

AGENCE DE L'EAU SEINE NORMANDIE

**DELIBERATION N° 03-09 DU 05 MARS 2003
APPROUVANT LE COMPTE RENDU DU GROUPE DE TRAVAIL
SUR LE RAPPORT DE L'INSPECTION GENERALE DE L'ENVIRONNEMENT**

Le conseil d'administration de l'Agence de l'Eau Seine Normandie :

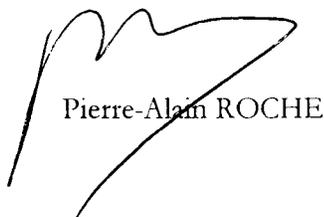
Vu le rapport de la mission d'inspection générale sur l'agence de l'eau Seine-Normandie, ainsi que les documents produits lors de la phase d'établissement « contradictoire » de ce rapport ;

Ayant pris connaissance du rapport du groupe de travail constitué lors de sa séance du 30 octobre 2002 pour examiner les suites à donner aux conclusions et propositions de ce rapport ;

DELIBERE**Article Unique**

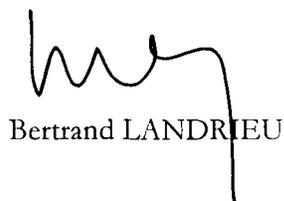
- Le rapport du groupe de travail cité en visa est validé et les actions récapitulées en annexe 2 de ce rapport sont décidées;
- L'examen fait par le groupe des propositions du rapport d'inspection, figurant en annexe 3 du présent rapport est validé;
- Les lignes directrices suivantes sont actées en vue du contrat d'objectif et du projet d'établissement de l'agence de l'eau :
 - La **gestion par objectifs**, le suivi et l'évaluation doivent permettre de juger l'efficacité des politiques publiques ;
 - Le **renforcement des processus de concertation et d'information** doit assurer une **gestion transparente et démocratique** ;
 - La déclinaison des outils de diagnostic (état des lieux), de fixation des objectifs et de programmation des actions doit se faire au plus près des réalités de terrain, notamment par la **dynamisation des SAGE** et le renforcement des démarches contractuelles ;
 - La recherche de performance de l'établissement doit s'appuyer sur une **analyse permanente des meilleures pratiques**, par des échanges fréquents avec les établissements équivalents (notamment les autres agences de l'eau) et une large ouverture internationale ;
 - La collaboration et la recherche de **synergies** avec l'ensemble des acteurs de l'eau du bassin sont indispensables à ce que l'agence joue le rôle qui est attendu d'elle **d'acteur de référence, d'animation et de synthèse sur le bassin.**

Le Secrétaire
Le Directeur de l'Agence



Pierre-Alain ROCHE

Le Président
du Conseil d'Administration



Bertrand LANDRIEU

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Réunion du 5 mars 2003

POINT N° 7**Compte rendu du groupe de travail
sur le rapport de l'Inspection Générale de l'Environnement**

Lors de sa réunion du 30 octobre 2002, le conseil d'administration a décidé de la mise en place d'un groupe de travail chargé d'examiner le rapport de l'inspection générale de l'environnement concernant l'agence de l'eau et de proposer, lors de la séance du 5 mars 2003, les suites à y donner. L'annexe 1 rappelle la composition du groupe, la place de ce rapport dans la procédure ainsi que la méthode de travail utilisée. L'annexe 2 résume les propositions d'action du groupe.

**COMMENTAIRES GENERAUX DU GROUPE SUR LE RAPPORT DE
LA MISSION D'INSPECTION GENERALE**

Le groupe de travail a eu quelques difficultés à dégager directement du rapport de la mission d'inspection générale des pistes de progrès qui lui permettent de valoriser cet important travail conduit par des spécialistes. Le groupe a particulièrement pris en compte la conclusion du rapport de la mission d'inspection, qui élargit la réflexion et a suscité un débat approfondi au sein du groupe. Les 33 propositions du rapport d'inspection, du rapport, ne font la plupart du temps qu'encourager ou réclamer des évolutions nécessaires, mais dont la mise en œuvre est en cours ou déjà décidée. L'annexe 3 reprend point par point l'examen qui a été fait par le groupe de ces propositions.

Le groupe de travail, comme d'ailleurs l'avait fait la direction dans ses réponses circonstanciées, a tenu à valoriser, chaque fois que cela était possible, les éléments positifs de ce rapport. Il s'est attaché à une réflexion plus complète sur les finalités et modes d'organisation de l'agence de l'eau. A cet effet il s'est également appuyé sur le rapport récent « Les établissements publics nationaux : un chantier pilote pour la réforme de l'Etat »¹.

¹ Rapport rédigé sous la direction de Claude Rochet, publié à la Documentation française, juillet 2002. Un exemplaire en est joint au présent rapport.

