

Sensibiliser et accompagner pour le transfert et la création d'une compétence

Eaux pluviales, Assainissement & Eau potable

Objectif de la note :

Le troisième mouvement de décentralisation porte le transfert des compétences eau potable et assainissement au niveau intercommunal ainsi que la création des compétences de Gestion des Eaux Pluviales Urbaines (GEPU) et la Gestion des Milieux Aquatiques et Protection contre les Inondations (GEMAPI). Ces transformations ne sont pas toujours bien perçues par les collectivités, élus et services, parfois animés de craintes et de réticences relatives à la constitution des intercommunalités, car ils nécessitent des arbitrages et des visions politiques. Les élus constituent des maillons essentiels des transferts et créations de compétences, tandis que les différents services sont chargés de mettre en œuvre une coordination et une transversalité parfois difficile.

Afin de mobiliser les élus autour de l'évolution des collectivités, un accompagnement peut s'avérer nécessaire. Or, l'accompagnement au changement est souvent un angle mort des stratégies des services des collectivités, ou bien il est intégré trop tardivement dans la démarche.

C'est pourquoi, le groupe de travail sur le transfert et la création des compétences du GRAIE a mené une réflexion sur les stratégies de sensibilisation et de mobilisation des élus autour de la démarche de création d'une politique de gestion intégrée de l'eau.

Précautions de lecture

Cette note ne prétend pas donner une vision exhaustive du sujet, elle se positionne en complément d'autres documents produits sur le sujet, référencés en bibliographie. Certains éléments peuvent être adaptés à la sensibilisation des agents des services, d'autres sont dédiés à la mobilisation des élus. On traite indifféremment de l'eau potable, de l'assainissement, de la GEPU ou de la GEMAPI dans ce document, cependant les approches doivent être adaptées aux spécificités des missions et des territoires

Le transfert de compétences : un bouleversement pour les collectivités

Les transferts et la création des compétences Eau potable, Assainissement, GEPU et GEMAPI sont impulsés par le législateur, dans le cadre du troisième mouvement de décentralisation des compétences (initié par les lois MAPTAM n° 2014-58 du 27 janvier 2014 ; et NOTRe n° 2015-991 du 7 août 2015). Ils viennent bousculer l'organisation et le fonctionnement des collectivités et notamment la répartition des compétences entre communes et EPCI à fiscalité propre. Pourtant, il est essentiel que les élus portent ce projet et ce changement pour créer, structurer et faire vivre les compétences.

Les délais de transfert ne cessent d'être discutés et reportés dans les textes législatifs successifs et en projet, introduisant une réelle confusion et une tendance à la procrastination. En effet, on constate que ces incertitudes réglementaires motivent parfois un arrêt ou un report des études liées aux transferts, malgré les recommandations des organismes accompagnant les collectivités et les alertes sur la nécessité d'anticiper et d'engager au plus vite les études préalables (GRAIE GT Compétences 2020; ASCOMADE, 2020 et AERMC 2019).

L'accompagnement des élus dans le portage des évolutions de leurs territoires vise à impulser une réelle volonté de gestion intégrée de l'eau, malgré l'instabilité institutionnelle. Il permet de mieux comprendre leurs réactions et attitudes face aux transformations des compétences, c'est pourquoi il est nécessaire de comprendre le schéma théorique des différentes étapes psychologiques face au changement.

Déclencher la démarche de changement

1. Les étapes de l'acceptation du changement

La courbe du deuil, adaptée des travaux de la psychiatre Elisabeth Kübler-Ross, est souvent utilisée pour comprendre la succession des réactions et attitudes face au changement. Quatre grandes étapes (**Erreur! Source du renvoi introuvable.**) structurent l'acceptation d'un changement peuvent être identifiées, correspondant à des émotions ou des attitudes. Il s'agit du choc (1), associé au déni et la colère, de la remise en question (2) avec le marchandage et la tristesse, de la remobilisation (3) liée à l'acceptation et à la découverte de sens, et enfin de l'engagement (4) associé à l'action.

