MED qui domine (*chef de service DDAF*)

Nous avons en face de nous un Etat multiforme, parfois schizophrène. Les régulations ne se font pas en amont et les oppositions entre services arrivent parfois en réunions (*directeur EPTB*)

Notre attente vis à vis de l'Etat est surtout réglementaire : savoir comment chaque service interprète les textes (*directeur EPTB*)

Nous avons des difficultés avec la DDAF avec l'impression d'être constamment suspectés alors qu'il y a une certaine indulgence vis à vis des irriguants (*directeur syndicat des eaux*)

Le recentrage de l'Etat sur ses missions régaliennes fait que nous n'avons plus le temps de faire de l'assistance à maîtrise d'ouvrage auprès des collectivités qui ont alors souvent des difficultés à assurer ce rôle et il y a beaucoup de contentieux (*chef de service DDE*)

En matière de gestion de l'étiage, nous n'avons pas d'historique formel et fiable (série chronologique sur la durée) cela nous permettrait d'éviter la subjectivité (*groupe ingénieurs*)

Les SAGE sont vraiment une usine à gaz : beaucoup de temps et de moyens pour peu de production. Il y a tellement d'acteurs que c'est très difficile de se mettre d'accord, il nous faudrait un arbitrage (*chef de service CG*)

Les services de l'Etat ne sont pas bons en matière de communication, ils ne savent pas mener une concertation (*ingénieurs CG*)

### **Maîtrise d'ouvrage des projets hydrauliques**

Les Etablissements Publics de coopération Intercommunale ont des limites administratives qui n'ont rien à voir avec les limites physiques des cours d'eau : problème et perte de lisibilité du bassin versant.

Difficulté à identifier le bon niveau de maîtrise d'ouvrage ; il faut des « moyens » et non être en face de « coquilles vides »

Les syndicats de riverains ont été dissous ; il est nécessaire d'admettre que « les riverains ne paieront pas pour l'entretien de leurs berges »

Il faudrait créer des EPTB mais à une échelle adaptée (*chef de service Conseil général*)

Un projet a été élaboré depuis la crue de 1992 : pas d'aboutissement

Problème de la capacité des élus à assurer la Maîtrise d'ouvrage :

Avant-projet élaboré après 1992 : contacts DDE/DDAF

Il y a eu une mobilité à la DDE pendant le déroulement de l'étude : elle a ensuite stagné

Après la mobilité : les élus étaient comme « une poule qui a trouvé un couteau »

Flou sur que faire ; problème du portage du projet : commune, syndicats (*directeur coll. territoriale*)

### Aménagement de rivières

En Ingénierie, abandon de la spécialité aménagement de cours d'eau : « on prend trop de coups » ; le génie rural est soupçonné de vouloir créer des fossés « anti-char » ; le curage est interdit. Sur les dossiers aménagement cours d'eau, les coups viennent de l'Agence (*Directeur DDAF*)

(à propos de renaturation des cours d'eau) Mission à peu de valeur ajoutée intellectuelle

Très consommatrice de temps

Beaucoup de personnes peuvent assurer la mission et mieux : techniciens de rivières (suite emploi-jeune)

ONF en concurrence (*chef de service DDAF /ingénierie*)

« le poids des individus est important car peu de monde s'en occupe » : facteur humain important (*chargé d'ingénierie*)

### Prévision de crues

Les SPC : c'est une ambition énorme ; l'Etat a-t'il les moyens dans sa fonction publique ? (*chef de service DDE*)

#### 4) Enjeux de gestion des personnels

Les services départementaux sont sinistrés dans le domaine de l'eau, nous avons des difficultés à trouver des interlocuteurs compétents, en matière technique (connaissance du milieu, impact des travaux et mesures compensatoires, biologie, physico-chimie, écosystèmes) ce qui nécessiterait une durée suffisante dans un poste. Certains ont aussi de grosses difficultés en matière d'animation et gestion de conflits. Les compromis, les tensions font qu'ils se sentent très mal (jusqu'à s'en rendre malades) (*chef de service DIREN*)

Le suivi administratif des carrières est contraire aux évolutions nécessaires : ceux qui font des vagues ont du mal à avancer (*chef de service DIREN*)

Dans le domaine de l'eau, la connaissance des territoires, des milieux, des hommes, des enjeux sont très importants. Cela pose problème quand les rotations des personnes sont rapides (*groupe ingénieurs*)

Les techniciens ont une bonne formation de base et les équipes ont une bonne capacité à former les nouveaux, mais il y a une notion de taille critique et souvent le nouveau se retrouve seul (*directeur DDAF*)

La formation continue devient un levier difficile à mobiliser actuellement (problèmes budgétaires) (*directeur DDAF*)

Il y a des choix à faire au niveau central : dans les services ingénierie on peut prélever des personnes pour la police, ils auraient une assise technique solide basée sur des travaux réalisés – (*chef de service DDAF*)

Les techniciens ont des profils diversifiés, ils apprennent sur le tas ou avec les bureaux d'étude (*chef de service DDE*)

La connaissance du terrain est très importante, mais le turn-over rapide la rend difficile. Quelques personnes stables assurent cette connaissance mais leur départ laisse un vide qu'on ne peut pas combler, il faudrait développer le compagnonnage (*groupe techniciens*)

Le manque d'effectif en police de l'eau fait que nous n'avons pas le temps suffisant pour chaque dossier ni pour les contrôles (*groupe techniciens*)

Contrôle des mesures imposées : non fait en DDAF par manque de personnel ; cela consisterait à vérifier les débits, les cotes d'ouvrage, la qualité. (*chargé de police de l'eau*)

Il est intéressant de permettre des trajectoires individuelles variées, du type police de l'eau vers aménagement de rivières (*directeur DDAF*)

L'expérience de terrain est indispensable ; faire de la police après avoir fait du technique.

Ne pas mettre quelqu'un en police qui n'a pas fait de terrain.

Requiert une connaissance théorique et pratique

(cf. difficultés des sorties d'écoles : Tech. , IT, IGREF ; il manque « les mains dans le cambouis ») (*chargé de police de l'eau*)

La police de l'eau, c'est 1 à 2 personnes en DDAF par département ; il ya une réelle difficulté par rapport aux moyens (*chargé de police de l'eau*)

Un système de qualification pourrait être mis en place pour l'acquisition des compétences; on définit des activités pouvant être exercées (*chef de service DRIRE*)

Problème des mobilités car cela repose sur une personne ;  
Problème des cursus : en police de l'eau, ce devrait être de vieux routards (après ingénierie, ...)  
Il faudrait mettre à profit des expériences passées  
Ce n'est pas valorisant de faire de la police en DDAF (*chef de service DDAF - environnement*)

Peu de terrain en service police de l'eau , car pas le temps : c'est une position difficilement tenable en matière de risque inondation  
Etude d'incidence : pas le temps de vérifier si le bureau d'étude est mauvais (*chef de service DDAF - environnement*)

En fait, une DIREN n'est pas stabilisée, pas de culture commune assise  
Les mobilités fragilisent la DIREN (*directeur EPTB*)