ORGANISATION, FONCTIONNEMENT ET EXERCICE DES RESPONSABILITES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (ET DU COMITE DE BASSIN)

La directive-cadre européenne sur l'eau, par les nouveaux objectifs qu'elle fixe et par les exigences démocratiques et méthodologiques qu'elle exprime, crée les conditions et l'opportunité d'un véritable refondation de la politique de l'eau, et notamment de l'action des agences de l'eau. Cette évolution rejoint de façon générale la modernisation des politiques publiques engagée par la loi organique du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances, qui vise principalement à réformer le cadre de la gestion publique pour l'orienter vers la recherche de l'efficacité et de résultats ainsi qu'à renforcer la transparence des informations fournies au Parlement à l'occasion de l'adoption des différentes catégories de lois de finances.

Le groupe de travail, conscient des responsabilités importantes qui incombent au conseil d'administration, clé de voûte de la légitimité d'une structure d'établissement public², s'est donc attaché à examiner comment celui-ci pourrait au mieux exercer ces responsabilités dans ce contexte nouveau. Ce sujet est particulièrement d'actualité, si l'on se réfère au rapport Rochet qui recommande de « **faire du conseil d'administration l'instance réellement dirigeante de l'établissement, assurant une maîtrise d'ouvrage stratégique déléguée [des tutelles] s'étendant de la négociation du plan stratégique à sa mise en œuvre...** ». On y reviendra plus particulièrement à propos du contrat d'objectif et du projet d'établissement.

Un conseil d'administration plus stratégique et dont les choix sont mieux éclairés.

Il ne s'agit pas de transformer le conseil d'administration en une sur-administration de l'agence, mais d'**orienter son action vers les aspects véritablement stratégiques et décisionnels** auxquels il doit pouvoir consacrer son activité³, en s'assurant que le directeur exerce les responsabilités de gestion dans la plus grande transparence à l'égard du conseil d'administration dont il détient son mandat en la matière.

Le climat de confiance et la qualité générale de la préparation des dossiers par les services de l'agence sont propices à ce que l'activité du conseil puisse s'exercer au mieux. Il convient que le personnel comprenne bien comment sont effectués les choix du conseil, et que les propositions des services soient les plus ouvertes possibles. A ce titre il convient que le directeur veille à poursuivre la démarche engagée lors de la préparation du 8^{ème} programme et que tout dossier présenté par les services portant sur un enjeu stratégique comporte, jusqu'à la décision ultime, **les scénarii et variantes explorées dans les discussions des groupes de travail et commissions, avec les avis et observations de ceux-ci, et les analyses des conséquences des choix correspondants.**

Il serait souhaitable que les administrateurs puissent participer plus activement possible à la commission des finances qui est de fait l'instance restreinte qui prépare les derniers

² Rapport Rochet page 15 : « les établissements publics nationaux apparaissent comme des machines à construire des corps intermédiaires là où ils sont structurellement faibles... les agences de l'eau rassemblent les acteurs autour d'un enjeu et autour d'un territoire ... fondé sur des solidarités physiques sans être un territoire administratif ».

³ Le groupe considère que l'évolution de l'organisation du conseil d'administration doit être examinée de façon pragmatique, en tenant compte du caractère bénévole de cette charge et des fonctions que les administrateurs exercent par ailleurs.

arbitrages, après le large débat de la commission des programmes et de la prospective et avant présentation au conseil d'administration⁴.

La rénovation du fonctionnement de la commission des aides.

Les mesures prises au conseil d'administration du 30 octobre 2002 pour l'évolution du fonctionnement de la commission des aides et le règlement adopté par celle-ci (annexe 4) lors de sa séance du 11 décembre 2002 sont de nature à améliorer la dimension stratégique de cette commission et à en clarifier le fonctionnement ; leur bonne mise en œuvre, allant directement dans le sens des propositions de la mission, doit être suivie attentivement et il est proposé d'en faire le bilan sous un an.

Le groupe note avec satisfaction que seront établis à destination de la commission des aides, puis du conseil d'administration, des éléments d'analyse et d'appréciation concernant les raisons des éventuels refus d'aides en cas de contestation : le programme ne définit pas un droit automatique à disposer d'une aide de l'agence, mais les refus ou divergences d'interprétation sont bien du ressort du compte-rendu que le directeur doit au conseil d'administration ou à ses commissions.

PRIORITES TERRITORIALES ET CONTRATS

Inscription d'objectifs de résultats dans les contrats.

