

# > Gestion par bassin versant

## Volet 7: Pilotage

### Table des matières

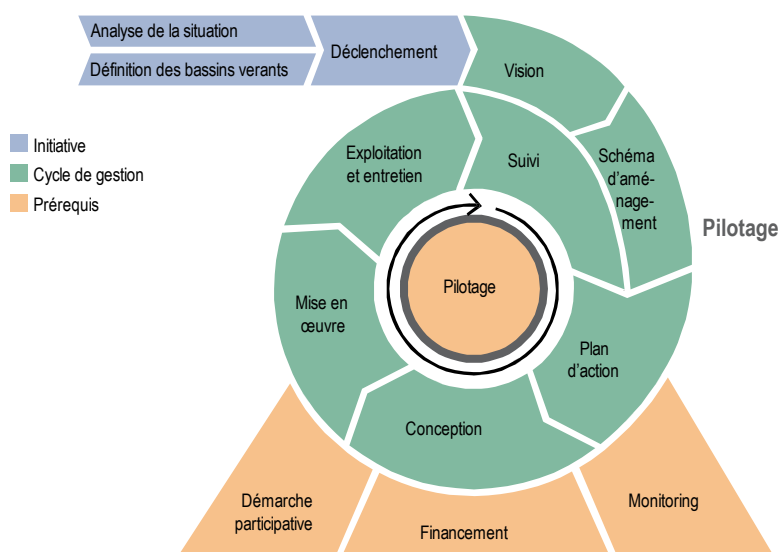
<b>1</b>	<b>Introduction</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>Choix de l'organe de pilotage</b>	<b>12</b>
1.1	Place du pilotage dans le processus de gestion	2	4.1	Conception de l'organe de pilotage en phase de prise d'initiative	12
1.2	Extrait des Idées directrices	3	4.2	Aperçu des options de mise en pratique	12
1.3	Définition	3	4.3	Formalisation	13
			4.4	Concrétisation	14
<b>2</b>	<b>Objectifs</b>	<b>4</b>			
<b>3</b>	<b>Caractéristiques de l'organe de pilotage</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>Exemples</b>	<b>15</b>
3.1	Tâches et fonctions	5	5.1	Commission de la Glatt	15
3.2	Compétences	7	5.2	Commission intercantonale GIB de la Birse	17
3.3	Composition et structures	8	5.3	MultiRuz: syndicat doté de compétences de financement propres	18
3.4	Formes d'organisation	10	5.4	PDE de la Kander: genèse de la commission de la Kander	20
			5.5	Bassin de l'Urtenen: regroupement de trois syndicats	22
			5.6	Commissions internationales des eaux transfrontalières (CIPR, CIPEL, CIP AIS, IGKB) comme exemples de structures internes	23

# 1 > Introduction

## 1.1 Place du pilotage dans le processus de gestion

Les Idées directrices Gestion par bassin versant définissent la gestion des eaux comme un processus cyclique continu. Sa mise en marche et son fonctionnement en continu reposent sur différents éléments porteurs (en orange dans la fig. 1). Le présent document décrit l'un de ces éléments: le pilotage et, plus exactement, l'organe de pilotage, qui est en quelque sorte le «moteur» du processus. Avec le volet 8 (Démarche participative), il traite des acteurs impliqués dans le processus de gestion et forme le cadre organisationnel de la gestion par bassin versant.

Fig. 1 > Schéma fonctionnel de la gestion par bassin versant



Ce document est structuré comme suit: après un rappel des principes et une définition introductive au point 1, le point 2 expose les objectifs et les questions clés. Le point 3 décrit les caractéristiques de l'organe de pilotage (tâches/fonctions, compétences, composition et structure) ainsi que les formes d'organisation possibles. Ensuite, le point 4 détaille les aspects auxquels il convient de prêter attention lors du choix de l'organe de pilotage et donne un aperçu des options pour son organisation. Pour finir, le point 5 présente des exemples concrets, qui illustrent différentes possibilités de mise en pratique des aspects présentés.

### Structure du document

- > USACE, Key Performance Indicators of River Basin Organizations, voir [www.iwr.usace.army.mil](http://www.iwr.usace.army.mil) > Library > IWR Library > Report no. 2006-VSP-01
- > Integrated River Basin Management – From Concepts to Good Practice: Creating and Empowering a River Basin Organization (Briefing Note 2), voir <http://documents.worldbank.org/curated/en/> (en anglais)


Pour en savoir plus

## 1.2 Extrait des Idées directrices

Le principe énoncé dans la brochure *Gestion par bassin versant – Idées directrices* (Agenda 21 pour l'eau, 2011, en collaboration avec les offices fédéraux OFEV, OFEN, OFAG et ARE) quant au pilotage se trouve résumé ci-dessous:

### Pilotage du processus

*Le processus de gestion doit absolument être piloté. Le comité de pilotage<sup>1</sup> est responsable de la définition des objectifs, de la planification, de la surveillance et de la coordination de la mise en œuvre. En règle générale, il est constitué de représentants des détenteurs de la souveraineté des secteurs concernés: canton, communes et autres organismes chargés de la mise en œuvre. La mise en œuvre des mesures, quant à elle, peut être confiée aux organismes déjà existants.*

 Principe défini dans les Idées directrices

## 1.3 Définition

L'organe de pilotage est l'instance supérieure qui, à l'instar d'un moteur, entraîne, conduit, coordonne et surveille le processus de gestion et confère la continuité requise entre les différentes phases (p. ex. en veillant à ce que les mesures définies lors de la planification stratégique soient également mises en pratique). Il assure la coordination entre les différents acteurs et niveaux.

L'organe de pilotage, moteur de la gestion par bassin versant

L'organe de pilotage peut prendre différentes formes pour être en phase avec la situation rencontrée. Il faut alors fixer les tâches et fonctions (voir point 3.1), les compétences qui en résultent (voir point 3.2) ainsi que la composition et les structures (voir point 3.3). De ces éléments découlent la forme d'organisation adéquate (voir point 3.4) et le mode de fonctionnement (voir fig. 2). Ce faisant, l'organe de pilotage peut «grandir et mûrir» au fil du temps, à la fois dans sa forme et dans sa composition (voir point 4.4).

Différentes formes d'organe de pilotage

En tant que moteur de la gestion par bassin versant, l'organe de pilotage assume toute une série de tâches propres aux différents domaines de la gestion des eaux, sans toutefois se substituer aux autorités d'exécution (les cantons, les communes et, en partie, la Confédération), auxquelles la législation confère certaines attributions. Si des tâches peuvent être confiées à l'organe de pilotage, sauf dispositions contraires de la législation cantonale, les autorités d'exécution n'en demeurent pas moins responsables.

L'organe de pilotage ne se substitue pas aux autorités d'exécution

Selon le contexte, on utilise également les termes «comité de pilotage», «comité de direction», «commission de bassin», «organe supérieur de direction», «conseil de bassin», «instance de la gestion par bassin versant», «syndicat régional de gestion des eaux».

Termes apparentés et associés

<sup>1</sup> NdT: au sens d'«organe de pilotage», tel qu'employé tout au long du présent document.

## 2 > Objectifs

---

### *Questions clés:*

*Quelles tâches et fonctions l'organe de pilotage est-il censé assumer?*

*Quelles compétences doivent lui être dévolues?*

*Comment est-il composé, qui y est représenté et avec quel rôle? Comment est-il structuré?*

*Quelles sont les formes d'organisation envisageables?*

---

Après la prise d'initiative, on passe des méthodes d'administration actuelles à la gestion intégrée des eaux au niveau d'un bassin versant déterminé. Pour faire avancer le processus et coordonner les diverses exigences et activités des acteurs au sein du bassin versant, il faut un organe supérieur qui s'appuie sur les organismes responsables existants, pilote le processus de gestion et assume la responsabilité de la définition des objectifs, de la planification, de la surveillance et de la coordination. Au moment où s'enclenche une gestion par bassin versant, il convient donc de créer une structure organisationnelle appropriée, qui prend en main la destinée du bassin. Pour assumer ces tâches, celle-ci a besoin de certaines compétences et ressources.

**Garantie de pilotage et de coordination du processus de gestion**

Voici les objectifs à préciser:

**Objectifs**

- > Les tâches et les fonctions de l'organe de pilotage sont définies.
- > La composition et la structure interne sont déterminées.
- > Les compétences sont attribuées.
- > La forme d'organisation adéquate est choisie, son mode de fonctionnement (statuts, règlement) est arrêté et l'organe de pilotage entre formellement en activité.