Service police de l'eau : constat d'une formation nulle ; dans le cadre d'une formation continue, les parcours suivis par les stagiaires n'étaient pas cohérents et très hétérogènes ; public hétérogène : dessinateur à ingénieur  
Deux positions adoptées par ces personnes sans formation dans les services police de l'eau :  
- laisser filer  
ou  
- exigences hallucinantes (*spécialiste CETE*)

ENGREF : perte de l'expertise technique, il faudrait une formation en hydraulique, avoir le fond de connaissance qui permet de juger d'un dossier (*directeur DDAF*)

Carrières : Il faut pérenniser les fonctionnaires  
Créer une filière avec des postes ciblés, du bas de l'échelle vers le haut, dans une logique opérationnelle (*chef de service DDE*)

Les clubs "police de l'eau" doivent être relancés (*chef de service DDAF - environnement*)

Départ d'un ITR : période de problèmes  
Pas de recouvrement pendant 6 à 8 mois : gros problèmes  
Le chef de service reprend les dossiers  
Si on veut garder la compétence, on ne peut pas fonctionner comme cela vis à vis des maîtres d'ouvrage : demandes, délais à tenir !  
Problème Technicien forestier : ne peut agir sur les dossiers hydrauliques sauf renaturation  
Volonté de la DDAF : garder une équipe opérationnelle de 4 personnes dont trois techniques (*chef de service DDAF - ingénierie*)

(*A propos de la technicité des agents du Conseil général*) Besoins de gens pointus techniquement :  
- pour appuyer les élus  
- pour pouvoir dialoguer avec les grands groupes, les services de l'Etat, les experts

nécessité d'un socle technique (*chef de service- conseil général*)

(à propos du manque de technicité des personnels en police de l'eau) C'est comme si « les inspecteurs du permis de conduire n'avaient pas le permis » (*chef d'unité DDE*)

Rester 10 ans dans un poste ou plus est considéré comme négatif/carrière (*chef de service DDE*)

### **32 – Des questionnements à valeur d'enjeux : typologie et pistes d'action**

La présentation ci-après doit être lue comme l'expression d'hypothèses. Comme cela a été identifié dans le cahier des charges (Paris, décembre 2003), les propositions ci-après gagneraient à être soumises à un « groupe – métier » rassemblant un panel d'agents engagés dans la filière d'emploi : « Hydraulique ». Ils seraient ainsi en mesure :

- de formuler un avis quant à la pertinence des options avancées,
- d'opérationnaliser les pistes ainsi formulées.

Une telle option vise non seulement à prendre l'avis des professionnels sur des problématiques dont ils sont les acteurs mais à faire élaborer des pistes de progrès par ceux là même qui seront conduits à la mettre en œuvre. Au regard des résistances aux changements qui apparaissent traditionnellement dans des phases de réorganisation des pratiques professionnelles, un tel choix permet de crédibiliser les leviers d'action qui seront ultérieurement mobilisés

Les enjeux sont formulés ci-après sous forme de questions opératoires. Nous essayons à ce stade de conserver une expression aussi proche que celle qui a prévalu dans la bouche des ingénieurs et techniciens rencontrés. Le caractère récurrent de ces interrogations chez les personnels confèrent à celles-ci une importance significative au point de leur conférer le statut d'enjeux. Les quatre rubriques retenues pour classer ces questionnements renvoient à des typologies mobilisées lors de diagnostics d'organisations publiques ou privées se consacrant à la production de biens ou de services. L'ordre dans chacune des rubriques est totalement aléatoire.

## **I - Les enjeux techniques et technologiques :**

1. Comment garantir la prévention des risques et en premier lieu des inondations ?
2. Comment assurer de manière pérenne la sécurité des ouvrages : barrages, digues... ?
3. Comment réaliser l'instruction des dossiers de police de l'eau en intégrant les données techniques pertinentes ?
4. Comment développer un mode d'appréhension du domaine de l'eau avec une vision systémique : approche par « *bassin* » ?

## **II - Les enjeux financiers et économiques :**

1. Comment généraliser et harmoniser la prévention des risques d'inondation alors qu'il s'agit d'un domaine optionnel pour les Conseils Généraux ?
2. Comment dépasser les difficultés générées par l'hétérogénéité des rythmes de financement ?
3. Comment dépasser les obstacles liés aux divergences de vue des financeurs ? Comment faire pour que le plus petit dénominateur commun ne soit pas uniquement le financement d'une ou de plusieurs études ?
4. Comment mettre en place des clefs de répartition financières légitimées par les différents partenaires ?
5. Comment réduire les délais des circuits des circuits financiers : engagements et mise en paiements afin de surmonter la « *viscosité des circuits* ». ?

## **III - Les enjeux institutionnels et organisationnels :**

1. Comment faire face à « *l'inadéquation des découpages administratifs* » au regard des logiques hydrauliques conçues en terme de bassins ?
2. Comment les services déconcentrés peuvent-ils surmonter « *la faiblesse des orientations stratégiques des structures centrales* » à leur rencontre ?
3. Comment développer et sécuriser la réactivité des services en phase de crise ?
4. Comment harmoniser les positions tenues par les différents services de l'Etat notamment quant à l'articulation entre le financier et le régalien ?
5. Comment construire au sein des services déconcentrés un « dire de l'Etat » cohérent pour l'utilisateur ?
6. Comment assurer la « *mémoire des services* » alors que l'on constate une faible capitalisation des expériences ?
7. Comment développer les échelons régionaux de l'Etat actuellement perçu comme peu présents ou/et sujets de critiques ? (Cas des DIREN notamment)

#### IV - Les enjeux liés à la gestion des personnels :

1. Comment surmonter les tensions entre une gestion privilégiant les mobilités fonctionnelles et la gestion des carrières de spécialistes ?
2. Comment faire face aux tensions sur les effectifs et charges de travail ?
3. Comment concevoir une offre de formation cohérente alors qu'actuellement les analyses de besoins s'avèrent inégales ?
4. Comment limiter l'affectation d'agents peu ou pas qualifiés sur des emplois clefs de la filière ou à défaut comment conduire une adaptation à l'emploi satisfaisante ?
5. Comment traiter l'existence d'une tension entre le métier « *rêvé* » : construire des ouvrages et la réalité professionnelle dominante actuelle : « *entretenir* » voire même uniquement assurer des fonctions « *réglementaires* » ?

Ces questionnements récurrents peuvent être définis comme des enjeux au sens ou leur dépassement, ou *a minima* la production de réponses, sera identifiée par les personnels mais surtout par les partenaires extérieurs : élus, associations d'usagers, particuliers... comme une avancée.