La présentation au conseil d'administration⁵ du 5 mars 2003 du projet d'avenant au contrat sur la dépollution de la zone centrale d'Ile-de-France témoigne des évolutions de ces contrats vers une meilleure explicitation des résultats attendus sur le milieu. Mais il ne faut pas non plus de façon simpliste limiter le sens et l'utilité du mécanisme financier géré par l'agence à la seule obtention de résultats concernant le milieu naturel : après débat entre les acteurs, une part significative des moyens de l'agence de l'eau sont décidés et employés à la réponse à des enjeux importants (sécurité et qualité de l'alimentation en eau potable notamment) qui ne s'évaluent pas au simple regard des performances environnementales, mais par exemple en termes de santé et de salubrité publique. Les contrats signés doivent en tenir compte dans leurs indicateurs d'évaluation.

Il convient enfin de prendre en compte la durée importante qui sépare l'action de ses résultats constatés sur le milieu naturel, sans que ceci soit un prétexte à l'absence d'évaluation.

Le groupe suggère au conseil d'administration de prendre acte des progrès réalisés dans ce domaine et de réexprimer l'importance qu'il accorde à la définition des objectifs de

⁴ De ce fait il n'a pas semblé souhaitable au groupe de recommander d'instaurer un bureau qui conduirait à un fonctionnement à 2 vitesses du conseil d'administration, tout en constatant que celui-ci comporte un nombre élevé de membres qui n'est pas propice à un travail efficace en séance : ce n'est pas en multipliant les séances plénières, mais en organisant le travail des groupes de travail et commissions que le conseil d'administration gagnera en efficacité. Il pourra être utile au cas par cas, sans créer de nouvelle structure, de désigner pour une mission de durée limitée un administrateur (ou plusieurs le cas échéant) chargé de suivre un dossier stratégique, auquel le directeur référerait de façon plus fréquente et qui préparerait les positions des commissions et du conseil d'administration.

⁵ Le rapport de la mission d'inspection demande la mobilisation de la commission des aides et du conseil d'administration pour les contrats, ce qui était déjà le cas sur le contrat d'Ile-de-France. L'extension de cette implication est l'un des objets de la réforme citée ci-dessus du fonctionnement de la commission des aides.

résultats dans la conduite des négociations de ces contrats, en premier lieu dans la dimension environnementale de son action, mais également au regard de l'ensemble des attentes collectives exprimées par le programme.

Efficacité économique des régimes de redevances et d'aides.

La question de l'économie est largement présente dans le rapport de la mission d'inspection. Il est logique et salutaire que l'on s'interroge en permanence sur l'utilité socio-économique des mécanismes d'aides et redevances pour les optimiser. Bien entendu il ne s'agit ni de considérer que les aides les plus faibles seraient par principe les plus efficaces, ni à l'inverse de chercher à les augmenter en permanence. Il y a lieu de se réjouir de la volonté d'aller de l'avant exprimée par les partenaires en adoptant ensemble un 8^{ème} programme ambitieux, traduisant une forte volonté de solidarité de bassin.

Le groupe de travail a bien pris note de l'effort déployé désormais par la direction de l'agence de l'eau pour se doter de moyens modernes et performants d'évaluation des politiques conduites⁶. Il propose au conseil d'administration d'encourager le directeur à consacrer durablement les moyens nécessaires à ces travaux. Il souhaite qu'il soit régulièrement rapporté et débattu de ces évaluations au sein-même du conseil (et bien entendu au sein du comité de bassin) et propose de s'appuyer, dès qu'il sera mis en place, sur le conseil scientifique dont la création vient d'être décidée, pour disposer d'un regard indépendant sur ces sujets.

Le groupe suggère également que le comité de bassin engage une réflexion sur cette question de l'efficacité socio-économique des aides et redevances de l'agence de l'eau, ainsi que sur les assiettes des redevances, qui pourrait alimenter le débat qui va s'engager durant l'année 2003 sur la politique de l'eau. Au-delà des consultations des commissions géographiques et des synthèses qui pourront en être faites par la commission programme et prospective, il pourrait être opportun que le président Galley reconstitue le groupe de travail informel du comité de bassin sur la politique de l'eau qui avait montré son efficacité dans les débats des années 1999-2001. Une étude approfondie, que l'agence pourrait confier à un bureau d'études indépendant, pourrait être initiée sous l'égide de ce groupe, et ses résultats alimenter la mise au point des textes législatifs durant la période 2003-2004, mais aussi contribuer à anticiper les débats de 2005-2006 pour la préparation du premier plan de gestion du district et du 9^{ème} programme de l'agence.

⁶ D'ores et déjà dans la préparation de la mise en œuvre de la directive-cadre sur l'eau, les premiers résultats fournis et publiés traduisent plutôt une avance qu'un retard sur ces questions sur la plupart des acteurs européens.

Commissions géographiques et priorités territoriales.