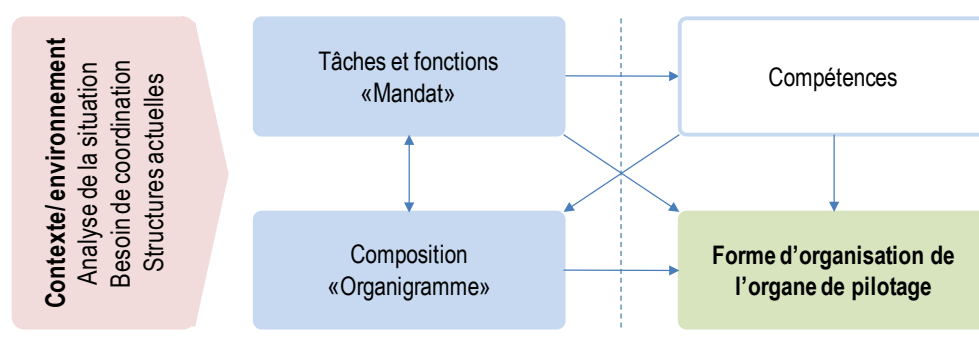
## 3 > Caractéristiques de l'organe de pilotage

Voici les caractéristiques à définir lors de la conception de l'organe de pilotage (voir fig. 2):

- > sur le fond, le «mandat»: tâches et fonctions (voir point 3.1) avec les compétences correspondantes (voir point 3.2)
- > sur la forme, l' «organigramme»: composition et structures (voir point 3.3)

Les points ci-après décrivent ces caractéristiques et présentent des formes d'organisation envisageables (voir point 3.4).

**Fig. 2 > Facteurs d'influence et caractéristiques intervenant lors de la conception de l'organe de pilotage**



### 3.1 Tâches et fonctions

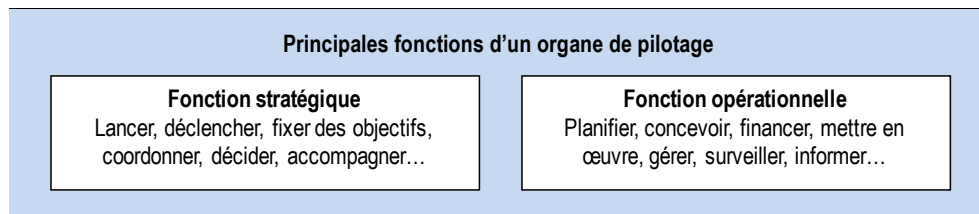
Les tâches et fonctions de l'organe de pilotage peuvent être plus ou moins étendues, pouvant aller de la supervision et de la coordination stratégique à la mise en pratique des diverses mesures. Des tâches et fonctions assignées découlent ensuite les compétences nécessaires et la forme d'organisation appropriée.

On distingue deux fonctions principales, qui correspondent chacune à différentes tâches (voir fig. 3):

- > **Fonction stratégique:** pilotage et coordination du processus de gestion dans son ensemble. Cette fonction garantit la continuité de la démarche, avec le déclenchement et le lancement de tâches, la définition des objectifs et, en général, l'accompagnement et la coordination des activités.
- > **Fonction opérationnelle:** exécution opérationnelle et contenu d'une tâche, à savoir planification, conception, financement, mise en œuvre des projets (étapes du processus, mesures spécifiques, prérequis). L'exploitation et la surveillance ainsi que l'information / la communication sur les activités en font également partie.

Principales fonctions d'un organe responsable

**Fig. 3 > Répartition des principales fonctions d'un organe de pilotage et tâches afférentes**



Le tableau suivant donne un aperçu des tâches possibles d'un organe de pilotage, structurées selon les deux principales fonctions, et les diverses étapes et prérequis du processus de gestion.

**Tâches possibles d'un organe de pilotage**

**Tab. 1 > Tâches possibles dans le cadre d'une gestion par bassin versant (le standard minimal pour un organe de pilotage est surligné en gris)**

Tâches	Fonction stratégique	Fonction opérationnelle
<b>Tâches par phase du processus de gestion</b>		
Planification stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancer la planification stratégique et fixer des objectifs</li> <li>• Coordonner: traiter les conflits, peser les intérêts, établir des priorités</li> <li>• Prendre des décisions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer la planification stratégique                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Formuler une vision</li> <li>– Etablir le schéma d'aménagement</li> <li>– Concevoir le plan d'action</li> </ul> </li> </ul>
Mise en pratique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner la mise en pratique des mesures prioritaires issues du plan d'action</li> <li>• Coordonner la mise en pratique du plan d'action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifier les diverses mesures, concevoir, mettre en œuvre, exploiter et entretenir</li> </ul>
Suivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclencher les mesures prioritaires puis l'ensemble des mesures du plan d'action</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vérifier la nécessité d'ajuster le processus de gestion</li> <li>• Contrôler la mise en pratique des mesures</li> <li>• Evaluer les effets des mesures prioritaires et générales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancer, accompagner et coordonner le suivi</li> <li>• Décider des ajustements nécessaires pour le prochain cycle de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluer les effets des diverses mesures</li> </ul>
<b>Tâches relatives aux prérequis</b>		
Monitoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancer et coordonner le monitoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir/faire évoluer le schéma de monitoring</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser le monitoring</li> <li>• Recueillir, traiter et administrer les données du monitoring</li> </ul>
Démarche participative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancer et coordonner la démarche participative</li> <li>• Représenter à l'extérieur le bassin versant et ses enjeux comme un tout</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concevoir/faire évoluer le schéma de participation</li> <li>• Mettre en pratique la démarche participative: associer offices et services, communes, acteurs concernés, citoyens</li> <li>• Informer et communiquer sur les activités du cycle de gestion (planification stratégique, état de la mise en pratique, suivi)</li> </ul>
Financement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examiner et régler le financement (sources et mécanismes) des tâches de l'organe de pilotage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financer les tâches de l'organe de pilotage avec un budget propre</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régler et coordonner le financement des diverses mesures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer financièrement aux mesures prioritaires, voire financer intégralement la mise en pratique du plan d'action</li> </ul>

Conformément aux principes des Idées directrices Gestion par bassin versant, l'organe de pilotage doit au moins assurer la supervision stratégique des différentes étapes et veiller à réunir les prérequis. En outre, il est responsable, au niveau opérationnel, de l'élaboration de la planification stratégique (voir volet 4), de la réalisation de la démarche participative, de l'information et de la communication et, dans son rôle de «gardien de tout le processus de gestion», du contrôle de la mise en pratique du plan d'action, mais aussi de l'examen de la nécessité d'ajuster le processus de gestion dans le cadre du suivi. Ces tâches, qui sont en fait le standard minimal d'un pilotage, sont signalées en gris dans le tableau ci-dessus.

Tâches minimales d'un organe de pilotage

Certaines tâches additionnelles, comme la mise en pratique et le financement de diverses mesures, peuvent certes être confiées à l'organe de pilotage, mais restent en général du ressort des organismes en place.

Tâches additionnelles d'un organe de pilotage

### 3.2 Compétences

Les compétences de l'organe de pilotage découlent directement des tâches qu'il assume. Par conséquent, celui-ci doit disposer des compétences requises pour les tâches identifiées comme standard minimal dans le tableau 1. S'il doit assumer des tâches additionnelles (p. ex. mettre en pratique et financer lui-même des mesures), il lui faut des compétences supplémentaires correspondantes.

Compétences minimales d'un organe de pilotage

Les compétences requises sont attribuées à l'organe de pilotage par les organismes qui sont concernés par les sujets/contenus de la gestion par bassin versant. Cela requiert un acte matérialisant l'approbation et l'acceptation formelles des parties impliquées, pouvant prendre la forme d'un accord fixant le mandat de l'organe de pilotage (voir point 4.3). A noter que même si des tâches peuvent être confiées à l'organe de pilotage, bon nombre de tâches restent du ressort des autorités d'exécution<sup>2</sup> (voir point 1.3 et exemple 5.4).

Attribution des compétences à l'organe de pilotage: transfert formel

L'attribution de compétences à l'organe de pilotage soulève la question de la légitimité et de l'acceptation politique et sociale de la nouvelle instance. Il peut donc être judicieux de s'assurer de la légitimité «politique et démocratique» en faisant contrôler et surveiller les travaux de l'organe de pilotage par une entité politique supérieure (composée de représentants des organes exécutifs et législatifs cantonaux et communaux), à l'image d'une «commission de gestion» (voir point 3.3 sur la structure interne d'un organe de pilotage et exemple MultiRuz, au point 5.3).

Garantie de la légitimité politique et démocratique de l'attribution des compétences

■ Exemple MultiRuz

Lorsque l'organe de pilotage ne dispose pas des compétences requises (p. ex pour formuler la planification stratégique de manière contraignante ou assurer la mise en œuvre du plan d'action), il ne peut pas assumer correctement ses tâches fondamentales. Il sert alors seulement d'organe consultatif de coordination et doit s'en remettre à la «bonne volonté» de ses membres. Il peut user de sa force de persuasion pour convaincre les acteurs concernés d'agir dans le sens d'une gestion par bassin versant (voir exemple de la commission de la Glatt au point 5.1).

Cas extrême: l'organe de pilotage ne dispose pas formellement des compétences requises

■ Exemple de la commission de la Glatt, organe consultatif de coordination

<sup>2</sup> Sauf dispositions contraires de la législation cantonale.

Le besoin en moyens et en ressources est directement lié aux compétences (voir volet 9 – Financement).