Nous proposons d'identifier des pistes d'action à partir du modèle d'analyse des organisations tel qu'il a été formulé par l'analyse stratégique (cf. Crozier M. et Friedberg E. - 1977).<sup>3</sup> Pour ces auteurs, les problèmes non résolus constituent autant de « *zones d'incertitudes* » pour les organisations. Au sein de celles-ci, des acteurs ou groupes d'acteurs vont avoir le souci d'y faire face en :

- mobilisant au travers des professionnels présents et/ou recrutés des connaissances, savoirs, savoir-faire, expériences capitalisées....
- nouant des contacts fréquents et personnalisés avec leurs partenaires et/ou « clients » afin d'anticiper sur leurs attentes, besoins, ....
- gérant de manière optimisée les circuits d'information : création de circuits, contrôle de ceux existants, développement de fonction de synthèse, de valorisation...
- produisant des règles, des normes. .. et/ou en se plaçant en situation d'être à la source de l'interprétation de règles existantes

---

<sup>3</sup> Crozier M. & Friedberg E. (1977) « *L'acteur et le système* » – Paris Editions du Seuil 437 p

Selon Crozier et Frieberg, les acteurs qui posséderont les ressources pertinentes pour réduire ces incertitudes disposeront ainsi dans leur organisation d'un pouvoir significatif. Ces acteurs seront ainsi les « acteurs clefs » de demain.

Le tableau ci-après présente la logique utilisée pour mettre en évidence les pistes d'action. Pour chacun des quatre types d'incertitudes (techniques et technologiques, financières et économiques, institutionnels et organisationnels et gestion et personnels), nous avons repris les enjeux et cherché à repérer quelles seraient les ressources les plus à même d'y faire face.

<i>Enjeux</i>	Techniques et technologiques	Financiers et économiques	Institutionnels et organisationnels	Gestion des personnels
<i>Ressources</i>				
<b>Savoirs :</b> * scientifiques, * techniques, * juridiques .....				
<b>Relations avec les acteurs et aux bénéficiaires des politiques publiques:</b>				
<b>Gestion des circuits d'information :</b>				
<b>Règles, normes :</b> création de normes, modification, interprétation, contrôle de l'application, ...				



## LES ENJEUX

I - Les enjeux techniques et technologiques

II - Les enjeux financiers et économiques

III - Les enjeux institutionnels et organisationnels

IV - Les enjeux liés à la gestion des personnels

# I - Les enjeux techniques et technologiques

Enjeux	Comment prévenir les risques et en premier lieu des inondations ?		Comment assurer la sécurité des ouvrages : barrages, digues... ?	Comment instruire les dossiers de police de l'eau en intégrant les données techniques pertinentes ?	Comment appréhender le domaine de l'eau avec une vision systémique : approche par « bassin » ?.
	Comment prévoir et évaluer les risques liés aux inondations ? <i>(amont du risque)</i>	Comment mettre en œuvre les mesures appropriées pour réduire les conséquences des risques ? <i>(aval du risque)</i>			
Ressources					
Savoirs : * scientifiques, * techniques, * Juridiques..	Gestion des mobilités intégrant la durée nécessaire à l'acquisition des savoirs « de terrain » et leur valorisation dans les emplois opérationnels. [1]				Formation initiale en « écologie hydraulique » [2]
Relation aux acteurs et aux bénéficiaires des politiques publiques:	Développement d'une posture de conseil [3]				
Gestion des circuits d'information :	Coordination des institutions compétentes sous l'autorité des Préfets [4]		Communication sur les instructions intégrées : vers des chartes [5]		Consolidation des fonctions de synthèse des DIREN [6]
Règles, normes	Chartes de communication, Evaluation des crises : capitalisation des expériences, des scénarios de crises ...[7]		Développement de dispositifs de capitalisation des décisions Publiques [8]		Positionnement des problématiques « Eau » dans les CODIR [9]

NB : les enjeux liés à la qualité des eaux – notamment en période de crues - ont été identifiés mais peu abordés lors des entretiens. Ces problématiques sont parfois traitées dans d'autres structures (cf. services d'économie agricole en DDAF par exemple).

## Commentaires :

1 - Les règles de gestion des carrières publiques privilégient les affectations de « *courtes - moyennes durées* » tournées vers l'accès à des responsabilités d'encadrement croissantes. Cette logique, pertinente pour les fonctions de cadre dirigeant, est perçue comme « *contre productive* » pour les emplois qui impliquent une haute technicité voire une spécialisation. Nombre d'agents assurant des missions « hydrauliques » – et leur encadrement – souhaitent donc la mise en place de modes de gestion plus appropriés.

2 – Ce type de formation qui combine une approche systémique et technique apparaît particulièrement utile pour l'ensemble des personnels oeuvrant dans la filière.

3 – Les élus, socioprofessionnels, responsables d'entreprises, associations simples, particuliers formulent des questions à dimensions multiples : techniques, scientifiques, réglementaires, financières. Ces « usagers » attendent de la part des agents publics des réponses intégrant ces différents paramètres. C'est cette option qui sera particulièrement valorisée car perçue comme un authentique conseil.

4 – Même si cette fonction de coordination a été souvent réaffirmée, un tel besoin demeure face aux « *cloisonnements administratifs* », aux fonctionnements en « *tuyaux d'orgue* » ... Les MISE sont par ailleurs identifiées comme une modalité organisationnelle qui facilite la coordination technique des services. Les services des Préfets sont sollicités pour une coordination de nature plus stratégique, pour un « *dire de l'Etat unifié* ».

5 - Les usagers des services publics demandent des informations sur l'instruction des dossiers "police de l'eau". Peuvent répondre à ce besoin des documents de type "charte" intégrant les différents aspects des politiques de l'eau dans un territoire, un bassin...

6 – Les services départementaux disposent rarement des ressources humaines nécessaires pour effectuer des études, des synthèses, des évaluations, de la veille. Aussi, les structures régionales de l'Etat, et notamment les DIREN, sont-elles sollicitées à cette fin. Leur expertise technique, voire scientifique, n'est pas toujours bien valorisée.

7 – La conception et la mise en œuvre simulée de scénarios de crise, la réalisation d'études de risques... paraissent requis en écho aux attentes des populations et d'une « *juridicisation* » de la société française.

8 – Un constat est dressé quasi unanimement : les services, notamment du fait des mobilités de nombreux ingénieurs, n'ont pas mis en œuvre des dispositifs formalisés de capitalisation des expériences acquises, des « *bonnes pratiques* » qui pourraient réduire le risque de contentieux administratifs.

9 – Le développement d'une appréhension plus transversale des problématiques « hydrauliques » par l'ensemble d'une équipe de direction (cf. par exemple des différents services d'une DDAF) paraît opportun pour éviter des positionnements peu fondés voire contradictoires. La mise en débat de thématiques « Hydrauliques » à partir de cas concrets lors de quelques comités de direction paraît aller dans ce sens. Cette pratique semble devoir favoriser l'émergence d'une culture commune.