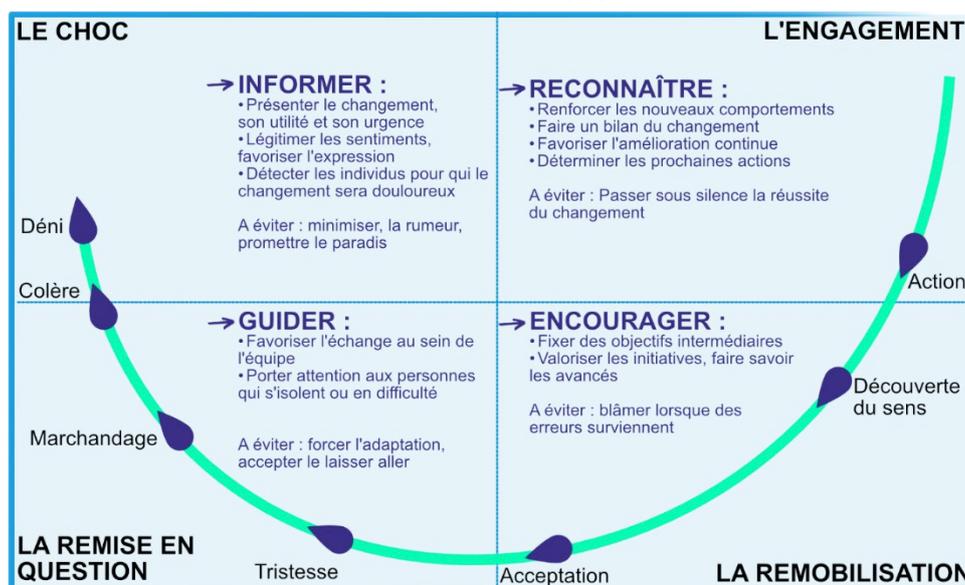


Figure 1 Les différentes étapes psychologiques face au changement et l'accompagnement adapté à chaque étape (adapté Ducrest et Yata Conseil, 2019)

Selon cette approche, l'attitude des individus est structurée par la comparaison entre la situation initiale bouleversée et la situation projetée. Le temps est un paramètre essentiel dans le processus de l'acceptation du changement : l'individu traverse de multiples phases avec des retours en arrière et des avancés qui varient grandement selon les impacts du changement. Ainsi, la performance de l'individu – ou d'une organisation si l'on projette ce modèle au niveau d'une collectivité – décroît, puis augmente, jusqu'à éventuellement dépasser la performance initiale.

Accompagner le changement nécessite d'analyser son intensité, sa nature, sa portée, et l'étape dans laquelle se trouvent les personnes que l'on souhaite accompagner, afin de proposer un accompagnement adapté pour chacune des étapes identifiées dans la Figure 1, comme proposé par Yata Conseil :

1. Informer, face à l'état de choc
2. Guider, lors des remises en question
3. Encourager, en phase de remobilisation
4. Reconnaître l'engagement lorsqu'il est acquis.

EN PRATIQUE

Mettre en place une stratégie évolutive

Définir en amont un plan d'actions d'accompagnement et l'adapter continuellement en identifiant les réussites, pour prendre appui dessus, et les difficultés, afin de les résoudre. L'accompagnement comprend à la fois la mise en place de modalités de communication (information, dialogue, espaces d'expression), des moments plus analytiques (bilans) et d'une attention particulière aux réactions et ressentis individuels. L'information des élus, des agents et de la population constitue la première étape de l'accompagnement.

2. Les différentes postures face au changement

Les attitudes de chaque individu face au changement peuvent être caractérisées par des postures types. Saisir la posture de chacun et son intégration dans un processus de changement permet de s'adapter aux individus en modulant le discours, le rythme et l'accompagnement. Les différentes postures sont positionnées dans la courbe de la Figure 2 en fonction de la diffusion du changement (l'adhésion du collectif) et l'impact de celui-ci sur les comportements et les pratiques.

La courbe en S d'Everett Rogers s'inspire d'un modèle de contagion dans lequel le changement se diffuse dans la population par adhésion successive.

Un changement, porté par les plus sensibles à l'innovation (**les novateurs**), est accepté d'abord par une catégorie de personnes très friandes des innovations et dont la capacité d'influence est plus grande car ils communiquent plus facilement leurs expériences (**les premiers adoptants**). Il s'agit des plus faciles à convaincre. Les deux premières catégories sont davantage attirées par la performance et l'innovation. Il est essentiel de les identifier car ce sont eux qui vont entraîner les plus pragmatiques qui ont besoin de retours d'expériences (**majorité précoce**). Une fois que le changement est largement diffusé et que celui-ci fait ces preuves, les plus frileux adhèrent par conformisme (**majorité tardive**). Enfin, les plus conservateurs identifient le changement comme une menace (**la garde**), ils se laisseront seulement convaincre lorsque la nouveauté se sera avérée supérieure à l'ancienne pratique. Les trois dernières catégories sont sensibles au confort et aux solutions. Ils réagiront favorablement au changement quand il aura fait preuve de simplicité, de solidité et de durabilité. C'est pourquoi ils sont de l'autre côté de l'**abîme**.