### 3.3 Composition et structures

Pour ce qui est du choix des membres, de la taille et de la structure, l'organe de pilotage doit être conçu de façon à pouvoir assumer effectivement et efficacement les fonctions et tâches qui lui sont confiées.


En règle générale, les détenteurs de la souveraineté des secteurs concernés (services spécialisés des cantons, communes, associations et autres organismes) sont représentés au sein de l'organe de pilotage. Le choix des secteurs concernés au sein du bassin versant, c'est-à-dire des acteurs devant être représentés au sein de l'organe de pilotage ou pouvant simplement être associés via les mécanismes de la démarche participative, est pour l'essentiel guidé par le degré d'intérêt et d'influence des parties en présence (voir Détermination des secteurs et acteurs concernés, aux points 3.4.3 et 4.4.1 du volet 3 et du volet 8).

Il peut être judicieux d'intégrer également à l'organe de pilotage des acteurs privés, très concernés, qui ont une forte influence sur des activités de gestion des eaux au sein du bassin versant. Cela est par exemple envisageable lorsque l'élaboration et, en particulier, la mise en pratique du plan d'action dépendent principalement du secteur privé (p. ex. l'industrie dans le cas de la commission de la Glatt, voir point 5.1).


Une attention particulière doit être accordée aux interfaces entre l'organe de pilotage et les autres organismes et institutions présentes dans le bassin versant ainsi qu'à la répartition des responsabilités. Et ce, a fortiori dans les cas – fréquents – où la mise en pratique du plan d'action ne fait pas partie des tâches de l'organe de pilotage. Il peut alors être difficile d'assurer la continuité entre la planification stratégique et la mise en pratique. Mais, inversement, il est aussi essentiel que les préoccupations issues des organismes chargés de la mise en pratique aux niveaux local et sectoriel soient prises en compte au sein de l'organe de pilotage de la gestion par bassin versant.

Pour les deux raisons précitées, les organismes chargés de la mise en pratique doivent être représentés dans l'organe de pilotage. Mais en fonction de la situation, il peut être préférable de ne pas intégrer tous les acteurs de la mise en pratique dès le déclenchement ou le début du premier cycle du processus, mais de les associer progressivement ou par le biais des mécanismes appropriés de la démarche participative (voir volet 8). Le grand nombre des services spécialisés, communes, syndicats et autres acteurs (de l'économie privée) peut être préjudiciable au bon fonctionnement et à la prise de décision de l'organe de pilotage. De surcroît, une intégration graduelle réduit le risque de voir les détails de mise en pratique prendre le pas sur le recul et la hauteur de vue nécessaires aux aspects stratégiques (voir point 4.3 et exemple du PDE Kander, au point 5.4).

En règle générale, les détenteurs de la souveraineté des secteurs concernés ...

... mais aussi des acteurs privés peuvent y être représentés  
 Exemple de la commission de la Glatt

Interface entre l'organe de pilotage et d'autres organismes dans le bassin versant

Intégration (graduelle) des organismes chargés de la mise en pratique dans l'organe de pilotage  
 Exemple de la commission de la Kander



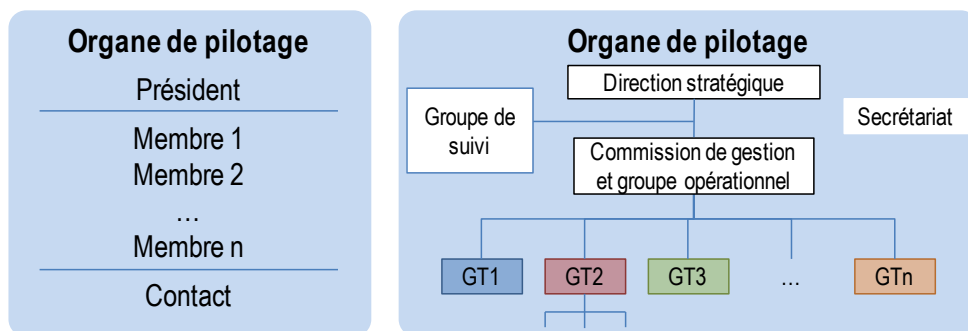
La gestion par bassin versant suppose des acteurs motivés qui s'engagent en faveur d'une gestion moderne des eaux, coopèrent sur de multiples aspects et défendent avec conviction la nouvelle démarche. L'expérience montre que l'enjeu véritable de la composition de l'organe de pilotage réside moins dans la sélection des secteurs et services spécialisés que dans le choix des personnes qui représentent les institutions. En tant que «moteur du moteur», il faut des membres qui animent l'organe de pilotage et puissent, au besoin, faire office de médiateur au sein du groupe. Outre d'indispensables connaissances techniques, l'entregent et les compétences personnelles doivent aussi être pris en considération. Par ailleurs, les personnes à retenir doivent notamment avoir une compréhension des systèmes, un sens de l'interdisciplinarité, des relations avec d'autres niveaux, secteurs et cercles politiques, une aptitude à trouver des compromis et un certain don de communication.

L'organe de pilotage se compose au minimum d'une présidence, de membres et d'un service d'information ou d'un secrétariat. Plus les tâches et compétences de l'organe de pilotage sont étendues et la composition complexe, plus il est utile de le subdiviser sur le plan organisationnel. Par exemple, des groupes de travail spécifiques ou un bureau technique peuvent assumer certaines tâches (opérationnelles), tandis que la direction stratégique est confiée à un groupe aussi restreint que possible (voir point 3.1 sur le découpage des fonctions). Il est aussi possible qu'une instance politique supérieure de supervision (comité de pilotage politique ou commission de gestion composés de représentants des conseils municipaux) chapeaute les travaux de l'organe de pilotage (voir point 3.2 sur la légitimité politique et démocratique des compétences et exemple MultiRuz, au point 5.3). La fig. 4 présente les déclinaisons possibles de la structuration de l'organe de pilotage. Les exemples pratiques détaillés au point 5 en fournissent des illustrations concrètes.

Un choix crucial: les acteurs engagés sont le «moteur du moteur»

Structures et organisation interne de l'organe de pilotage  
 ■ Exemple de structures internes simples et complexes

Fig. 4 > Déclinaisons possibles de la structuration interne de l'organe de pilotage



### 3.4 Formes d'organisation

La forme d'organisation adaptée au contexte rencontré doit être choisie selon les tâches, fonctions et compétences dévolues à l'organe de pilotage, mais aussi d'après sa composition et les structures préexistantes au sein du bassin versant. Il existe toute une palette de modèles d'organes responsables avec différents degrés d'institutionnalisation ainsi que des avantages et inconvénients propres à chacun d'eux (voir tab. 2).

Les trois grands types suivants, classés par degré d'institutionnalisation croissant, illustrent la gamme des formes d'organisation possibles:

- > **Comité:** forme d'organisation axée sur une collaboration et un conseil peu formels, le comité dispose de compétences minimales en matière de pilotage, de décision, de financement et de mise en pratique. Cette forme se fonde sur un simple échange d'informations et d'opinions. D'un point de vue strictement formel, le comité n'a que très peu d'influence. Il ne dispose guère de compétences: la plupart des tâches continuent à être assumées par les différents organismes existants, qui – encore une fois d'un point de vue formel – n'ont guère d'obligations envers le comité. Le comité n'est pas une personne morale. Pour que ce dernier puisse malgré tout assumer une certaine fonction de pilotage, il faut une volonté, une capacité de persuasion des acteurs concernés et des mécanismes informels, très dépendants des personnes (voir point 3.3).

Ce modèle est un cas extrême en matière d'exigences posées à un organe de pilotage, car en vertu du principe défini dans les Idées directrices Gestion par bassin versant, il doit être responsable de différentes tâches, ce qui là encore suppose certaines compétences (voir points 3.1 et 3.2). Un tel modèle peut néanmoins être judicieux en phase de transition pour préfigurer rapidement un organe de pilotage dans un premier cycle de gestion, sans avoir à attendre des études plus poussées ou des décisions formelles. Les enseignements, la confiance et les éclaircissements qui en résultent permettent à l'organe de pilotage de «grandir et mûrir» – y compris sur le plan formel – au cours des cycles suivants (voir point 4.4).

*Modèles apparentés: instances fondées sur le bon vouloir des acteurs, conseil de bassin versant (voir exemple de la commission de la Glatt, au point 5.1).*

- > **Commission:** forme d'organisation plus institutionnalisée que le comité, avec des compétences de planification et de décision définies, par exemple dans un accord administratif, pour conserver l'orientation stratégique, la commission présente toutefois des compétences limitées en matière de mise en pratique et de financement. Elle repose sur la coordination et la prise de décision commune au sein du bassin versant, est fondée sur un échange d'informations bien rodé et nécessite de la part des acteurs impliqués une reconnaissance explicite de la fonction de supervision dévolue à l'organe de pilotage.