## II - Les enjeux financiers et économiques

<p>Enjeux</p> <p>Ressources</p>	<p>Comment généraliser et harmoniser la prévention des risques d'inondation or il s'agit d'un domaine optionnel pour les Conseils Généraux ?</p>	<p>Comment dépasser les difficultés générées par l'hétérogénéité des rythmes de financement ?</p>	<p>Comment dépasser les obstacles liés aux divergences de vue des financeurs ?</p>	<p>Comment mettre en place des clefs de répartition financières légitimées par les différents partenaires ?</p>	<p>Comment réduire les délais perçus comme excessifs dans les circuits financiers : « viscosité des circuits » ?</p>
<p>Savoirs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* scientifiques,</li> <li>* techniques,</li> <li>* Juridiques..</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>Formation à l'ingénierie financière de projet [1]</p> </div>				
<p>Relation aux acteurs et aux bénéficiaires des politiques publiques:</p> <p>...</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>Comités de programmation : généraliser et pérenniser les comités départementaux chargés de programmation [2]</p> </div>				
<p>Gestion des circuits d'information :</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>Rôle clefs des comités de direction et des cadres dirigeants [3]</p> </div>				
<p>Règles, normes</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>Optimiser les dispositifs portés par la LOLF [4]</p> </div>				

## Commentaires :

1 – L'ingénierie financière de projet paraît répondre aux demandes des « *usagers* » qui souhaitent pouvoir appréhender de la manière la plus intégrée possibles les conséquences de leurs choix. Ils attendent aussi que les agents publics puissent les aider à identifier les différentes sources de financement : budgets régionaux, crédits européens ... Ce « métier » est parfois désigné sous le terme d'assembleur.

2 – La mise en place de comités de programmation réunissant l'ensemble des acteurs concernés, et en premier lieu les collectivités locales et les structures placées sous leur autorité, semble une option pertinente. De telles structures paraissent être en mesure de « lisser » les temporalités en donnant plus de visibilité aux opérateurs. Le rôle des agents de l'Etat pourrait être non seulement d'encourager la mise en place de telles instances mais aussi d'apporter leurs compétences techniques et réglementaires.

3 – La visibilité et la lisibilité des règles de financement, souvent évolutives et fluctuantes, passe par une vigilance des cadres dirigeants souvent en prise plus directe avec les organismes financeurs. (exemple : Agences de l'Eau). Il leur incombe de transmettre les informations actualisées à leurs services aux compétences plus techniques et administratives.

4 – Bien que les services ne soient pas à ce jour en mesure d'apprécier l'impact opérationnel de la LOLF, nombre de cadres semblent vigilants. Tout en espérant une « *fluidité* » dans la gestion des budgets publics, certains redoutent que la gestion par programme génère des processus de « *sectorisation* » qu'ils jugent contre-productifs.

### III - Les enjeux institutionnels et organisationnels

Enjeux	Comment faire face à « l'inadéquation des découpages administratifs » au regard des logiques hydrauliques conçues en terme de bassins ?	Comment les services peuvent-ils surmonter « la faiblesse des orientations stratégiques des structures centrales » à leur encontre ?	Comment développer et sécuriser la réactivité des services en phase de crise ?	Comment harmoniser les positions tenues par les différents services de l'Etat ?	Comment construire au sein des services déconcentrés un « dire de l'Etat » cohérent pour l'usager ?	Comment assurer la « mémoire des services » alors que l'on constate une faible capitalisation des expériences ?	Comment développer les échelons régionaux de l'Etat actuellement perçu comme peu présents ou/et sujets de critiques ?
<b>Ressources</b>						Gestion des affectations : multiplication des « têtes de réseaux » au niveau régional [1]	
Savoirs : * scientifiques, * techniques, * juridiques...		Dév des coopérations « central local » [2]	Synergies entre les ST des Collec et SP [3]				Développer l'animation des services par DR [4]
Relation aux acteurs et aux bénéficiaires des politiques publiques:							
Gestion des circuits d'information :	Consolidation du fonctionnement des équipes de direction [5]			Création systématiques de banques de données, de « clubs de professionnels » [6]			
Règles, normes	Coordination des chefs de MISE et de service au niveau des bassins. [7]  Renforcement de l'autorité des instances de bassin. Optimiser la LOLF [8]		Scénarios de crise et évaluation des politiques publiques [9]		Développer des sites internet pour le public [10]	Professionnaliser l'analyse des besoins de formation [11]	Configurer les services régionaux en écho aux problèmes locaux [12]

## Commentaires :

1 – Cette proposition consolide celle formulée au § I (proposition 5) Elle est aussi à relier avec la gestion des carrières des cadres techniques qui souhaitent exercer leurs fonctions en seconde partie de carrière dans des emplois de «spécialiste».

2 – Dans la filière d'emplois « Compétences hydrauliques », la pratique « croisée » des logiques d'action des services centraux et déconcentrés constitue une voie de progrès. L'élaboration et la mise en œuvre de «*directives nationales d'orientation*» semblent en outre attendue.

3 – L'enquête dans les trois régions du panel a mis en évidence des pratiques innovantes mais ponctuelles ; le repérage, l'expertise et la valorisation des «*bonnes pratiques*» pourraient constituer l'objet d'un travail complémentaire. Une initiative pourrait être prise par des responsables de groupement de directeurs de services déconcentrés.

4 – Cette proposition est à relier avec celle formulée au § I (proposition 2). Le développement d'une posture de conseil et un « dire de l'Etat » homogène sur un bassin implique un minimum de coordination.

5 – Cette proposition consolide celle explicitée au § I (proposition 8).

6 – La capitalisation de données et leur valorisation sont un enjeu essentiel pour les services techniques de l'Etat. La maîtrise d'informations actualisées répond aux impératifs des services préfectoraux dans l'administration des risques

7 – Les initiatives prise en la matière ont été largement validées par les responsables de MISE. Il s'agit là une « *bonne pratique* » à généraliser.

8 – La pertinence des logiques de «bassin» est reconnue par tous les acteurs : sa priorité et sa pérennité semblent devoir être un axe central des politiques publiques.

9 – La faiblesse des évaluations des politiques publiques associant l'ensemble des acteurs est mise en avant. Cet état prive les décideurs de repères pour les prises de décisions et la programmation des actions à venir.

10 – Cette option répond aux attentes des usagers ; elle peut accompagner des actions plus personnalisées lors de la mise en chantier de projets (Cf. la valorisation d'une posture de conseil § I – proposition 2)

11 – Les auditions réalisées par la mission interministérielle ont mis en avant l'hétérogénéité des pratiques d'analyse des besoins de formation et des déficits notamment liés à une connaissance insuffisante des questionnements des professionnels de la filière. Les pressions vécues quant aux effectifs et des impératifs de gestion budgétaire ont aussi été mis en avant pour expliquer le fait que des actions de formations aient été différées.

12 – La gestion des effectifs, le « paramétrage » des emplois, la sécurisation de certains emplois identifiés comme «emplois-clefs» requiert une coopération toujours plus étroite entre les responsables des services déconcentrés et les autorités centrales.