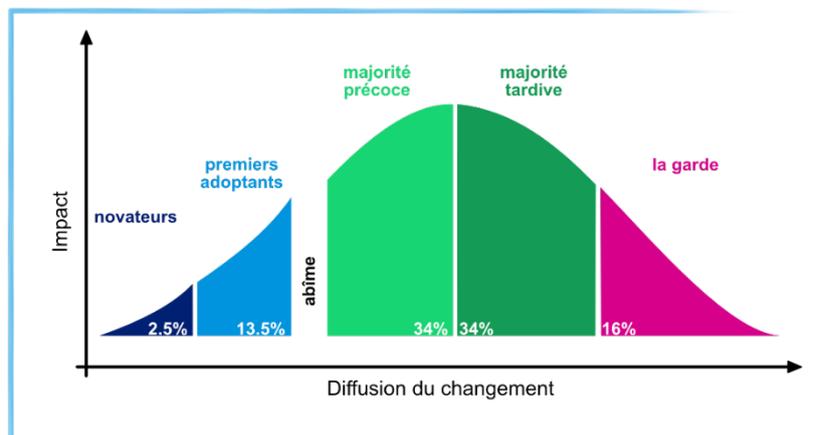


Figure 2 Loi d'Everett Rogers sur la diffusion de l'innovation

Le modèle invite à investir son énergie au bon moment et à bien identifier chaque posture pour assurer un effet d'entraînement et ne pas s'épuiser contre des irréductibles au changement qui se laisseront convaincre par sa diffusion.

La diffusion de « l'innovation » nécessite un agent pour coordonner la concertation sur la thématique, pour faire le suivi des informations et impulser le changement. L'agent est également une personne ressource pour répondre aux demandes et interrogations.

EN PRATIQUE

Mettre en place des outils et instances pour recueillir les réactions et informer

Moyens humains : disposer d'un agent dédié à la concertation sur la thématique pour écouter les demandes et y répondre, capitaliser les informations et les données.

Analyse du contexte : procéder à une cartographie des acteurs pour définir les besoins en communication.

Communication : Formaliser et diffuser la progression de la démarche en faisant des bilans et compte-rendu écrits des différentes étapes, soigner la présentation et diffuser largement

3. L'identification des craintes et réticences couramment exprimées par les élus.

L'identification des craintes et réticences des élus (Tableau 1), en appui des retours d'expérience d'Ascomade et du Graie, permet d'anticiper et de rediriger l'accompagnement sur des points sensibles et de développer un accompagnement spécifique sur ces sujets. L'une des causes les plus directes de ces réticences est l'absence ou une résistance à la communication des données et de connaissance lors des études préalables au transfert.

Tableau 1 Les craintes et réticences identifiées chez les élus au sujet du transfert de compétence