*Modèles apparentés: conventions intercommunales, coopérations intercantionales (voir exemples de la commission GIB de la Birse, au point 5.2, et de la commission de surveillance du lac des Quatre-Cantons, au point 6.4 du volet 10), commissions internationales des eaux transfrontalières (voir exemples au point 5.6).*

- > **Syndicat de droit public:** forme d'organisation très institutionnalisée entre des organismes et collectivités territoriales déjà en place impliquant un vaste transfert de compétences à l'organe de pilotage, ce modèle implique, outre un rôle de pilotage et de coordination, toute une série d'autres tâches avec des compétences accrues en


«Form follows function» –  
la fonction détermine la forme

Illustration de la diversité des  
modèles d'organes responsables  
avec trois grands types  
■ Exemples au point 5

matière de mise en œuvre et de financement (p. ex. prélèvement de taxes). Il est une personne morale. Ce modèle peut aussi aller jusqu'à la dissolution d'organismes existants et à leur absorption par la nouvelle entité (incluant la reprise de leurs installations), voir exemples du syndicat régional MultiRuz et du bassin de l'Urtenen, au point 5.

En Suisse, de tels syndicats publics se rencontrent, pour l'heure, presque exclusivement par secteur. La mise en place d'organisations intersectorielles est compliquée par le cadre législatif, surtout en matière de financement (voir volet 9).

La publication de l'USACE *Key Performance Indicators of River Basin Organizations* ([www.iwr.usace.army.mil](http://www.iwr.usace.army.mil) > Library > IWR Library > Report Number 2006-VSP-01) distingue neuf types d'organisation de bassin versant. En voici quelques-uns brièvement expliqués:

 Modèles d'organisation évoqués dans la littérature spécialisée

**Tab. 2 > Description de modèles d'organes responsables évoqués dans la littérature spécialisée**

Comité consultatif (Advisory Committee)	Organisation formelle ou quasi-formelle assumant des fonctions de planification et de conseil. Typiquement, les autorités confient à de tels organes consultatifs une planification stratégique. Ils ne possèdent en général pas de compétences «fermes» et ont davantage la fonction d'un groupe de suivi.
Association (Association)	Similaire au comité consultatif. Organisation d'acteurs poursuivant des objectifs communs et assumant généralement des fonctions de conseil et de formation. Elle mène des opérations de relations publiques, sensibilise à la problématique et, le cas échéant, exerce une pression politique. Elle n'a pas de réelle fonction de pilotage.
Conseil (Council)	Groupe formel composé d'experts, d'autorités, de responsables politiques, d'ONG, qui se rencontrent régulièrement pour évoquer des sujets en lien avec le bassin versant. Il dispose des compétences nécessaires pour conseiller, mais pas de compétences de pilotage.
Commission (Commission)	Organisation généralement mise en place de manière formelle par une autorité et chargée de la direction d'un bassin versant. Ses compétences sont variables et peuvent aller jusqu'à la réglementation.
Syndicat (Federation)	Collaboration de différentes organisations et autorités pour poursuivre des objectifs communs et entreprendre ensemble des opérations de gestion par bassin versant. Le pilotage et la gestion des eaux et des ressources en eau se fondent sur des objectifs de développement communs pour le bassin versant. Echange d'informations bien structuré, accord de répartition des coûts induits par les tâches, déclarations d'intention et programmes communs, entente sur la politique de l'eau.
Autorité (Authority)	Organisation qui prend des décisions de planification. Elle a des compétences pour établir et appliquer des dispositions.

## 4 > Choix de l'organe de pilotage

---

### 4.1 Conception de l'organe de pilotage en phase de prise d'initiative

Avec l'enclenchement d'une gestion par bassin versant à la fin de la prise d'initiative (voir point 3.4 du volet 2 et point 4 du volet 3), la position des acteurs évolue aussi: l'organe de pilotage prend la main sur le processus de gestion au sein du bassin versant.

Transition vers le processus de gestion

La prise d'initiative permet de développer des propositions pour la conception et la définition du mandat de l'organe de pilotage, qui se fondent sur l'identification des secteurs et acteurs concernés ressortant de l'analyse de la situation (voir points 3.4.3 et 4.4.1 du volet 3). Les propositions comprennent des informations sur les tâches et compétences nécessaires, sur la composition et sur le modèle d'organe responsable (forme d'organisation et statuts, structures internes).

Propositions pour la conception de l'organe de pilotage

Partant des propositions élaborées, l'organe de pilotage adapté à la situation rencontrée fait l'objet d'une décision formelle (éventuellement politique) et est mis en place (voir point 4.4 du volet 3).

Définition des attributions («mandat») et de la structure («organigramme») et forme d'organisation de l'organe de pilotage

### 4.2 Aperçu des options de mise en pratique

Le tableau 3 expose les options de mise en pratique possibles et le standard minimal pour la constitution d'un organe de pilotage.

Standard minimal d'un organe de pilotage et options complémentaires

**Tab. 3 > Options de mise en pratique pour l'organe de pilotage et précisions relatives au standard minimal**

	Standard minimal	Options complémentaires
Fonctions et tâches (voir aussi tab. 1 au point 3.1)	<b>Fonctions stratégiques:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancer le processus de gestion, fixer les objectifs, coordonner, décider, accompagner, surveiller et informer</li> <li>• Instaurer les prérequis et coordonner</li> <li>• Régler le financement des tâches propres</li> </ul>	<b>Fonctions stratégiques:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclencher les diverses mesures</li> <li>• Régler le financement des diverses mesures</li> </ul>
	<b>Fonctions opérationnelles:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer la planification stratégique</li> <li>• Réaliser le contrôle de la mise en pratique et la vérification du processus de gestion</li> <li>• Planifier et mener à bien la démarche participative</li> <li>• Planifier le monitoring</li> </ul>	<b>Fonctions opérationnelles:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financer les tâches de l'organe de pilotage par un budget propre</li> <li>• Etudier, financer (en partie), réaliser, gérer les diverses mesures (prioritaires)</li> <li>• Financer et réaliser l'évaluation des effets des diverses mesures</li> <li>• Réaliser et financer le monitoring.</li> </ul>
Composition	Autorités compétentes pour les secteurs concernés	Toutes les collectivités locales concernées au sein du bassin versant sont représentées D'autres acteurs très impliqués sont représentés
Structure interne	Organe de pilotage comprenant les membres, la présidence et le service d'information	Structure interne comprenant: <ul style="list-style-type: none"> <li>• direction stratégique</li> <li>• secrétariat</li> <li>• groupes de travail (fixes, ad hoc,...)</li> <li>• groupe(s) de suivi</li> <li>• ...</li> </ul>
Forme d'organisation	Commission	Syndicat
Formalisation	Les membres s'organisent eux-mêmes et définissent le mandat de l'organe de pilotage par un accord formel.	Soutien politique du mandat par une décision de l'exécutif cantonal et/ou communal.

### 4.3 Formalisation

Afin que l'organe de pilotage puisse diriger le processus de gestion dès le déclenchement, les compétences requises à cet effet doivent lui être octroyées par les autorités d'exécution prévues par la loi ainsi que par d'autres organismes responsables. Cela requiert un acte matérialisant l'approbation et l'acceptation formelle des parties impliquées, par exemple sous la forme d'un accord ou d'une personne morale, qui définissent le mandat ou les statuts de l'organe de pilotage.

La formalisation de l'organe de pilotage doit de préférence recevoir un aval politique, ce qui renforce sa légitimité et son engagement et permet de garantir plus facilement les ressources et compétences nécessaires pour l'exercice des tâches liées à la gestion par bassin versant. Toutefois, la décision peut partir d'une initiative propre (approche ascendante), dans laquelle les différents acteurs concernés s'organisent eux-mêmes et s'entendent sur un mandat.

**Formalisation: octroi de compétences à l'organe de pilotage**

**De préférence sur la base d'une décision politique**

4.4

## Concrétisation

Le déclenchement d'une gestion par bassin versant implique des changements et des incertitudes jusqu'à la mise en place des nouveaux mécanismes et structures. L'autonomie des organismes existants est modifiée, et les compétences redéployées. La collaboration exige de mobiliser d'importants moyens. Aussi de tels changements peuvent-ils susciter des réticences.

Le passage à une gestion par bassin versant peut de fait s'opérer par étapes. En cas de réticences, une structure nouvelle et un mode de fonctionnement adapté doivent faire leurs preuves, le temps d'en montrer l'intérêt et de mettre en confiance, jusqu'à ce que les acteurs concernés soient disposés à transférer des tâches et compétences.