## IV - Les enjeux liés à la gestion des personnels

<b>Enjeux</b> <b>Ressources</b>	Comment surmonter les tensions entre une gestion privilégiant les mobilités fonctionnelles et la gestion des carrières de spécialistes ?	Comment faire face aux tensions sur les effectifs et charges de travail ?	Comment concevoir une offre de formation cohérente ?	Comment limiter l'affectation d'agents peu ou pas qualifiés sur des emplois clefs ?	Comment traiter l'existence d'une tension entre le métier « rêvé » et les missions actuelles ?
<b>Savoirs :</b> * scientifiques, * techniques, * juridiques .....	Gestion prévisionnelle : rôle des directions et services [1]		Suivi personnalisé des carrières au niveau régional et/ou national : rôle des Conseils généraux, : CGPC, IGE, CG du GREF...[2]		
<b>Relation aux acteurs et aux bénéficiaires des politiques publiques:</b> * position d'interface, * de médiation...	Intégrer les attentes des bénéficiaires des politiques publiques dans l'analyse des besoins de formation [3]				
<b>Gestion des circuits d'information :</b> * Point de passage privilégié ou/et obligé, * Capacités à synthétiser, à valoriser...	animateurs référents et réseaux d'experts. [4]	Rôle clef des chefs de service, des secrétaires généraux ..des directions de personnels et des organisations syndicales. [5]			
<b>Règles, normes</b> * création de normes, * modification, * interprétation, * contrôle de l'application, * ...	Gestion des mobilités et des certifications : brevets, mise ne place de dispositifs de validation des acquis prof... afin de légitimer les	Professionnaliser l'analyse des besoins de formation et définir quelques priorités : analyse du risque, gestion de crises ....[7]	Rendre obligatoires certaines formations en hydrauliques [8]		



## **Commentaires :**

1 – Cette proposition appuie celle formulée au § III proposition 12

2 – La gestion des carrières d'ingénieurs et cadres optant compte tenu de leurs savoir-faire techniques vers des parcours professionnels de spécialiste semble impliquer un suivi personnalisé renforcé fondé sur des critères transparents (cf. mobilités, promotions, accès aux emplois de responsables de réseaux.)

3 – Cette proposition complète celle formulée ci-avant § III (proposition 11).

4 – La présence d'animateurs « référents » semble cohérente avec l'impératif d'un « dire de l'Etat » harmonisé et à l'attente des services déconcentrés quant au pilotage des demandes qui leur sont adressés.

5 – Le pilotage des emplois sensibles requiert la double vigilance des responsables administratifs et des représentants des personnels.

6 – Une gestion des parcours professionnels de « spécialistes » si elle doit d'abord être fondée sur les règles de la gestion des personnels appelle en outre des dispositifs spécifiques. La caractérisation du niveau d'agent « confirmé », d'agent « spécialiste » et d'agent « expert » ne doit pas être laissée aux seules initiatives locales.

7 – L'explicitation d'axes prioritaires pour la formation continue des personnels de la filière paraît requise. Celle-ci pourrait figurer dans un document d'orientation du type « Directive nationale d'orientation »

8 – Cette proposition consolide celle formulée au § I (proposition 3).

## Un essai de synthèse ...

Sur la base de l'analyse des propos recueillis auprès des professionnels rencontrés dans les trois régions constituant le panel ainsi que des analyses formulées par quelques cadres chefs de services en fonction dans ces mêmes régions, nous formulerons de manière synthétique trois constats. C'est sur la base de ceux-ci qu'ont été identifiées quelques pistes d'action articulées autour de quatre enjeux.

Ces constats s'organisent autour de trois thématiques : l'organisation des structures publiques, la gestion de leurs personnels, l'existence d'une hiérarchie implicite des missions.

1 – Les structures publiques : services déconcentrés de l'Etat, services des collectivités locales, établissements publics... dédiées à la gestion des eaux de surface constituent un ensemble institutionnel peu lisible et non homothétique d'un territoire à l'autre.

La lecture des organigrammes des structures publiques, tant départementales que régionales, fait apparaître un nombre élevé d'instances ayant pour tout ou partie de leurs missions des compétences dans le domaine hydraulique. Ce constat est consolidé par l'analyse des propos des agents dédiés à ces missions qui éprouvent eux-mêmes des difficultés à identifier avec rigueur le « qui fait quoi » en la matière. Cette faible lisibilité institutionnelle, si elle constitue un frein à une coopération des structures publiques, s'avère d'autant plus problématique pour les bénéficiaires.

Des modes d'organisation différents d'un territoire à l'autre, département ou/et région, rendent encore plus ardu l'accès des élus aux structures publiques. Celui-ci semble *in fine* franchement problématique pour l'administré - usager. L'absence d'une répartition explicite et uniforme entre les attributions propres de l'Etat et celles qui relèvent de manière optionnelle aux collectivités, conduit celles-ci à s'engager ici, et là, à s'abstenir ... En outre, l'interprétation d'une même règle peut être formulée d'une manière différente d'un territoire à un autre. Dès lors, les collectivités locales mettent en avant le fait que les services déconcentrés n'assurent pas de manière homogène le « dire de l'Etat ». Ces absences sont vécues comme des manques d'autant que celles-ci éprouvent régulièrement des difficultés à se retrouver dans les « maquis réglementaires ».

L'existence de structures de bassin, si elles répondent à un authentique souci de cohérence hydrologique, introduit un facteur supplémentaire de trouble. Ainsi se combinent sur des territoires non homothétiques, des institutions aux missions variées, relevant de structures centrales différentes, et mues par des cultures professionnelles distinctes...

La question de la coordination s'impose donc rapidement. Les MISE semblent contribuer à une prise en compte transversale sinon intégrée des projets au niveau départemental. Cette dimension est très largement portée à leur actif. Elles s'avèrent parfois, du fait de la faiblesse des ressources de certains de leurs composantes, aspirées par la gestion de procédures. De ce fait, et à leur corps défendant, ces engagements « gestionnaires » s'effectuent au détriment de dynamiques anticipatives qui fonderaient leur vraie légitimité. Au niveau régional, les DIREN sont globalement perçues comme des acteurs pertinents, notamment du fait des savoir-faire de leurs agents. Nombre d'acteurs de la filière soulignent cependant soit leur faible visibilité sur le terrain, soit leurs limites dans une prise en compte coordonnée des enjeux régionaux. Pour certains acteurs, le fait que certains services de DIREN mettent en avant les seules dimensions réglementaires, freinent la mise en œuvre de projets intégrant des composantes multiples.

Dès lors, le « dire de l'Etat », et plus globalement, le « dire des pouvoirs publics », semble manquer de consistance. Les agents sont expressément en attente d'une affirmation du sens de l'action pour arbitrer entre les différentes sollicitations dont ils sont l'objet et consolider en aval les coopérations les plus efficaces.

2 – La gestion des personnels en charge des politiques publiques « hydrauliques » souffre de déficiences qui nuisent à la valorisation des compétences existantes.

La très grande majorité des maîtres d'ouvrages sollicités dans les enquêtes conduites en région s'accordent à reconnaître que la mise en œuvre des politiques publiques hydrauliques implique, eu égard à la multiplicité et à complexité des enjeux, des personnels compétents et expérimentés. La variété des paramètres à traiter, l'existence d'interactions nombreuses et parfois non modélisés à ce jour, la gestion de situations de crises... conduisent à cette affirmation.