CAUSES	CRAINTES et RETICENCES
Peur générale ou critique	<ul style="list-style-type: none"> • Incertitudes quant à la qualité du futur service, alors que le service actuel fonctionne : « Pourquoi changer alors que cela fonctionne très bien actuellement ? ». • Histoire de la collectivité : la dernière fusion a été douloureuse et n'est pas si lointaine. • Eloignement de la décision. • Le processus de transfert est parfois perçu comme reposant sur la critique des services communaux.
Désintérêt thématique	<ul style="list-style-type: none"> • La compétence est très technique, peu valorisable et invisible : elle ne présente pas d'intérêt pour la carrière d'un élu. • Problème structurel : les élus communautaires ont trop de mandats, l'eau est secondaire. • La gestion de l'eau pluviale est perçue comme une charge de travail et financière supplémentaire.
Pouvoir et organisation	<ul style="list-style-type: none"> • La perte d'une compétence correspond à une perte de "pouvoir" : notamment de la maîtrise de l'urbanisme et de la ressource en eau (importante avec le changement climatique), et plus généralement de la maîtrise de la gestion de l'eau. • Perte de l'articulation entre gestion de l'eau et urbanisme et voirie, plus grande difficulté pour la coordination de projet. • Pour certains maires de petites collectivités, qui assument le fonctionnement technique du service, disparition d'une activité bénévole à laquelle ils tiennent.
Economie	<ul style="list-style-type: none"> • Quand il y a transfert des charges : peur d'une augmentation des charges et donc du prix de l'eau. • Répartition des coûts entre les collectivités : « On va payer pour les autres » (discours fréquent dans les collectivités qui ont déjà fait des investissements dans leurs infrastructures).
Contrôle	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des exigences des services de l'Etat (ARS, DDT) qui sont plus indulgents avec les "petits" (i.e. les petites collectivités).
Relation usagers	<ul style="list-style-type: none"> • Les usagers continueront de considérer les communes comme responsables alors que celles-ci n'interviendront plus dans l'exploitation du service et ne pourront plus leur répondre.
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de l'agent communal polyvalent, ou d'une facette de son métier, dans les petites communes. • Craintes pour le personnel, la protection des employés, pour le maintien de sa capacité à choisir sa structure de travail. • Augmentation de la masse salariale avec la disparition du bénévolat et la professionnalisation des employés.

EN PRATIQUE

Rassurer, dialoguer avec les craintes et réticences

- Expliquer que l'état des lieux et le diagnostic des services ne sont pas un jugement sur la gestion des services, et les restitutions des études ne sont pas une évaluation publique.
- Mettre en place des moyens de formation des personnels en mairie afin qu'ils soient en mesure d'assurer la communication sur la gestion de l'eau auprès des habitants. La commune reste l'interlocuteur privilégié des habitants.
- Expliciter les possibilités de négociations des conditions salariales des agents des services.
- Élaborer et mettre à disposition un document Questions/Réponses de deux pages maximum répondant aux grandes appréhensions des élus.

Établir un plan d'action pour mobiliser

Définir une stratégie de communication consiste à établir et identifier le rôle de chacun pour identifier les pilotes du changement. La réception du message dépend fortement du porteur du message et du cadre de l'échange.

En interne, un agent va être perçu comme ayant une bonne connaissance de son territoire mais peut être jugé partisan de sa structure avec ses *a priori*. Pour des partenaires extérieurs, le procès inverse sera fait, malgré leur expertise et son objectivité, ils seront jugés comme ne connaissant pas le territoire.

En terme de cadre, une conférence des maires animée par un agent ou un intervenant extérieur permet de mettre l'ensemble des participants au même niveau. Au contraire, un conseil communautaire est empreint de jeux de pouvoirs et des délégués peuvent être moins enclin à prendre la parole. Il s'agit d'un cadre moins favorable.

Il est nécessaire d'ajuster les outils de dialogues et les arguments en fonction des objectifs à atteindre. Dans le Tableau 2, les différentes situations de communication sont recensées en fonction des cibles, des objectifs, du cadre et de la forme des échanges. En fonction du contexte et des cibles, il faudra choisir le porteur de message, voire combiner les solutions.

Tableau 2 Les différentes composantes d'une action de communication pour le transfert ou la création d'une compétence

Structures cibles	<ul style="list-style-type: none"> • Commune ou structure transférant la compétence • Structure prenant la compétence • Toutes les structures concernées
Elus cibles	<ul style="list-style-type: none"> • Maires ou Président.es • Elu.es en charge de l'eau/ assainissement • Tou.tes les élu.es de la collectivité
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Informer • Guider • Encourager • Reconnaître
Porteur du message	<ul style="list-style-type: none"> • Chargé.e de mission pour le transfert • Expert.e extérieure • Elus en charge de l'eau/ assainissement
Cadre	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil communautaire ou bureau • Conférence des maires • Commission thématique • Comité de pilotage ou groupe de travail • Entretien individuel avec les maires ou adjoints • Documents : vidéos, plaquettes, etc.
Type de contenu	<ul style="list-style-type: none"> • Retours d'expérience • Formation • Méthode d'accompagnement au changement • Etude comparative...



VALENCE ROMANS AGGLO

Le projet Aggl'eau responsable consiste en une série d'actions concrètes : mise en place d'une aide financière pour les surfaces déconnectées et d'une approche interservices, d'un comité de suivi et de la promotion des principes Eau-responsable. En 2020, avec le soutien de l'Agence de l'eau Rhône Méditerranée Corse, un poste de chargé d'animation eaux pluvial est créé.