L'organe de pilotage peut être mis en place à partir de structures existantes appropriées et bien établies qui, selon la situation, seront regroupées, étendues et rattachées à d'autres structures. Par exemple, des syndicats pour l'épuration des eaux ou d'aménagement des eaux constituent de bonnes bases de départ pour les structures d'un organe de pilotage, auquel d'autres tâches peuvent être confiées. Selon les besoins, la composition de ces structures peut être élargie aux autres acteurs présentés au point 3.3. (Composition de l'organe de pilotage). Un regroupement d'organismes existants peut être envisagé, d'une part, au niveau spatial (plusieurs organismes d'un secteur au sein du bassin versant se réunissent d'un point de vue organisationnel), d'autre part, au plan intersectoriel: plusieurs organismes issus de différents secteurs se rassemblent au sein d'une nouvelle entité (p. ex. un syndicat des eaux usées avec un syndicat en charge de l'eau potable et un syndicat responsable de l'aménagement des eaux; voir regroupement des syndicats pour l'épuration des eaux et d'aménagement hydraulique dans l'exemple d'Urtenen au point 5.5). Il faut donc vérifier dans quelle mesure certaines adaptations de structures actuelles sont susceptibles de déboucher sur un organe de pilotage apte à exercer les tâches et fonctions de ces organismes.

Selon l'adhésion ou l'opposition qu'elle suscite, la gestion par bassin versant ne peut pas être mise en place en une fois, mais doit «grandir et mûrir» petit à petit. Ainsi, l'organe de pilotage peut se limiter en phase initiale au minimum en matière de composition, tâches et compétences (voir Standard minimal, tab. 3). Partant d'un noyau de secteurs et d'acteurs pertinents, qui doivent être représentés au sein de l'organe de pilotage (nécessitant le plus de coordination), il peut se révéler judicieux d'associer d'autres acteurs au premier cycle de gestion par le biais de mécanismes participatifs. A partir des expériences de ce processus de gestion, il faut ensuite examiner quelle est la meilleure option: poursuivre l'intégration de ces autres acteurs via une démarche participative appropriée ou les faire entrer dans l'organe de pilotage lors des cycles suivants (voir exemple de la Kander, au point 5.4).

L'organe de pilotage doit s'adapter, en termes de tâches, de composition et de structures, à mesure que changent les réalités et enjeux au sein d'un bassin versant. A la fin de chaque cycle de gestion, le suivi (voir point 3.4 du volet 6) doit faire apparaître si des ajustements sont nécessaires (prise en compte d'autres secteurs, élargissement de l'organe de pilotage, adaptation de ses tâches, compétences et structures, etc.).

Réticences au changement


La confiance a besoin de temps

Mise en place sur des structures existantes

 Exemple Urtenen

Mise en place progressive de l'organe de pilotage:

«grandir et mûrir»


 Exemple de la commission de la Kander

Adaptation de l'organe de pilotage à des réalités changeantes

## 5 > Exemples

Le présent point comporte des exemples d'organes de pilotage. Il décrit leur agencement et fournit des indications sur les tâches et fonctions, la composition et la structure ainsi que sur les compétences, la forme d'organisation et la formalisation.

Le projet IWAGO («Politique intégrée des eaux avec capacité adaptative en Suisse») du Programme national de recherche 61 (PNR 61) a étudié dans le détail certains exemples de gestion par bassin versant. Cette analyse a porté notamment sur des modèles d'organes responsables ainsi que ses tâches, attributions et instruments. Elle a révélé qu'un organe supérieur d'un bassin est généralement utile pour la mise en pratique. Par ailleurs, les auteurs de l'étude ont souligné que le passage de la planification à la mise en pratique semblait pénible lorsque cet organe n'avait pas de compétence de mise en pratique. Autres informations sur le PNR 61 disponibles sur le site Internet: [www.pnr61.ch](http://www.pnr61.ch) > Projets > Cluster 2: Gestion de l'eau > Projet Truffer et [www.wa21.ch](http://www.wa21.ch) > Themen/Dossiers > IWAGO Praxiswerkzeuge (en allemand)

 Analyse d'exemples dans le cadre du projet IWAGO du PNR61

### 5.1 Commission de la Glatt

Afin de rétablir la qualité des eaux de la Glatt, une stratégie combinant des mesures auprès des producteurs d'eaux usées (en particulier l'industrie textile) et un renforcement des performances des stations d'épuration communales a été adoptée. Cela supposait une coopération intercommunale et intercantonale, une coordination des mesures, une sensibilisation et une implication de l'industrie. C'est ainsi que les exécutifs des cantons de Saint-Gall et d'Appenzel Rhodes-Extérieures ont mis sur pied en 1984 la *Glatt-Kommission* (commission de la Glatt) dans le but de préserver et de restaurer la qualité des eaux et le milieu naturel de la Glatt.

**Situation**

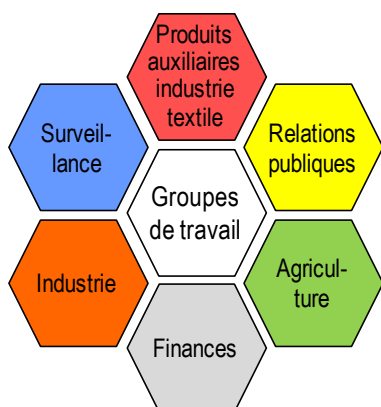
La commission dirige la surveillance de la Glatt, sert de plateforme d'information et de coordination de toutes les parties prenantes, propose des mesures intercantionales et accompagne la mise en pratique. En tant qu'organe stratégique, elle se réunit une à deux fois par an et a pour mission d'assurer la coordination entre les communes, les cantons et les divers groupes de travail. Pour ce faire, elle fixe les objectifs, lance les différentes activités et prend des décisions à partir des propositions des groupes de travail. Les institutions publiques mettent leur travail et leur infrastructure gracieusement à sa disposition; le financement des autres travaux est fixé au cas par cas et selon les projets. Comme la commission de la Glatt n'est habilitée qu'à informer et coordonner et qu'elle ne dispose d'aucune compétence d'exécution, son travail se concentre sur l'élaboration de propositions de solutions consensuelles. Les compétences d'exécution nécessaires à la mise en pratique de ces propositions sont détenues par les différents membres de la commission.

**Tâches, fonctions et compétences**

La commission de la Glatt compte 14 membres: des représentants des cantons et des communes (les deux services cantonaux de la protection de l'environnement et toutes les communes du bassin de la Glatt), des spécialistes et experts de l'eau (recherche) ainsi que des représentants de l'industrie. Le travail concret se déroule au sein de plusieurs groupes de travail thématiques qui ont été mis en place par la commission (voir fig. 5). Les groupes de travail se composent de membres de la commission ainsi que d'experts et de parties intéressées. Selon le type de mission, il s'agit de groupes de travail permanents ou de groupes constitués le temps d'un projet, qui seront dissous à la fin de leur mission ou si les conditions changent. Ainsi la structure en groupes de travail initialement constituée, selon la composition illustrée par la fig. 5, a été adaptée aux conditions et nécessités actuelles. La disparition de quatre des cinq usines textiles et de grandes usines agroalimentaires a amené la dissolution des groupes de travail correspondants. Le groupe de travail agriculture a connu le même destin en raison des changements dans le secteur de l'agriculture.

**Composition et structures:**  
commission au complet et  
groupes de travail

**Fig. 5 > Groupes de travail initiaux de la commission de la Glatt**



Organe dépourvu de compétences d'exécution, la commission de la Glatt est un regroupement libre des cantons de Saint-Gall et d'Appenzell Rhodes-Extérieures ainsi que des communes riveraines de la Glatt. La commission endosse donc le statut d'instance de coordination consultative, qui formule des mesures et des propositions sous la forme de recommandations aux membres et aux différents interlocuteurs disposant des compétences nécessaires (p. ex. l'autorité d'exécution, à savoir les cantons ou les communes, mais aussi les représentants du secteur de l'industrie).

**La commission de la Glatt, organe de coordination consultatif**

Même si la commission de la Glatt ne dispose pas de compétences d'exécution, elle a permis d'établir une relation de confiance qui autorise aussi des approches non conventionnelles. Les problèmes sont mieux appréhendés de part et d'autre et leur traitement dans une optique globale assure une meilleure concertation sur les plans écologique et économique. Les parties ont conscience d'assumer une responsabilité ensemble. Elles prennent des décisions communes, ce qui facilite leur mise en pratique. Les inconvénients résident, pour l'heure, dans la durée des échanges nécessaires pour parvenir à un consensus.

**Particularités et forces de la commission de la Glatt**

Pour en savoir plus: [www.ueseriglatt.ch](http://www.ueseriglatt.ch) et [www.ueseriglatt.ch/pdfs/glattprojekt\\_1.pdf](http://www.ueseriglatt.ch/pdfs/glattprojekt_1.pdf) (en allemand)

Pour en savoir plus



## 5.2 Commission intercantonale GIB de la Birse

Pour assurer la continuité nécessaire et la mise en œuvre coordonnée du plan d'action «Birse – Plan régional d'évacuation des eaux (PREE)», la Conférence des gouvernements cantonaux de la Suisse du Nord-Ouest ([www.nwrk.ch](http://www.nwrk.ch)) a confié à ses offices et services spécialisés la mission de créer une instance intercantonale.