Le groupe a débattu des effets à attendre de la constitution des commissions géographiques du comité de bassin. Il est prévisible que ces commissions seront sollicitées par les acteurs locaux, au vu des difficultés que ceux-ci ne manquent pas de rencontrer dans le bouclage financier des opérations, pour établir une jurisprudence locale et dérogatoire offrant des conditions d'aides plus avantageuses (relèvement de prix de référence ou de prix plafond, etc...) que le programme de l'agence ne le prévoit. Le groupe rappelle que ce n'est pas dans leur mandat, et qu'il revient à **la seule commission programme et prospective, qui assure les équilibres globaux des dépenses et des recettes, d'examiner les demandes éventuelles d'adaptation du programme et de les proposer au conseil d'administration.**

Ces commissions répondent clairement à un besoin du comité de bassin de se rapprocher des préoccupations locales, et sont de nature à enrichir sensiblement la concertation. Le développement de leurs responsabilités ne peut qu'encourager l'agence à expliciter et mettre en débat ses priorités locales d'action et sont avant tout l'occasion de **dynamiser les politiques territoriales concertées telles que les SAGE**, qui seront un outil crucial de la mise en œuvre de la directive-cadre et n'ont pas pour l'instant connu le développement qui pouvait être espéré.

MODALITES D'AIDES ET EXECUTION DU PROGRAMME

Bien évidemment, le groupe ne peut qu'adhérer à l'idée que les services de l'agence fassent preuve d'une grande rigueur dans l'application des règles fixées par le conseil d'administration et qu'il est de la responsabilité du directeur de veiller à cette conformité sous le contrôle de ses instances. L'évolution du fonctionnement de la commission des aides devrait encore renforcer cette exigence. Les cas ponctuels soulevés par la mission d'inspection ont fait l'objet de réponses claires et détaillées du directeur. L'analyse des membres du groupe de travail est que **l'instruction des aides est aujourd'hui codifiée et rigoureuse.**

DEPOLLUTION DE L'ILE-DE-FRANCE

La fixation et l'analyse des objectifs.

L'avenant proposé au conseil d'administration du 5 mars 2003 met en avant clairement les résultats attendus et répond aux observations de la mission. Le conseil d'administration devra veiller tout particulièrement, dans les adaptations de ce dossier au fur et à mesure des évolutions, à assurer la meilleure information préalable de l'ensemble des administrateurs, y compris ceux qui n'ont pas été impliqués dans les discussions préalables nombreuses, et qui ne sont pas membres de la commission des aides où ce dossier est analysé préalablement à son examen par le conseil d'administration.

L'organisation interne de l'agence.

Le groupe de travail considère que le directeur a clairement analysé les diverses options qui s'offraient à lui et assume ses choix appuyés sur un raisonnement cohérent. L'agence de l'eau a joué et doit jouer un rôle majeur dans la gestion du dossier essentiel de l'assainissement de la zone centrale d'Ile-de-France. Le groupe de travail relève que l'ampleur des enjeux de la zone centrale justifie pleinement l'existence d'une unité qui lui soit spécifiquement dédiée. Il recommande que le conseil d'administration prenne acte des engagements précis⁷ que le directeur a pris : la séparation fonctionnelle interne de l'Ile-de-France entre la zone centrale et le reste de la région ne doit en effet pas être un obstacle à la production des analyses et des dossiers qui nécessitent synthèse entre ces 2 parties de territoires interdépendantes, et doit en quelque sorte être transparente pour les interlocuteurs externes. **Le conseil d'administration devra, dans le délai d'un an, examiner un rapport du directeur sur la mise en œuvre des suivis environnementaux annoncés dans ses réponses.**

RELATIONS AVEC LES SERVICES DE L'ETAT

Le groupe note une **amélioration très sensible du climat de travail entre les DIREN et les services de l'Agence** et s'en réjouit. Il préconise que cette dynamique soit relayée, sous l'autorité du Préfet, coordonnateur de bassin et président de l'agence, par la mise au point et la signature par le DIREN de bassin et le directeur de l'agence d'une **charte définissant les modalités et objectifs de travail commun**. Cette charte serait établie en concertation étroite avec les DIREN du bassin et son élaboration trouverait naturellement sa place dans le contrat d'objectifs de l'Agence et dans son projet d'établissement (cf. infra).

ORGANISATION ET MANAGEMENT INTERNE DE L'AGENCE

Les recommandations du groupe dans ce domaine sont essentiellement développées dans l'annexe 3.

Politique qualité.