Nombre d'acteurs soulignent que la maîtrise des questions posées aux services publics implique présence sur le terrain, imprégnation des caractéristiques locales et capitalisation des « bonnes pratiques » professionnelles. Les impératifs de la gestion des procédures administratives éloignent, souvent de manière très significative, les personnels des cours d'eau, des ouvrages, des zones sensibles... Si les plus expérimentés savent mobiliser leur expérience de terrain et traitent ainsi de manière efficace certaines procédures, d'autres agents semblent se réfugier soit dans une gestion procédurière, soit expriment un sentiment de perte de professionnalisme. L'isolement tant dans les services qu'entre les services aggrave ces processus.

Les modes de gestion des carrières des agents publics – et tout particulièrement ceux de la fonction publique d'Etat – s'avèrent plutôt adaptés pour les personnels « généralistes » : cadres coordinateurs, personnels en charge de procédures financières... *A contrario*, ces modalités sont perçues comme non idoines, voire contre-productives, pour les « spécialistes ».

L'analyse de parcours professionnels chez les personnels rencontrés dans les trois régions fait apparaître l'absence de parcours raisonnés conduisant à une capitalisation des savoir-faire professionnels. Les agents qui ont volontairement choisi une trajectoire professionnelle de « spécialistes » semblent être pénalisés quant à leur avancement. L'absence de modalités de reconnaissance statutaire les pénalise. Au mieux, certains ont réussi à faire valoir, avec l'appui de leur hiérarchie de proximité, l'intérêt d'une temporalité spécifique dans l'occupation d'emplois spécialisés.

Par ailleurs, le caractère aléatoire des transmissions de savoirs semble la règle ; les « passages de témoin » constituent l'exception. Alors que nombre de dossiers retracent les procédures administratives, avec parfois un luxe de détail, des données techniques qui seraient très utiles en écho à la mobilité de certains cadres ne sont pas ou peu capitalisées. Les difficultés à pourvoir de manière satisfaisante, certains emplois spécifiques, tels ceux requis pour les services de prévision de crues, sont révélateurs d'une érosion de certains savoirs.

Enfin est stigmatisée, l'affectation d'agents peu ou pas formés sur des missions où une expérience de terrain, ou pour le moins une formation technique, est identifiée comme nécessaire. Les missions de police de l'eau sont assez souvent dans cette situation. Les conflits d'usage autour de la

ressource hydraulique et la gestion des milieux naturels complexes sont présentés comme des enjeux de premier plan. Ils requièrent *a priori* la présence d'agents publics fortement professionnalisés pour agir en matière de médiation et/ou d'expertise. Or, on observe *a contrario*, une érosion des identités de métier qui constitue un point de vigilance significatif.

3 – Une hiérarchie implicite des missions brouille l'identification des priorités et rend difficile l'optimisation des ressources disponibles.

Le double diagnostic d'un paysage organisationnel peu lisible d'une part et d'une gestion des personnels à forte technicité peu pilotée d'autre part, conduit selon nous, à une hiérarchie implicite des missions pas nécessairement en équation avec les priorités nationales et/ou locales.

Les « missions nobles » semblent être liées à la construction d'ouvrages. Cette mission historique, cf. années 1950 – 1970, structure les références collectives. Elle correspond sans doute à un idéal professionnel qui conduit encore aujourd'hui nombre de jeunes à choisir des parcours de formation initiale débouchant sur des emplois d'ingénieurs et de techniciens au service des pouvoirs publics. Or, de telles missions deviennent à ce jour rares. En outre, des missions plus modestes, tels les aménagements de cours d'eau, sont réduites soit parce que de tels engagements peuvent être source de contentieux administratifs, soit parce que les services mobilisent les personnels en place sur des missions de police. Ainsi, s'instaurerait un fossé entre le « métier rêvé » par le jeune au seuil de sa vie professionnelle et la réalité des emplois offerts.

Les missions de conseil, d'animation, de médiation... si elles sont perçues comme nécessaires semblent souvent affectées par un « turn-over » important qui prive les services d'une mémoire technique et relationnelle qui semble pourtant essentielle. Ainsi, une certaine banalisation de ces fonctions s'installe. Or, celle-ci est perçue par nombre d'agents « spécialistes » comme préjudiciable à sa pleine crédibilité.

Enfin les fonctions de police de l'environnement, et particulièrement la police de l'eau, semblent particulièrement déclassées. En effet, le fait que nombre d'agents sans formation hydraulique, voire sans formation technique, y soient affectés, porte à croire que cette mission réglementaire

qui s'impose aux services, s'installe aux marges de l'idéal professionnel de la filière d'emplois « compétences hydrauliques ». Certains personnels n'hésitent-ils pas à identifier les unités en charge de ces missions de « services poubelle » ?

Ces perceptions peuvent à la longue brouiller, voire déqualifier, la filière. Un tel processus ne serait pas sans conséquences. Il contribuerait à détourner les personnels, et notamment les « spécialistes », à y servir. Or, il apparaît que les pouvoirs publics ont besoin de compétences techniques avérées qu'il s'agisse, soit de disposer en leur sein d'experts capables d'assister les maîtres d'ouvrages en amont d'études ou de travaux ; soit de posséder, pour des secteurs sensibles ou non concurrentiels, de professionnels capables d'assurer des maîtrises d'œuvre.

---

## **Annexes :**

- Lettre de mission de Madame la Ministre de l'Ecologie et du Développement Durable
- Dispositif d'étude
- Liste nominative des personnes enquêtées

# MINISTÈRE DE L'ÉCOLOGIE ET DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

La Ministre

Paris, le 23 JUIL. 2003

**La ministre de l'Écologie et  
du Développement Durable**

à

**Monsieur le Chef de l'Inspection  
générale de l'environnement**

**Monsieur le Vice-président  
du Conseil général du génie rural,  
des eaux et des forêts**

**Monsieur le Vice-président  
du Conseil général des ponts et  
chaussées**

Objet : compétences hydrauliques nécessaires au service public -

L'avis délibéré du 3 juin 2002 IGE/CGPC/CGGREF/IGA sur la politique de prévention des inondations a attiré l'attention sur les compétences hydrauliques nécessaires dans les services déconcentrés de l'Etat, chargés d'exercer des tâches d'instruction de projets techniques, de police des eaux, voire d'assistance à maître d'ouvrage.

Les perspectives actuelles de décentralisation donnent aux domaines régaliens une importance renouvelée, tout en conduisant à développer le rôle technique des collectivités locales et de certains établissements publics locaux.

Dans ce cadre, il apparaît nécessaire :

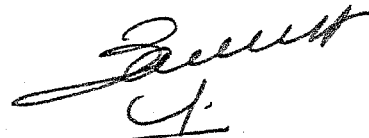
- de disposer des outils nécessaires à une meilleure formation et à une meilleure gestion des ingénieurs de l'Etat dans ce domaine ;
- d'une façon plus générale, de pouvoir évaluer l'offre et la demande dans le secteur de la compétence hydraulique du service public.



Je vous demande donc de diligenter une mission conjointe qui permette dans le domaine des écoulements à surface libre (prévention des inondations, hydraulique fluviale, urbaine, agricole, hydrodynamique des nappes) et des aspects de qualité des eaux associés (transferts de polluants, qualité des sédimentations) :

- d'établir l'état des compétences nécessaires pour assurer un service public de qualité, et pour cela d'analyser précisément l'offre actuelle dans les structures concernées et dans la formation initiale et continue ;
- d'établir une prospective et des propositions pour atteindre à moyen terme un niveau de performance accru.