Les cinq cantons concernés ont étudié différents modèles de gouvernance, qui peuvent se résumer ainsi:

**Tab. 4 > Modèles de gouvernance étudiés pour l'organe de pilotage**

Mini: «Affaires courantes»	Midi: «Commission de la Birse»	Maxi: «Mise en œuvre commune»
Les cantons appliquent leurs méthodes habituelles. On suppose qu'ils mettent en œuvre d'eux-mêmes les actions prévues, selon les priorités du PREE. Cela est vérifié par un contrôle périodique de l'efficacité de la mise en œuvre des actions du PREE.	Une commission restreinte, intercantonale et pluridisciplinaire, est mise sur pied avec mission d'assurer notamment: <ul style="list-style-type: none"> <li>• la coordination stratégique et opérationnelle,</li> <li>• l'information mutuelle,</li> <li>• la communication externe,</li> <li>• l'élaboration de bases de travail communes,</li> <li>• l'harmonisation des méthodes de travail,</li> <li>• la valorisation et la mise en commun des bonnes pratiques des différents cantons.</li> </ul>	La commission de la Birse finance la mise en œuvre des actions-phare et verse des contributions incitatives aux autres actions. Elle accompagne la réalisation des actions-phare et s'informe périodiquement de l'avancement des autres actions. Elle associe les communes et la population à ses travaux par un processus d'information et de participation.

Au cours de l'année 2010, la Conférence des gouvernements cantonaux de la Suisse du Nord-Ouest a institué une commission de la Birse pour une gestion intégrée par bassin versant (GIB), qui correspond peu ou prou à la variante Midi.

La commission envisage le bassin versant de la Birse comme un tout. Son champ d'intervention englobe les mesures et les activités sur toutes les eaux du bassin versant de la Birse. Elle s'occupe des actions à mener, des mesures et des activités de protection des eaux, de la protection contre les crues et de l'utilisation de l'eau, veille à la coordination avec d'autres activités et assure l'échange mutuel d'informations. Elle est responsable de l'élaboration concertée des plans et mesures dans les divers cantons, de leur mise en œuvre selon des priorités dans l'ensemble du bassin versant, elle emploie des instruments de contrôle et de surveillance et confère la continuité au processus de gestion.

Les organismes existants assument la mise en pratique des mesures (et leur financement) dans les différents cantons.

La commission GIB de la Birse rassemble des collaborateurs des administrations cantonales des cinq cantons concernés, des domaines de l'aménagement des cours d'eau et de la protection des eaux. Chaque canton délègue au moins un, au plus deux, représentants. Le secrétariat est externalisé et les cantons assurent la présidence de la commission à tour de rôle pendant une année. La présidence procède aux appels d'offres et aux adjudications de marchés. Pour traiter des sujets spécifiques et mettre en œuvre certaines mesures, la commission GIB de la Birse constitue au besoin des grou-

**Situation**

**Variantes organisationnelles pour un organisme supérieur responsable**

**Tâches et fonctions**

**Composition et structure**

pes techniques adaptés (groupes de travail ad hoc) en faisant appel aux services spécialisés nécessaires. La Confédération a un rôle d'observateur au sein de la commission. Les communes ne sont pas liées à l'organe responsable, mais seulement associées par des mécanismes participatifs.

Outre un comité de pilotage stratégique, un organe à vocation opérationnelle a été mis en place pour traiter spécifiquement les questions interdisciplinaires et intercantionales.

Pour en savoir plus: [www.labirse.ch](http://www.labirse.ch) et [www.labirse.ch/f/publ/broschuere\\_la-birse\\_2010.pdf](http://www.labirse.ch/f/publ/broschuere_la-birse_2010.pdf) ainsi que le point 4.5 du volet 3.

 Pour en savoir plus

### 5.3 MultiRuz: syndicat doté de compétences de financement propres

En raison de la mauvaise qualité de l'eau et des problèmes d'étiage dans le Val-de-Ruz, le canton de Neuchâtel a lancé en 2005 un plan régional d'évacuation des eaux (PREE). A l'initiative des communes, un projet de régionalisation de la gestion des eaux dans le Val-de-Ruz a été lancé afin de transférer la responsabilité de l'ensemble des tâches communales à un seul interlocuteur, en l'occurrence un organisme régional de droit public.

Situation et initiative

Le 1<sup>er</sup> janvier 2011, les tâches de la gestion des eaux ont été officiellement confiées au nouvel organisme responsable, le Syndicat régional du Val-de-Ruz («MultiRuz»), dans les domaines de l'eau potable, des eaux usées, des drainages agricoles et de l'entretien des cours d'eau de douze communes du bassin versant. Les infrastructures communales et, en partie, privées sont également devenues la propriété du nouveau syndicat régional, qui est responsable de leur construction, exploitation et entretien. MultiRuz assume aussi bien des tâches de pilotage et de coordination que des tâches opérationnelles de planification et de mise en œuvre. Le syndicat est doté de compétences de financement propres, est chargé de la perception des taxes et émoluments et dispose d'un budget, grâce auquel il finance les différentes tâches (voir exemple MultiRuz, au point 5.4 du volet 9).

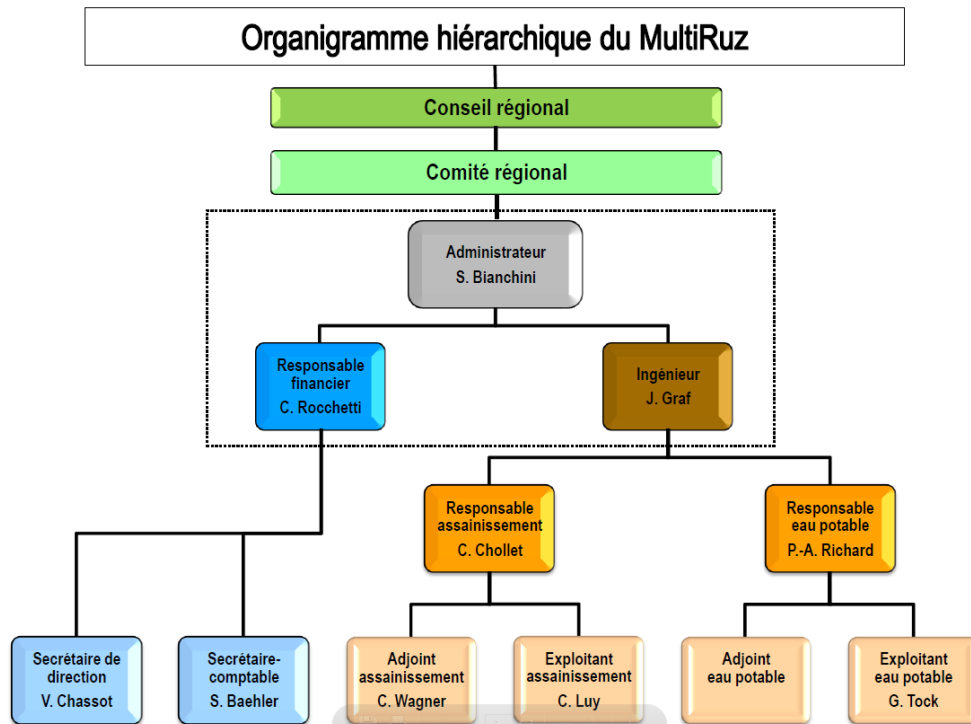
Tâches et compétences

Sur le plan organisationnel, le syndicat régional est structuré comme suit:

Composition et structure

- > *Conseil régional*: sorte d'organe de surveillance politique constituant l'organe législatif. Il est formé de deux représentants par commune (un représentant du législatif et de l'exécutif de chaque commune).
- > *Comité régional*: organe exécutif, formé de cinq membres élus pour quatre ans par le Conseil régional parmi les électeurs des communes membres.
- > *Commission financière et de gestion*: composée de cinq membres choisis au sein du Conseil régional et élus par ce dernier.
- > *Direction administrative et technique et personnel du syndicat*.

Fig. 6 &gt; Organigramme du syndicat régional MultiRuz



MultiRuz est un syndicat régional doté de son propre budget et de compétences financières. Les droits et obligations afférents aux diverses tâches ont été transférés de manière formelle au syndicat par les communes. Un règlement général définit les attributions, la composition ainsi que le mode de fonctionnement du syndicat. Les membres des trois organes (Conseil régional, Comité régional et Commission financière et de gestion) sont élus pour quatre ans au début de chaque période administrative.

Le Conseil régional surveille les activités du syndicat. Il élit les autres organes et institue si nécessaire des commissions ad hoc. Il approuve les comptes et le rapport de gestion et adopte le budget ainsi que tous les règlements destinés au fonctionnement du syndicat. Il se réunit en séance ordinaire généralement deux fois par an, mais des séances extraordinaires peuvent également être convoquées. Le Comité régional gère les affaires du syndicat et établit le plan financier et le budget. Il représente le syndicat vis-à-vis des tiers, est responsable de l'adjudication de marchés ainsi que de l'embauche du personnel technique et administratif et se réunit aussi souvent que nécessaire. Enfin, le personnel est compétent pour accomplir les tâches opérationnelles. A sa tête se trouve un administrateur («gestionnaire de bassin versant»), qui assume la fonction de gérant et de secrétaire du syndicat.