Il peut revenir au conseil d'administration de fixer, s'il le juge nécessaire, un objectif de certification de tout ou partie des activités de l'agence, dans la mesure où cela concourt à l'image et à la réputation de l'établissement, et donne un signe tangible des efforts accomplis dans la gestion interne des processus de production. Dans le même temps, un tel engagement, dont il ne faut pas sous-estimer le coût d'investissement, n'a de sens que s'il suscite une adhésion des personnels et concourt à leur valorisation. Le groupe de travail considère utile que le conseil d'administration marque son intérêt pour le développement de ces démarches, **témoignant ainsi des attentes des « clients » de l'agence**. Il n'est pas favorable à une définition globale et a priori des chaînes de production ayant à atteindre la certification. Il souhaite que le champ des domaines d'activité susceptibles d'aboutir à une certification à l'échéance du 8^{ème} programme soit défini à l'issue des concertations internes engagées et qui vont se poursuivre durant 2003 pour préparer le projet d'établissement de l'agence (cf. infra).

⁷ la production en cours du dossier territorial Ile-de-France, ainsi que l'avenant au contrat de la zone centrale constituent d'ores et déjà des signes tangibles de la mise en œuvre de ces engagements.

Audits externes.

L'expérience de l'audit des paiements des aides initié par le directeur et suivi par la commission des finances en 2002 montre également la voie d'une méthode de traitement efficace des difficultés que l'agence de l'eau peut rencontrer dans sa gestion, et qui ne procèdent pas que de ses propres initiatives et productions internes, mais sont en interrelation étroite avec les comportements des maîtres d'ouvrages. Une initiative de même type est en cours concernant la redevance de pollution domestique. Le groupe de travail préconise que le conseil d'administration **encourage le directeur à recourir largement à des audits** impliquant des cabinets extérieurs, et d'en rendre compte aux commissions concernées.

CONTRAT D'OBJECTIF ET PROJET D'ETABLISSEMENT

Le contrat d'objectifs et le projet d'établissement.

Les contrats d'objectifs entre les ministères de tutelle et l'établissement public n'ont pas trouvé jusqu'à aujourd'hui une place adéquate, alors qu'ils sont pourtant essentiels dans la vie de l'établissement⁸. En se référant au rapport Rochet déjà cité, l'implication pleine et entière des conseils d'administration dans ces exercices est essentielle à leur succès.

L'agence de l'eau dispose de l'année 2003 pour mettre au point avec ses tutelles son contrat d'objectifs pour 2004-2006. Loin d'être un document subalterne, ce contrat explicitera la façon dont l'agence de l'eau engage la mise en œuvre de la directive-cadre, prépare le 9^{ème} programme, anticipe les nouvelles règles de gestion comptable prévues par la loi organique. Il traitera également des questions cruciales de gestion des ressources humaines, en lien avec les réformes annoncées du statut des agents contractuels, de modernisation informatique, etc...

L'agence de l'eau, comme il a déjà été indiqué lors de précédentes réunions du conseil, lance en liaison avec ce contrat d'objectifs, mais pour une durée plus orientée vers le moyen terme, une démarche de projet d'établissement, comportant une importante phase d'écoute des attentes externes. Par définition, le conseil d'administration est particulièrement en responsabilité de cet exercice stratégique.

Impliquer clairement le conseil d'administration dans ces 2 projets.

Le groupe de travail suggère que le conseil d'administration soit réellement partie prenante de l'élaboration du contrat d'objectifs et du projet d'établissement de l'agence de l'eau. Il est proposé que ces dossiers soient examinés par le conseil à toutes leurs étapes d'élaboration et qu'aux stades d'avancement les mieux appropriés, le conseil d'administration en débattenne largement, se prononce sur les orientations, et le cas échéant mandate le directeur ou le président pour la poursuite des discussions.

⁸ L'une des raisons compréhensibles de cette situation est que le programme d'intervention de l'agence de l'eau, pluri-annuel, fixe un cadre d'action très puissant pour l'agence. Dans ces conditions le contrat d'objectif, qui d'ordinaire constitue le document stratégique mobilisant l'établissement public, pourrait se trouver restreint à un rôle secondaire limité à des questions de moyens de mise en œuvre.

Les enjeux d'avenir de l'agence de l'eau.

Le conseil d'administration peut d'ores et déjà identifier quelques orientations majeures pour ce contrat d'objectifs et ce projet d'établissement, qui sont aisément déduites tant du 8^{ème} programme, de la directive-cadre et des réflexions du rapport Rochet :

- La gestion par objectifs, le suivi et l'évaluation doivent permettre de juger l'efficacité de la politique de l'agence.
- Le renforcement des processus de concertation et d'information doit permettre d'assurer une gestion transparente et démocratique.
- La déclinaison des outils de diagnostic (état des lieux), de fixation des objectifs et de programmation des actions doit se faire au plus près des réalités de terrain, notamment par l'accélération de la politique des SAGE leur renforcement des démarches contractuelles.
- La recherche de performance de l'établissement doit s'appuyer sur une analyse permanente des meilleures pratiques, par des échanges fréquents avec les établissements équivalents (autres agences) et une large ouverture internationale notamment à l'intérieur de l'Union Européenne.
- La collaboration et la recherche de synergies avec l'ensemble des acteurs de l'eau du bassin sont indispensables à ce que l'agence joue le rôle qui est attendu d'elle d'acteur de référence, d'animation et de synthèse sur le bassin.