Le projet entend faire évoluer les perceptions et pratiques de la gestion de l'eau en territoire urbain. Elle se décline en trois volets, réalisés en 2020 et 2021 avec l'appui d'un prestataire extérieur : animation d'ateliers, création d'un guide et de fiches pratiques pour les aménageurs du territoire, organisation de journées de sensibilisation en appui avec l'Atelier Ville Perméable. Deux rencontres ont été organisées : l'une à destination des élus locaux et des responsables de services, une seconde pour les maîtres d'œuvres, bailleurs sociaux, promoteurs et aménageurs sur le territoire. Interventions, cadrage, retours d'expérience, présentation de la stratégie de Valence Romans Agglo et surtout visites techniques ont permis de sensibiliser et d'échanger autour des solutions de gestion intégrée des eaux pluviales.

RECOMMANDATIONS

Formaliser une stratégie articulant concertation, négociation et communication Clarifier les situations d'échanges

Établir le cadre de gouvernance du transfert :

- Créer une mission organisant une première concertation et la mise en place d'un comité de pilotage (avec une fonction de décision) et un comité technique (avec une fonction de conseil) avant l'étude préalable au transfert.
- Organiser des rencontres du président ou vice-président de l'EPCI avec chaque maire ou adjoint avant l'état des lieux des services.
- Faire d'abord référence à d'autres territoires pour illustrer le propos sur les enjeux et les objectifs, afin de faciliter la prise de recul ; éviter d'utiliser à cette étape les données réelles du territoire.
- Evaluer le niveau d'adhésion des élus.
- Faire valider une *Charte de principes* par les communes au début de la démarche, à l'image par exemple de la charte de gouvernance du Grand Besançon¹
- Sur la base des éléments précédents, clarifier les besoins en animations, communication, concertation et négociation.
- Travailler sur les enjeux et les défis du territoire.
- Définir les éléments de langage pour poser les bases des futurs échanges.

Piloter le transfert en cours :

- Consulter régulièrement le Comité de pilotage pour valider les différentes phases.
- Consolider les diagnostics et scénarii avec le comité technique, qui se réunit avant chaque COPIL.
- À la fin de chaque phase de transfert, livrer une fiche de synthèse par commune, leur permettant de se saisir de l'état des lieux et de l'étude de mise à niveau du service.
- Créer des groupes de travail thématiques (finances, ressources humaines, techniques, juridiques) pour impliquer les élus dans la définition du futur service intercommunal.
- Etablir une définition claire des niveaux de services consentis par tous.
- Assurer la communication à chaque étape du transfert puis de la vie du nouveau service.

¹https://www.grandbesancon.fr/wp-content/uploads/sites/2/2020/01/GB_CharteGouvernance_2018_A4_web.pdf

Les bénéfices du transfert et la création de la compétence : arguments pour donner du sens

Au-delà de lever les freins et faire face aux résistances au changement, il est possible de dégager les arguments positifs, en faveur du transfert ou pour l'engagement des études préalables.

1. La bonne échelle territoriale pour la préservation de la ressource et de l'environnement

- Fonder un projet de mandat articulant l'organisation et la définition des services publics, le rapport au territoire, à la préservation de la ressource et des milieux aquatiques.
- Répondre à des besoins collectifs essentiels et réguler les usages.
- Préserver les ressources du territoire et les exploiter de façon responsable.
- Repenser et refonder le fonctionnement et la stratégie des services.
- Réévaluer les liens entre les différents services techniques de la collectivité pour assurer la transversalité.



LA COMMUNAUTÉ DE L'EAU DE LA RÉGION URBAINE DE GRENOBLE

« S'unir pour être efficace » est la devise volontariste du SCOT de la grande région de Grenoble, composée de 7 intercommunalités soit 268 communes. En 2007, une plateforme rassemblant les différents acteurs de l'eau de la région – intercommunalités, état, associations, exploitants... - se donne pour mission d'informer, de mutualiser, de fédérer et de coordonner ce collectif autour de cinq grands chantiers concernant l'eau potable, le changement climatique, l'aménagement du territoire et la gestion des eaux pluviales. Groupes de travail, études, publications collectives, ateliers, études exploratoires, séminaires et conférences donnent corps à la démarche.