Les communes du Val-de-Ruz ont fusionné au 1<sup>er</sup> janvier 2013, et le syndicat MultiRuz a été intégré dans la nouvelle commune. Le fait que le dossier complexe de la gestion de l'eau ait déjà été résolu avec MultiRuz a facilité et accéléré le processus de fusion.

Forme d'organisation  
et mode de fonctionnement

Nouvelle situation

Pour en savoir plus:

[www.multiruz.ch](http://www.multiruz.ch)

Règlement général: [www.multiruz.ch/reglements](http://www.multiruz.ch/reglements).

 Pour en savoir plus

5.4

## PDE de la Kander: genèse de la commission de la Kander

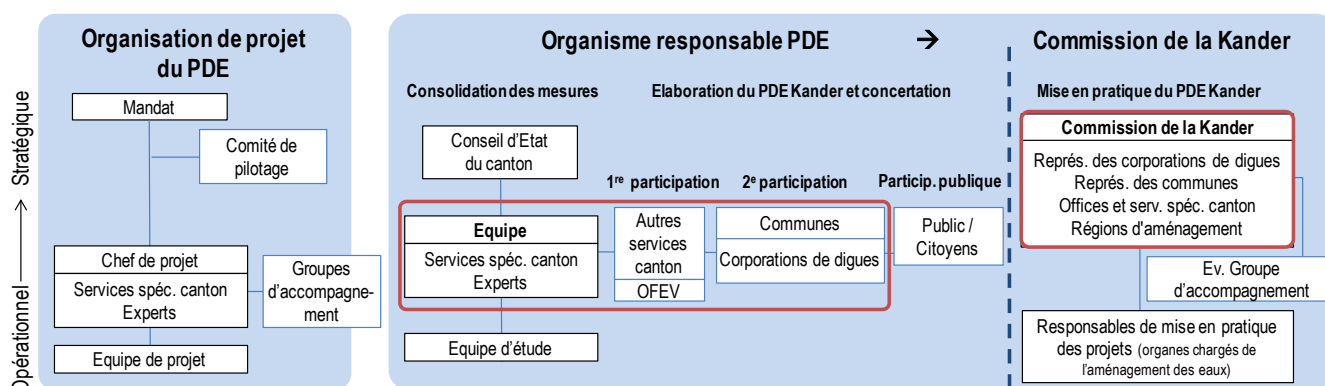
Dans le cadre du projet Kander.2050 – «läbigs Kanderwasser» (Kander vivante), une stratégie globale a été définie pour l'évolution future de la Kander. Au cours d'une première étape, un schéma d'aménagement (GEKa) fixant des ambitions et des lignes directrices a été établi, des objectifs ont été formulés et des mesures en ont été déduites et classées par ordre de priorité. En vertu de la loi cantonale sur l'aménagement des cours d'eau, un plan directeur des eaux (PDE) a ensuite été élaboré. Il reprend les principales conclusions du GEKa ainsi que les éléments essentiels en matière de gestion des eaux et fixe de manière contraignante pour les autorités les repères de mise en pratique.

Pour élaborer le GEKa, une organisation de projet interne a été mise en place, et les autres acteurs concernés issus des milieux politiques et de la société (p. ex. responsables d'aménagement, concessionnaires, groupes d'intérêts) ont été associés par le biais d'une démarche participative (voir exemple au point 6.1 du volet 8). Sur cette base, une organisation a été choisie pour élaborer le PDE, contraignant pour les autorités, au sein de laquelle le noyau initial s'est peu à peu étoffé avec d'autres acteurs. Ceux qui ont activement participé à la rédaction du plan directeur des eaux (planification stratégique) ont ensuite, au cours de la phase de mise en pratique des mesures, intégré la commission de la Kander qui, lors de l'approbation du PDE Kander<sup>3</sup>, sera mise en place par le Conseil d'Etat du canton pour la réalisation coordonnée des mesures.

Situation

De l'organisation de projet à la commission de la Kander: zone grise entre le pilotage et la démarche participative

Fig. 7 > Genèse organisationnelle: de l'organisation de projet à la commission de la Kander



<sup>3</sup> Au moment de la rédaction, le PDE n'avait pas encore été approuvé. Les énoncés sur la commission de la Kander, repris du rapport explicatif du PDE Kander (consultation 15 octobre 2012) et correspondant à la situation en octobre 2012, ne sont donc pas définitifs.


La commission de la Kander<sup>3</sup> sera probablement compétente, dans la phase de mise en pratique, pour coordonner l'exécution des mesures, la communication, le regroupement des résultats du suivi et la présentation de demandes pour la mise à jour périodique du PDE de la Kander. Elle soutient les organes chargés de l'aménagement des eaux dans la gestion politique et stratégique des projets de mise en pratique, les coordonne entre eux et assure la coordination avec d'autres projets du bassin versant. Par ailleurs, la commission tient à jour la liste de mise en pratique (voir exemple au point 5.3 du volet 6) et gère les résultats du monitoring et du suivi (évaluation des effets). Les organes chargés de l'aménagement des eaux sont responsables de la mise en pratique des projets dans ce secteur. La commission de la Kander déchargera donc de beaucoup de tâches les offices et services du canton, les corporations de digues et les communes, qui gardent néanmoins leurs responsabilités.

La commission de la Kander<sup>3</sup> se compose de représentants des corporations de digues, de représentants des communes, des offices et services cantonaux et des régions d'aménagement. La commission est présidée par l'Office des ponts et chaussées du canton de Berne, arrondissement d'ingénieur en chef I (Supervision pour l'aménagement des eaux). Si nécessaire, un groupe de suivi peut être constitué pour assurer l'échange et la prise en compte d'autres acteurs concernés par les projets.

Pour en savoir plus: [www.kanderwasser.ch](http://www.kanderwasser.ch)

-Tâches, fonctions et compétences prévues de la commission de la Kander

Composition et structures

 Pour en savoir plus

5.5

## Bassin de l'Urtenen: regroupement de trois syndicats

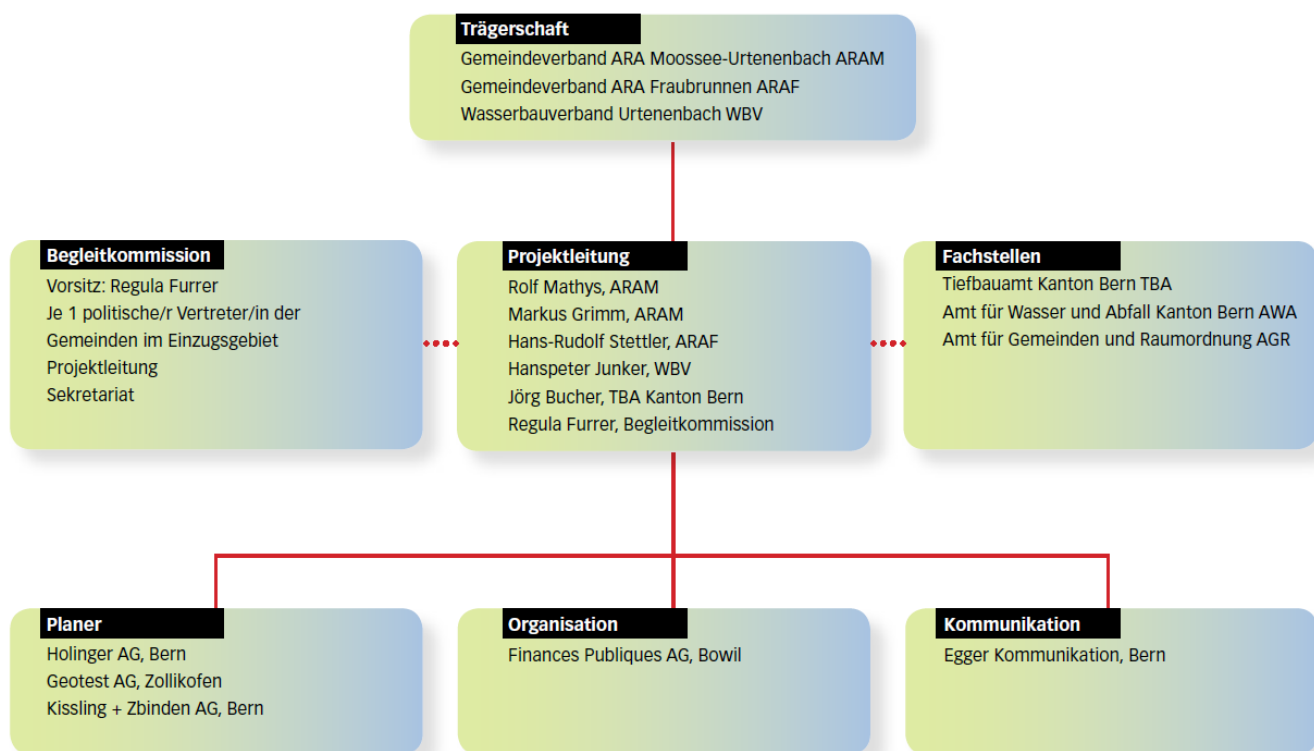
En raison d'une utilisation intensive au sein du bassin versant de l'Urtenen, le système hydrographique présente de lourdes atteintes écologiques et d'importants déficits écomorphologiques. Au vu de cette situation – et en réaction à un fort besoin de coordination – une planification intégrée dans le bassin versant de l'Urtenen a été lancée à l'initiative des deux syndicats pour l'épuration des eaux de Moossee-Urtenenbach et de Fraubrunnen ainsi que du syndicat d'aménagement des eaux du Urtenenbach.