Culture de l'établissement et statut des personnels.

Le rôle d'accompagnement des maîtres d'ouvrages dans leur démarche, en valorisant la technicité des agents de l'agences de l'eau, constitue l'un des gisements essentiels d'efficacité du dispositif d'ensemble redevances-aides des agences. Il s'agit en effet non seulement de mutualiser des moyens, mais aussi de les orienter de façon dynamique vers l'émergence et l'aboutissement des projets dont les résultats attendus sont les plus cruciaux. Cette technicité et ce rôle stimulant n'est en rien incompatible, au contraire, avec un comportement modeste tourné vers l'écoute des divers acteurs de l'eau respectant au mieux des décisions dont la source et la légitimité n'est pas seulement technique. Le groupe se réjouit que les recrutements importants des dernières années aient permis de renforcer et compléter la palette des compétences internes de l'agence.

Pour disponibles que soient sans aucun doute les personnels de l'agence de l'eau, un certain nombre d'entre eux souffrent néanmoins d'un manque de mobilité professionnelle, qui trouve certainement ses origines dans des conditions statutaires peu contraignantes dans ce domaine, voire même constituant par elles-mêmes un obstacle à cette mobilité au sein des différentes fonctions publiques. Il convient en tout état de cause que le projet d'établissement soit l'occasion d'une réelle ouverture des personnels sur les réalités extérieures et le contexte général de leur action, et les encourage au mouvement, à l'évolution et au changement par une remise en cause systématique des pratiques les mieux établies.

CONCLUSIONS : RECOMMANDATIONS DU GROUPE DE TRAVAIL

Le groupe de travail propose donc au conseil d'administration, par une délibération jointe au dossier, de :

- reprendre à son compte le présent rapport et décider en particulier les actions récapitulées en annexe 2 du présent rapport ;
- valider l'examen fait par le groupe des propositions du rapport d'inspection, figurant en annexe 3 du présent rapport ;
- acter les lignes directrices suivantes en vue du contrat d'objectif et du projet d'établissement de l'agence de l'eau :
 - La **gestion par objectifs**, le suivi et l'évaluation doivent permettre de juger de la politique de l'agence.
 - Le renforcement des processus de concertation et d'information doit permettre d'assurer une **gestion transparente et démocratique**.
 - La déclinaison des outils de diagnostic (état des lieux), de fixation des objectifs et de programmation des actions doit se faire au plus près des réalités de terrain, notamment par l'accélération de la procédure des SAGE, leur dynamisation et le renforcement des démarches contractuelles.
 - La recherche de performance de l'établissement doit s'appuyer sur une **analyse permanente des meilleures pratiques**, par des échanges fréquents avec les établissements équivalents (notamment les autres agences de l'eau) et une large ouverture internationale à l'intérieur de l'Union Européenne.
 - La collaboration et la recherche de **synergies** avec l'ensemble des acteurs de l'eau du bassin sont indispensables à ce que l'agence joue le rôle qui est attendu d'elle **d'acteur de référence, d'animation et de synthèse sur le bassin**.

ANNEXE 1 :

METHODE DE TRAVAIL DU GROUPE

ANNEXE 1 : METHODE DE TRAVAIL DU GROUPE

Ont participé à ces travaux : Mme Liliane Elsen, M. Daniel Marcovitch, M. Claude Landais, M. Paul Thévenin, M. Alain Pialat, M. Paul-Louis Girardot, M. Michel Mercier (représentant M. André Santini) assistés par M. Pierre-Alain Roche, Directeur de l'Agence.

Le rapport de la mission d'inspection a été établi, comme cela est exposé dans son introduction, selon un processus dit « contradictoire » au cours duquel le président du conseil d'administration et le directeur de l'agence ont été appelés à faire valoir leurs observations et propositions de corrections. Cette phase s'est déroulée durant l'été 2002. La lettre du président du conseil d'administration figure en annexe n° 9 du rapport de la mission d'inspection. Les réponses du directeur de l'agence étaient détaillées. Ces réponses sont reproduites dans un fascicule qui a été annexé au rapport. La mission d'inspection a néanmoins repris quelques extraits de ces réponses dans le corps de son rapport pour y apporter ses propres commentaires : il convient de se reporter cependant au commentaire intégral du directeur, car bien des éléments de ces réponses n'ont, par ce procédé sélectif, pas été retranscrits.