2. Une ingénierie plus performante dans les services

- Mettre en commun les moyens humains pour augmenter le niveau d'expertise et la technicité des ingénieurs.
- Bénéficier d'agents intercommunaux avec des capacités d'études plus importantes.
- Être plus autonome avec une expertise pointue pour répondre en interne aux enjeux d'exploitation et de développement du service.
- Être en capacité de répondre aux exigences et demandes des services de l'État et du législateur.
- Être plus réactif avec un service d'astreinte au niveau de l'exploitation.
- Bénéficier d'une montée en compétence en interne qui permet une meilleure gestion de la ressource et des milieux aquatiques.

3. La connaissance du patrimoine technique des territoires

- Formaliser la connaissance des infrastructures du territoire, parfois contenue dans la mémoire des agents qui en assure l'exploitation cela permet de pérenniser l'information.
- Chiffrer la valeur du patrimoine infrastructurel qui peut motiver la volonté de mettre en œuvre une approche de gestion patrimoniale (Chaloux, Dupont, et Clayette 2015) et consolider le niveau de service (ex : augmenter le taux de renouvellement des réseaux afin de lutter contre les fuites).
- Produire des données géoréférencées cela permet notamment de répondre aux maîtres d'ouvrage lors des déclarations de travaux à proximité des réseaux².

² Les coordonnées des ouvrages doivent être indiquées au téléservice « réseaux et canalisations » géré par l'Institut national de l'environnement industriel et des risques (Ineris). A partir du 1^{er} juillet 2026, tous les plans fournis « en réponse aux déclarations DT/DICT doivent être géoréférencés ».

4. La place des élus dans le portage des services intercommunaux

- Construire la politique de gestion de l'eau et des services avec des commissions dans lesquels les élus peuvent se positionner et s'investir.
- Réécrire l'histoire de la collectivité avec l'eau comme arc narratif pour faire évoluer l'identité et le cadre de vie de la ville³.
- Développer une forme de marketing territorial.



VICHY COMMUNAUTÉ

Depuis le 1^{er} janvier 2020, Vichy Communauté gère l'ensemble du cycle de l'eau : eau potable et assainissement, GEMAPI et eaux pluviales urbaines. L'eau est inscrite comme priorité environnementale et sa gestion est centrale dans l'aménagement du territoire et la vie de la collectivité. L'eau est au cœur du développement territorial à travers la dynamique touristique centrés sur les patrimoines et atouts de Vichy.

- Faire du contexte hydrologique (sécheresses & crues) un élément fort du mandat et d'une vision politique d'adaptation au changement climatique. Impacts multipliés en contexte intercommunal par la création ou croissance du service de communication.
- Inclure l' élu dans un binôme technicien-décideur dans la montée en compétence technique.
- Alléger la charge technique sur certains maires en charge d'exploitation.



ROANNAISE DE L'EAU

La Roannaise de l'eau articule en effet la formalisation d'une stratégie de gestion des eaux pluviales sur son territoire à la tenue d'événements autour de cette politique, la création d'outils pédagogiques dédiés aux habitants, élus, aménageurs et acteurs de l'urbanisme, et enfin à l'engagement des communes aux côtés du Syndicat. Le groupe de travail initié en 2005 rassemble élus et techniciens, et permet d'acter collectivement des directions données à la gestion de l'eau.

5. L'augmentation de la capacité et de la solidarité financières des services d'un territoire

- Remettre à plat la relation entre tarif et niveau de service grâce à la convergence tarifaire et l'évolution des tarifs associée.
- Adapter le tarif aux besoins du service et questionner les inadéquation entre les prix du services et son activité du fait du fonctionnement historique du service.
- Mutualiser les moyens financier permet une augmentation de la capacité d'investissement favorable à termes à l'ensemble du territoire.

³ Avec notamment la création d'une Balad'eau Mureaux présentant aux habitants l'ensemble du cycle de l'eau sur le territoire, cf. <https://www.lesmureaux.fr/Les-Mureaux-au-fil-de-l-eau/15032/> et <https://www.institutparisregion.fr/environnement/developpement-durable/la-ville-post-reseau-lepreuve-de-la-gestion-des-eaux-de-pluie/> consultés le 02/09/2021.