Je souhaite disposer d'une note d'étape à l'automne 2003 et d'un rapport définitif en avril 2004.



**Roselyne BACHELOT-NARQUIN**

2 - Dispositif d'enquête (validé en décembre 2003 – mis à jour en juillet 2004)

Productions visées :	Processus :	Echéancier :	Eléments de bilan au 12 juillet 2004
<p><b>II – IDENTIFICATION DES ATTENTES DES « BENEFICIAIRES », DES SAVOIR ET SAVOIR-FAIRE DES AGENTS PUBLICS</b></p> <p>Cette étape doit permettre de « mettre en miroir » d'une part les attentes formulées par les bénéficiaires » des politiques publiques « hydraulique » et d'autre part, les activités assurées par les institutions publiques.</p> <p>Il s'agit – à partir de regroupements d'activités – de mettre en évidence des « emplois-types ». A ce stade, il paraît judicieux que l'étude privilégie une approche en terme d'emplois types transverses même si la mise en évidence d'emplois types spécifiques à telle ou telle institution apparaîtra ici ou là indispensable.</p> <p>C'est à partir de l'identifications des activités effectivement assurées par les agents publics que sera abordée la question de leurs compétences : savoir et savoir faire devant être mobilisés en écho aux demandes.</p>	<p>Dans chacune des trois régions du panel (Lorraine, Languedoc-Roussillon et Poitou - Charente) il apparaît pertinent que les chargés d'études puissent rencontrer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des élus territoriaux ,</li> <li>- des responsables de structures intercommunales,</li> <li>- des agents des institutions publiques : cadres dirigeants, ingénieurs, techniciens, adjoints techniques.</li> </ul> <p>Dans un souci d'un repérage optima des enjeux , il apparaît probant de prévoir des entretiens individuels et des séances d'entretien de groupe.</p> <p>Proposition : Si le recueil d'information sur le terrain se déroule sur trois jours et demi ; peut-on estimer que le temps disponible permettra de conduire sur la base de quatre entretiens individuels par jour : dix à douze</p>	<p>Février à avril pour les enquêtes de terrain.</p> <p>Les chargés d'études réaliseront une première enquête ensemble (Lorraine) pour stabiliser leur démarche. Les deux autres régions seront étudiées séparément :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Languedoc – Roussillon = Pascal Duchêne / INFOMA - Nancy ;</li> <li>• Poitou – Charente = Marie José Leterme / ENSA de Rennes.</li> </ul> <p>Un temps de consolidation de l'ensemble des données sera conduit avec l'appui de François Granier / OMM. Ces journées sont à programmer fin avril – début mai . Immédiatement en aval, une première restitution des travaux sera réalisée à l'intention des membres de la mission interministérielle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une enquête « en commun » en Lorraine puis deux régions traitées par chacun des deux chargés d'études (L. Rou. &amp; Poitou C.)</li> <li>- A noter quelques différences : forte présence de structures émanant des collectivités locales en LR, très peu en Lorraine.</li> <li>- Le dispositif « entretien » a été complété par un questionnaire individuel centré sur les parcours</li> <li>- Réalisé les 6 et 7 avril 04</li> <li>Avec : premier repérages des emplois types, des parcours et des quatre « familles » d'enjeux.</li> <li>- Restitution le 27 mai devant les membres de la mission</li> <li>- Compléments réalisés à la demande de la mission :</li> <li>• Identification pour</li> </ul>

<p>Ces savoir et savoir faire sont-ils disponibles ? Comment ont-ils été acquis ? Sont-ils transmis ? Si oui, comment ? Quelles sont les capitalisations tant à titre individuel que pour la communauté de travail qui apparaissent comme pertinentes ? Les agents identifient-ils des obstacles ? Quid des logiques des réseaux d'experts intra et inter institutions? Est-il possible d'identifier des facteurs facilitants ? Rôle des instances centrales et des structures de recherche ? ...</p>	<p>entretien d'une part et deux entretiens de groupe d'autre part (un entretien de groupe = durée une heure trente à deux heures maximum) ?</p>		<p>chacun des emplois types du nombre de personne du panel pouvant être « identifiées » comme appartenant à chacun des emplois,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Note de méthode et « synthèse »</li> <li>• reconstitution des fiches emploi types : activités centrales et identification des compétences</li> <li>• présentation d'un « verbatim » classé par enjeux</li> </ul>
---	---	--	---

**III – MISE EN DYNAMIQUE DES SAVOIR ET SAVOIR FAIRE ET REPERAGE DES PARCOURS PROFESSIONNELS « QUALIFIANTS »...**

Deux options s'avèrent au stade actuel envisageables :

A – Un temps de « scénarisation » à visée prospective : Quels peuvent être les futurs alternatifs dans la mise en œuvre des politiques publiques « hydrauliques » (cf. ce qui a pu être conduit dans le cadre de l'étude de la filière d'emploi « Ingénierie publique ») ;

B – Un groupe « métier » rassemblant durant un jour et demi à deux jours un panel d'agents publics en fonction dans un échantillon d'institutions publiques : DIREN, DDE, DDAF, MISE, Agence de l'Eau, CSP, Etablissements publics « type CBRL »...

Le groupe « métier » pourrait avoir par exemple pour objectifs :

- la consolidation des emplois - types identifiés,
- l'identification des voies et moyens de nature à conforter les pratiques professionnelles « qualifiantes »
- proposer des dispositifs de formation adaptés à la problématique professionnels « hydraulique »
- proposer des dispositifs de gestion des carrières : parcours de « généralistes, de spécialiste, d'expert ....
- Formuler des recommandations quant aux coopérations inter-institutionnelles

Ce travail pourrait être conduit sous la forme d'un séminaire prospectif réunissant un petit groupe d'experts dont les six membres de la mission et les chargés d'études.

Cette séquence peut aussi être conduite sans que soit nécessairement réalisée la phase III A. Elle aura dans cette hypothèse une portée plus « ici et maintenant » que prospective. Dans les deux cas, il sera – selon nous – indispensable que le cadre de questionnement soit explicitement validé par les responsables des institutions concernées afin d'éviter tout malentendu.

Juin 2004

Eté : mise en forme par les chargés d'étude « OMM » quant aux parties I et II ;

Septembre 2004

En aval, une présentation des conclusion sera à réaliser devant les représentants des personnels (cf. par exemple CTP M)

Quatrième trimestre : mise en forme du rapport final et publication.