La planification intégrée au sein du bassin versant de l'Urtenen a été conçue sous l'égide d'un organe responsable, composé des trois syndicats, et en collaboration avec les offices cantonaux (office du génie civil et office des eaux et des déchets). Les représentants politiques des communes ont été tenus informés de l'état d'avancement du projet par une commission d'accompagnement.

Initiative de trois syndicats pour le lancement d'une planification intégrée dans le bassin versant

Organe responsable de l'établissement de la planification stratégique au sein du bassin versant

Fig. 8 > Organisation de projet pour la réorganisation



© Lebensraum Urtenen<sup>4</sup>, mai 2013


Pour la mise en pratique du plan d'action et la poursuite du processus, il est prévu, lors de la prochaine étape, de regrouper les trois syndicats existants en un seul et même organisme supérieur, compétent pour l'ensemble du bassin versant et pour toutes les questions relatives à la gestion des eaux. Un prochain projet consistera donc à étudier

Un seul mot d'ordre: se regrouper pour mieux grandir

<sup>4</sup> Extrait de: Lebensraum Urtenen – Wasserwirtschaft im Einklang mit Mensch und Natur. Projektdokumentation 2013. Wasserbauverband Urtenenbach, Gemeindevorstand ARA Moossee-Urtenenbach, Gemeindevorstand ARA Region Fraubrunnen, mit Unterstützung von Tiefbauamt Kanton Bern, Amt für Wasser und Abfall Kanton Bern. Mai 2013.

la possibilité d'un regroupement en une nouvelle entité, qui assumera la fonction d'organe de pilotage pour la gestion par bassin versant de Urtenen (voir exemple du PREE d'Urtenen, au point 5.1 du volet 9 Financement).

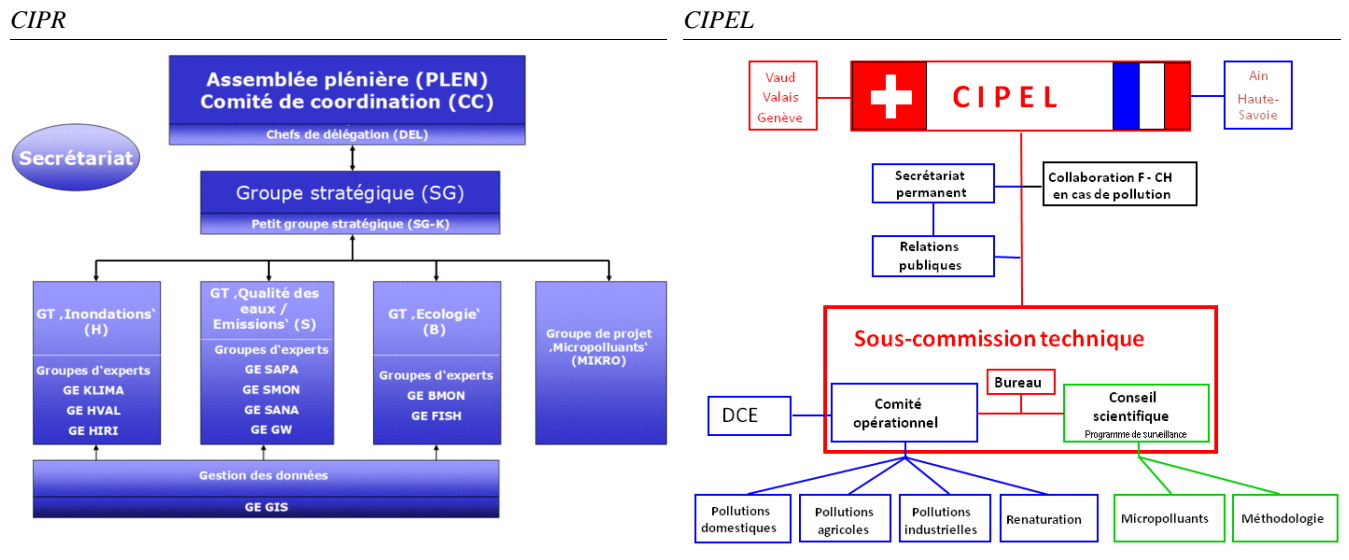
Pour en savoir plus: [www.lebensraum-urtenen.ch](http://www.lebensraum-urtenen.ch) (en allemand).

 Pour en savoir plus

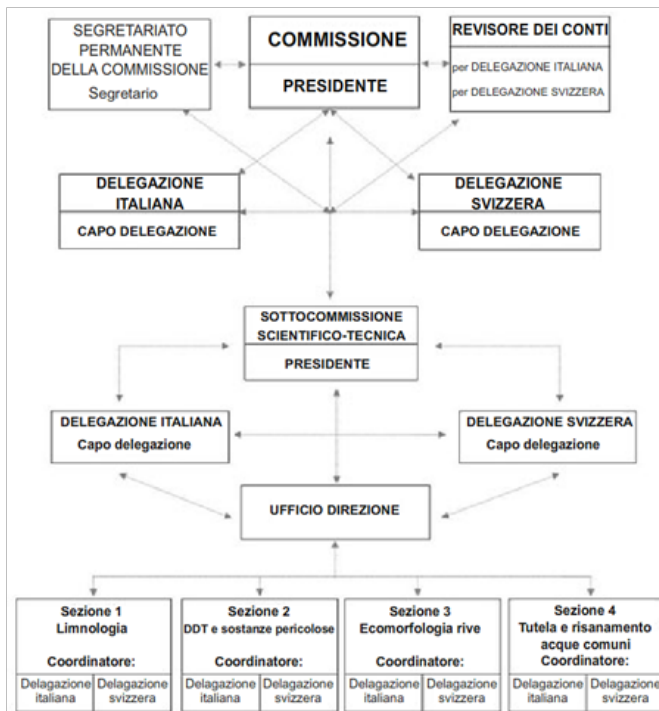
5.6 **Commissions internationales des eaux transfrontalières (CIPR, CIPEL, CIPAIS, IGKB) comme exemples de structures internes**

Les commissions internationales des eaux transfrontalières sont des cas à part, du fait de la taille de la zone concernée, de l'implication de services fédéraux, de la consécration institutionnelle par des traités internationaux ainsi que de leur organisation très structurée. C'est ce dernier aspect qui est évoqué dans cet exemple pour illustrer la structure interne. Mais les commissions internationales possèdent avant tout une fonction de coordination et n'ont le plus souvent pas de compétences de mise en pratique et de financement des mesures. Elles sont à cet égard tributaires de leurs membres, même si elles exercent une pression sur ceux-ci par le contrôle de la mise en pratique.

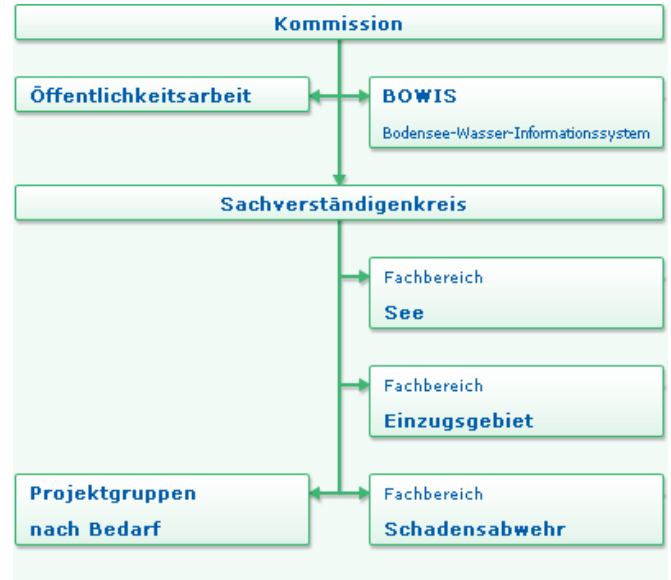
Fig. 9 > Organigramme CIPR, CIPEL, CIPAIS, IGKB




## CIPAIS



## IGKB



Pour en savoir plus sur chaque commission:

 Pour en savoir plus

- > CIPR: [www.CIPR.org/index.php?id=310](http://www.CIPR.org/index.php?id=310)
- > CIPEL: [www.cipel.org/a-propos/la-cipel/](http://www.cipel.org/a-propos/la-cipel/)
- > CIPAIS: [www.cipais.org/html/commissione.asp](http://www.cipais.org/html/commissione.asp)
- > IGKB: [www.igkb.org/html/organisation/index.html](http://www.igkb.org/html/organisation/index.html)