GRAND CHAMBÉRY

A Grand Chambéry, la prise de compétence de gestion des eaux pluviales est réalisée lors de la fusion avec la CCCB : permettant la création d'un service public de gestion des eaux pluviales décomposé en 3 équipes :

- Une équipe ouvrages publics, composée d'une cellule travaux et d'une cellule exploitation,
- Une équipe relations usagers, association opérations d'urbanisme, et contrôle et conseils,
- Une équipe de coordination et d'animation des maîtres d'ouvrage et des acteurs en charge de la conduite du projet et du changement.

Un travail précis de définition de la compétence, en caractérisant le patrimoine et le territoire concerné, a permis de définir un budget pluvial au moyen d'une délibération de la commission locale d'évaluation des charges transférées des communes vers l'intercommunalité en 2020.

6. La montée en puissance de l'expertise administrative des services

- La montée en compétence s'effectue également sur le plan administratif garantissant un plus grands accès aux subventions et aides financières : le service est mieux armé pour émettre des demandes.
- Gain d'élégibilité aux subventions du fait la taille des aménagements et la priorité accordées aux intercommunalités.

7. Le transfert de personnel

- Le transfert du personnel communal doit être flexible pour s'adapter aux différents profils de poste.
- Laisser le choix aux agents du transférer tout ou partie de ces missions et d'avoir deux employeurs (la commune et l'intercommunalité).
- Une occasion de recomposer et réorganiser les équipes municipales.
- Pour le personnel, une opportunité en termes salariaux et d'acquis sociaux. Le changement d'échelle assure une perspective d'évolution de carrière plus vaste.

EN PRATIQUE

Une politique et une gestion intégrée de l'eau doit être la colonne vertébrale du transfert de compétence

- Toujours en revenir aux co-bénéfices de la gestion intégrée (réduction des îlots de chaleur, réduction du risque d'inondation, biodiversité, bien-être urbain, sécurité, tourisme ...).
- Souligner l'adéquation avec les obligations réglementaires (transfert de compétence, pollution des milieux aquatiques, Loi Climat & Résilience ...).
- S'intégrer à une stratégie concertée à l'échelle du territoire avec une vision globale et une politique transversale avec l'ensemble des services techniques et des communes.

EN PRATIQUE

Démontrer l'intérêt du transfert

- Montrer l'intérêt technique et financier de l'inventaire et de la structuration de la connaissance sur le patrimoine.
- Indiquer les échéances à venir des investissements communaux pour le service et l'infrastructure.
- Ne pas considérer le transfert de compétences comme une étude comme les autres : il s'agit de la construction d'un nouveau service qui devra être pérenne. L'objectif n'est pas l'obtention d'un rapport final de l'étude mais la démarche elle-même, avec ses résultats factuels, opérationnels, organisationnels.
- Mettre en évidence les structures dans lesquelles les élus peuvent s'investir :
 - le Conseil d'exploitation (la composition est libre, les présidents de syndicats dissouts peuvent par exemple y siéger) ;
 - la Commission eau : dans sa version élargie elle peut comporter des élus référents eau et assainissement dans chaque commune.
 - Former les élus aux enjeux de la gestion de l'eau de leur territoire peut permettre de leur donner prise sur la thématique et de générer leur investissement dans une politique locale ambitieuse.

Assoir une dynamique territoriale de gestion intégrée de l'eau dans la ville

S'appuyer sur les principes pour des territoires "Eau-responsables" en amont du changement permet d'établir une culture partagée de la gestion de l'eau dans l'aménagement sur le territoire et donc d'assembler la réflexion. Ceci permet notamment de faciliter le transfert, le rendre moins subi, l'inscrire réellement dans la co-construction de nouveaux services et de nouvelles compétences, et ainsi de les pérenniser.

Une sensibilisation sur la gestion de l'eau en général, adressée aux élus, en vue de la mise en place de communautés « eau-responsables » est possible en s'appuyant sur les principes de l'IWA. Ceux-ci posent les fondements stratégiques pour des services d'eau durables, dans une ville sensible à l'eau et connectée à son bassin, appuyés sur des communautés, des acteurs "eau-responsables".

Au niveau international, l'appui sur ces principes permet de bénéficier d'un réseau de collectivités déjà existant et de s'informer sur les dynamiques en cours à l'étranger (San Francisco USA, Australie...) pour éventuellement s'en inspirer. L'ASTEE est le représentant français de l'IWA. Il invite les collectivités à signer et approuver les principes de l'IWA.