Les réflexions du présent groupe de travail se situent en aval de cette procédure. Il ne s'agit donc pas de répondre à la mission d'inspection générale mais de proposer au conseil d'administration une appréciation du rapport d'inspection et de ses préconisations, et de suggérer les pistes de travail utiles que le conseil d'administration peut retenir. Le groupe de travail a en fait tenu une discussion approfondie sur la stratégie de l'agence de l'eau et sur les relations entre son conseil d'administration et ses services. Cette discussion s'est bien souvent éloignée du rapport d'inspection proprement dit.

Le groupe a examiné, lors d'une réunion en décembre 2002⁹, les réponses proposées par le directeur point par point aux 33 propositions du rapport et trié celles-ci en 3 groupes :

1. sujets relevant de la responsabilité du conseil d'administration ;
2. sujets relevant du management de l'agence, mais d'une importance suffisamment stratégique pour que le conseil d'administration les examine et, le cas échéant, émette des instructions ou recommandations au directeur général de l'établissement ;
3. sujets relevant de la responsabilité du directeur, pour lequel il est proposé que le conseil d'administration donne acte au directeur de ses réponses.

Le classement figure sur le tableau de l'annexe 3. Les propositions d'action, engagements et commentaires qui y figurent ont été amendées par le Directeur suite aux observations des membres du groupe fin décembre et ont été corrigées et validées en séance du 30 janvier.

Lors de sa séance du 30 janvier¹⁰, le groupe a débattu et arrêté ses préconisations et désigné M. Girardot pour en être le rapporteur devant le conseil d'administration. Le projet de rapport rédigé à l'issue de cette réunion a ensuite fait l'objet d'une consultation écrite durant la semaine du 3 au 7 février 2003.

⁹ Pour des raisons d'emploi du temps, cette réunion s'est tenue en 2 séances réunissant chacune 3 administrateurs, Mme Elsen n'ayant pu y participer.

¹⁰ Tenue en l'absence de M. Thévenin et de M. Pialat qui avaient transmis préalablement leurs observations au Directeur.

ANNEXE 2 :

PRINCIPALES ACTIONS PROPOSEES

ANNEXE 2 : PRINCIPALES ACTIONS PROPOSEES

- ❑ faire un bilan sous un an des effets des modifications engagées dans le fonctionnement de la commission des aides ;
- ❑ désigner au cas par cas en fonction des nécessités un administrateur ou un groupe d'entre eux pour suivre temporairement un dossier particulier et stratégique ;
- ❑ demander au directeur de poursuivre la présentation de dossiers explicitant jusqu'aux décisions ultimes l'ensemble des variantes et alternatives possibles, avec les avis et analyses avantages-inconvénients élaborés en cours de concertation ;
- ❑ demander au directeur de rapporter sous un an sur la mise en œuvre des diverses mesures auxquelles il s'est engagé à travers ses réponses notamment concernant les fortes évolutions en faveur de la prise en compte du milieu naturel, et la capacité de synthèses globales concernant l'Ile-de-France ;
- ❑ réexprimer l'importance qu'il accorde à la définition des objectifs de résultats dans la conduite des négociations des contrats, en premier lieu dans le domaine environnemental, mais également au regard de l'ensemble des attentes collectives exprimées par le programme ;
- ❑ encourager le directeur à poursuivre les efforts engagés en matière d'analyse économique et de mesure des impacts des politiques conduites et à y consacrer les moyens nécessaires ; débattre de ces questions régulièrement au conseil et mobiliser, lorsqu'il sera constitué, l'expertise du conseil scientifique pour disposer d'une appréciation externe de ces dossiers ;
- ❑ demander au comité de bassin, à travers un groupe de travail ad-hoc, de reprendre une analyse de fond du dispositif des aides et redevances de l'agence de l'eau, afin de contribuer activement à la définition de la politique de l'eau en débat en 2003-2004, et de préparer très en amont les débats du comité de bassin sur le plan de gestion et le 9^{ème} programme de l'agence de l'eau ;
- ❑ exprimer clairement que les commissions géographiques n'ont pas pour mandat la constitution de jurisprudences locales d'assouplissement des conditions d'attribution des aides prévues au programme de l'agence ;
- ❑ encourager les services de l'agence et de l'Etat à élaborer une charte de travail en commun ;
- ❑ demander au directeur de continuer à diligenter les audits externes qui peuvent apparaître utiles au vu de l'évolution des principaux postes de dépenses et de recettes de l'agence, en anticipant autant que possible cette évolution, et d'en rendre compte au conseil ;
- ❑ demander au directeur de préciser le champ, les objectifs et le calendrier des démarches de certification de l'établissement à l'occasion des travaux du contrat d'objectif et du projet d'établissement et d'en rapporter devant le conseil d'administration ;
- ❑ s'impliquer dans la négociation du contrat d'objectif de mise en œuvre du 8^{ème} programme et de l'élaboration du projet d'établissement et consacrer, aux moments clés et dans les formes appropriées, un débat à ces projets, en encourageant les démarches d'écoute externe et d'ouverture engagées à cette occasion.