### 3 - Liste des personnes concernées par l'enquête "compétences hydrauliques"

#### 1) Entretiens individuels :

- collectivités territoriales ou autres institutions

<b>Nom - prénom</b>	<b>Organisme</b>	<b>Fonction</b>
M. Filali	Institution Charente (EPTB)	Directeur
Des cadres du service	Conseil Général Charente	Direction de l'aménagement et de l'environnement
M. Delacroix	Syndicat intercommunal des eaux de Charente maritime	Directeur général
M. Lacouture	UNIMA (union des marées marais poitevin)	Directeur
M. Mercadier	Conseil Général de la Vienne	Directeur de l'aménagement et de l'environnement
M. Munch	C.U. Grand Nancy	Chef de service eau
M. Debelly	C.U. Grand Nancy	Directeur du bureau d'études travaux neufs
M. Pailheret	Conseil Général de la Moselle	Directeur de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire
M. Rouas	EPAMA	Directeur de l'Etablissement Public d'Aménagement de la Meuse et de ses affluents
M. Josse	Conseil Général du Gard	Chef de service eau et rivières
M. Miquel	Conseil Général de l'Hérault	Directeur de l'Aménagement

- responsables de services déconcentrés de l'état ou de ses établissements publics :

<b>Nom prénom</b>	<b>Organisme</b>	<b>Fonction</b>
M. A. Noireau	DIREN	Chef du SEMA
M. Autet	DDE 86	Chef du service GEEC (groupe environnement équipement collectivités)
Mme I. Chaler	DDE 17	Adjointe au chef du service maritime/Responsable du futur Service de Prévision des crues
M. Barnet	DDAF 16	Adjoint au directeur - chef du service forêt eau environnement
M. J-M Seillan	DDAF 86	Directeur chef de MISE
M. Mouillé	DDAF 54	Chargé de police de l'eau, police de la pêche
M. Battaglia	CETE EST	Chargé d'études eau-environnement
M. Goetghebeur	Agence Eau Rhin-Meuse	Délégué mission rivières
M. Lumet	CSP Metz	Technicien
M. Pavard	DDAF 57	Directeur
M. Bressand	DDE 30	Chef de service annonce de crues
M. Curci	DDAF 30	Chef de service environnement
M. Baudet	DDAF 57	Chef d'arrondissement
M. Lasplaces	DDAF 11	Chef de service environnement
M. Aval	DDAF 11	Chef du service équipement rural
M. Sallenave	DDAF 34	Directeur
M. Colin	DDE 30	Chargé des PPR
M. Espinasse	DDAF 30	Adjoint au chef de service environnement
M. Vangheluwen	DDAF 02	Chargé d'ingénierie en rivières
M. Tallet	Navigation Nord-est	Chargé de police de l'eau
M. Dumont	CGGREF	Chargé du dossier bassin ferrifère Lorraine

## 2) Entretiens de groupe :

- groupe « ingénieurs »

<b>Nom prénom</b>	<b>Organisme</b>	<b>Fonction</b>
M. Raison	DIREN	Adjoint au chef de service "eau et milieux naturels"
M. J.M Hamonet	Conseil Supérieur de la Pêche	Chef de la cellule milieux aquatiques
M. Demangeot	DDAF 17	Animateur DISE
M. H. Dupouy	DDE 86	Chargé de mission cellule environnement
M. M. Néron	DDE 16	Chef de la subdivision hydrologique
M.A. Ducloux	DDE 79	Responsable unité eau et environnement (chef de la subdivision eau et navigation Sèvres et marée)
F. Nadal	DDAF 79	Ingénieur service eau et environnement

- groupe « techniciens »

<b>Nom prénom</b>	<b>Organisme</b>	<b>Fonction</b>
M. Sablé	DDAF 86	Technicien aménagement rivières – service équipements publics ruraux
M. D. Traineau	DDE 17	Technicien Subdivision Rochefort Hydrologie
Mme R. Pareaud	DDE 86	Technicienne GEEC
M. J-C Dumas	CSP Poitiers	Chef de brigade
M. R. Bois	DDAS 16	Technicien service santé
M. E. Periot	DDAF 79	Secrétaire administratif droit de l'eau / service eau et environnement

- groupe « risques liés à l'eau »

<b>Nom prénom</b>	<b>Organisme</b>	<b>Fonction</b>
M. Nikolic	DDE 54	Chef de service urbanisme
M. Tallet	Navigation Nord-Est	Chargé de la police de l'eau
M. Marcelet	Diren Lorraine	Chargé d'études
M. Hugonnet	DDAF 57	Chargé de police de l'eau
M. Dacquay	DRAF Lorraine	Chargé d'environnement

- groupe « police de l'eau »

<b>Nom prénom</b>	<b>Organisme</b>	<b>Fonction</b>
M. Courty	DRIRE Lorraine	Chef de service environnement
M. Laigre	DIREN Lorraine	Chef du service de l'eau et des milieux aquatiques
M. Mougenel	CSP Est	Technicien de l'environnement
M. Mazuer	DDAF 57	Chargé de mission police de l'eau
M. Graviou	Parquet Nancy	Substitut chargé des questions d'environnement
M. Garnier	DDAF 88	Directeur adjoint ; chargé du sous-pôle « police de l'eau et des milieux aquatiques
M. Janel	DDAF 54	Chef de service environnement-eau
M. Gerometta	Navigation Nord-Est	Chef d'arrondissement eau-environnement

- groupe « ingénierie de projet »

<b>Nom prénom</b>	<b>Organisme</b>	<b>Fonction</b>
M. Chabaud	SMMAR Aude	Directeur
M. Rippert	SVM Orb	Directeur
M. Dartau	Conseil Général de l'Hérault	Chef de service hydraulique
M. Gaufres	CETMEF	Chargé d'études



- groupe «gestion intégrée des risques»

<b>Nom prénom</b>	<b>Organisme</b>	<b>Fonction</b>
M. Georges	SMAGE des Gardons	Directeur
M. Chabaud	SMMAR Aude	Directeur
M. Dortel	DDAF 34	Technicien
M. Deblaize	Agence de l'eau RMC	Chargé de secteur

## ***Publications antérieures :***

### **Etude de la filière d'emploi des agents des services vétérinaires chargés d'inspection sanitaire en abattoirs – janvier 2002**

Olivia Foli (CNRS/LSCI) & François Mathieu (DRAF/SRFD Lille)

### **Secrétaires et assistantes en administration centrale : des emplois au cœur des changements organisationnels – août 2003**

Dominique Le Dily (DDAF Laval) & François Granier (OMM Paris)

### **L'avenir de l'ingénierie au ministère de l'Agriculture : des professionnels au service des politiques publiques – septembre 2003**

Juliette Faivre (EPLEFPA de Chartres), Daniel Valensuela (DPEI Paris), Bernard Chabbal (CFPPA de Carcassonne), François Granier (OMM Paris) avec l'appui d'Hélène Delayahe, étudiante, Université de Paris XIII

### **Les réseaux de personnes ressources juridiques : une innovation organisationnelle au service de la prévention des contentieux - octobre 2004**

Jacques Duterne (DRAF/DDAF Rennes) & François Granier (OMM Paris) avec l'appui d'Aziz Loum, étudiant, Université de Paris XIII

### **Cadres administratifs en services déconcentrés : Un processus de professionnalisation en construction – novembre 2004**

Geneviève Dahan-Selzter (Institut d'Etudes Politiques de Paris) & François Granier (OMM Paris)

Observatoire des missions et des métiers

*août 2005*