Au niveau régional, le Graie s'est approprié cet outil et propose d'animer un réseau d'élus afin de partager, échanger et s'inscrire dans une dynamique collective de progrès en matière d'aménagement durable au regard de l'eau. [25 présidents de syndicat et collectivités ont signé les principes depuis 2018.](#) Chaque territoire a écrit son "histoire de l'eau" au regard des critères proposés par les principes.

Au-delà du diagnostic, l'ambition est d'utiliser les principes comme un véritable livre blanc et comme un guide pour faire évoluer les stratégies d'aménagement du territoire en intégrant l'eau.

Il nous semblerait judicieux de renforcer l'image communiquée par les principes pour des territoires "eau-responsables", avec une approche politique, pragmatique et opérationnelle, en se détachant un peu de l'entrée internationale IWA, qui peut paraître un peu déconnectée des réalités du terrain. Cette dynamique pourrait être réinvestie dans une démarche nationale et potentiellement fonder une démarche de labellisation reconnue, à l'instar des villes engagées pour la nature, ou la mise en place de trophées récompensant les politiques intégrées et ambitieuses.

N'hésitez pas à vous approprier ces [principes pour des territoires "eau-responsables"](#), comme l'on fait Roannaise de l'Eau, la Métropole de Lyon ou encore Valence Romans Agglo.

4 NIVEAUX D'ACTIONS

- 1 - Des services d'eau durables pour tous
- 2 - Une conception urbaine sensible à l'eau
- 3 - Une ville connectée à son bassin versant
- 4 - Des communautés "eau-responsables"



Bibliographie

Altério, L. Castera, et L. Bourdin. 2020. « Communication et transfert des compétences - Une réalité multiple ». Présenté à Groupe de travail Compétences n°8, GRAIE. <http://www.graie.org/groupe/wp-content/uploads/2021/07/Presentation-Graie-15-12-2020.pdf>.

ASCOMADE, et Margaux Caron. 2018. « Transfert du personnel - Note technique ».

ASCOMADE, et Margaux Lobez-Caron. 2019. « Modes de gestion des services publics d'eau et d'assainissement ». Présenté à Vandoeuvre-lès-Nancy. <https://ascomade.org/wp-content/uploads/2019/10/5-Modes-de-gestion-SPEA-ASCOMADE.pdf>.

Association des Communautés de France, et Suez. 2020. *Organiser le transfert des compétences eau potable et assainissement*. Paris, France. <https://www.adcf.org/files/NOTES-et-ETUDES/AdCF-Guide-Transfert-Eau-2020-18x24-v3.pdf>.

Burin, Jean-Baptiste. 2014. « Repérer les jeux d'acteurs pour faciliter le changement ». *Journal du Net*. <https://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/1142332-reperer-les-jeux-d-acteurs-pour-faciliter-le-changement/> (26 août 2021).

E.Chaloux, P.Dupont, et S.Clayette. 2015. *Gestion patrimoniale des réseaux d'assainissement / Bonnes pratiques – aspects techniques et financiers*. ASTEE. Paris, France. <https://www.astee.org/publications/gestion-patrimoniale-des-reseaux-d-assainissement-bonnes-pratiques-aspects-techniques-et-financiers/> (10 décembre 2019).

M.Ducrest, et Yata Conseil. 2019. « Sensibilisation à l'accompagnement du changement ». Présenté à Groupe de travail Compétences n°6, GRAIE. https://www.graie.org/gracie/graiedoc/reseaux/competences/YATA_Sensibilisation_Conduite_Changement%20_fev2020.pdf.

GRAIE GT Compétences. 2020. « Préparation au transfert des compétences Eau et Assainissement : Suggestion de chronogramme et recommandations ». https://graie.org/gracie/graiedoc/reseaux/competences/recommandations_chronogramme.pdf.

GRAIE GT Compétences, et AERMC. 2019. « Trame pour l'élaboration du cahier des clauses techniques particulières (C.C.T.P.) d'une étude préalable au transfert de la compétence eau potable/assainissement/gestion des eaux pluviales urbaines (GEPU) - Version complétée et commentée par le Groupe de Travail du Graie "Transfert des compétences eau et assainissement" ». http://www.graie.org/gracie/graiedoc/doc_telech/CCTP_type_EtudeTransfertAERMC_GTGraie_VF.pdf.

Des remerciements tout particuliers à Cécile Malavaud et Emma Thebault pour des contributions successives à l'écriture de cette note de synthèse sur l'accompagnement des élus.