ANNEXE 3 :**LISTE COMMENTEE DES PROPOSITIONS DU RAPPORT
D'INSPECTION GENERALE**

Légende de la première colonne :

- Page : page du rapport où la proposition est formulée
- **Groupe 1** : concerne le conseil d'administration
- Groupe 2 : concerne le management de l'agence, mais comporte un enjeu suffisamment stratégique pour que le conseil d'administration se prononce
- Groupe 3 : concerne essentiellement le directeur, le conseil d'administration donnant acte au directeur de ses réponses

Par commentaires et engagements de l'agence, on entend les éléments proposés par les services de l'agence et amendés au vu des observations et demandes du groupe de travail.

Classement et commentaires du groupe de travail	Rappel de la proposition	Commentaires et engagements de l'agence
Proposition 1 Page 14 Groupe 1	Instituer des commissions géographiques issues du comité de bassin correspondant au territoire de chaque direction de secteur et les réunir régulièrement pour délibérer des problèmes locaux de mise en œuvre du programme d'intervention.	<i>L'institution des commissions géographiques a eu lieu lors de la réunion du Comité de Bassin du 3 décembre 2002 et les premières réunions locales auront lieu en mars/avril 2003.</i>
Proposition 2 Page 14 Groupe 1	Améliorer le fonctionnement de la commission des aides par : une localisation des réunions dans des lieux facilement accessibles <ul style="list-style-type: none"> ▪ un rééquilibrage de la participation en faveur des membres ▪ un allègement des dossiers par la suppression des fiches sur lesquelles son intervention n'est pas nécessaire, la présentation des projets dans leur globalité assortie d'indications claires des résultats attendus, la présentation des opérations sous contrat dans la seule mesure où elles s'écartent du contrat ▪ l'instauration d'une décision délibérée sur les contrats et conventions de toute nature ▪ la transmission des dossiers par voie électronique au moins trois semaines avant la réunion. 	<i>Après la réunion du 2 octobre 2002 de la Commission des aides consacrée à l'analyse de son fonctionnement, création d'un règlement intérieur de la Commission des aides prévoyant :</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>un choix de lieux de réunion d'accès plus facile en conservant des réunions en province,</i> ▪ <i>la possibilité de représentation des membres garantissant une présence plus nombreuse et plus équilibrée</i> ▪ <i>une modification de la présentation du dossier de la Commission plaçant en tête de volumes des synthèses territoriales sur les opérations et leurs impacts sur le milieu, intégrant un cartouche standard dans chaque dossier sur le milieu naturel et l'impact des travaux et, en fin de volume, les aides attribuées en exécution de contrats déjà adoptés,</i> ▪ <i>un compte rendu formalisé au Conseil d'Administration par le Président de la Commission des aides des contrats examinés des attributions d'aides.</i> <i>La transmission par voie électronique des dossiers est à l'étude mais ne peut être mise en œuvre dans l'immédiat. Le travail en amont avec les services de police sera privilégié.</i>

	Rappel de la proposition	Commentaires et engagements de l'agence
Proposition 3 Page 14 Groupe 1	Réunir le conseil d'administration au moins une fois de plus par an en lui soumettant, conformément au décret de 1966, les contrats et conventions les plus importants et les points de doctrine qui relèvent de sa seule décision.	<i>En 2003, le Conseil d'Administration se réunira au moins trois fois (mars, mai, octobre) et les principaux contrats lui seront soumis.</i>
Proposition 4 Page 14 Groupe 1	Redéfinir les délégations du directeur, en conformité avec le décret du 14 septembre 1966, en distinguant les points où sa délégation est liée à une délibération de la commission des aides.	<i>Révision des délégations au Directeur approuvées au Conseil d'Administration du 31/10/02. Une révision du décret de 1966 serait nécessaire pour éviter les difficultés résultant d'une interprétation restrictive. Règlement intérieur de la Commission des aides précisant son objet.</i>
Proposition 5 Page 18 Groupe 2	Clarifier la répartition des tâches entre directions fonctionnelles et opérationnelles par : <ul style="list-style-type: none"> ▪ l'interdiction pour les directions fonctionnelles de relations directes avec les maîtres d'ouvrage ; ▪ la création, au sein de la direction Rivières d'Ile de France, d'un service chargé de la zone centrale ; ▪ l'affirmation du rôle strictement fonctionnel de la délégation milieu rural sous l'autorité du directeur espace rural et agriculture. 	<i>En janvier 2001, ont été mises en place les premières décisions d'attribution des directions du siège. Celles-ci ont un rôle de pilotage, d'évaluation des politiques et non d'opération avec les maîtres d'ouvrages. Les seules exceptions concernent la direction des affaires industrielles et la direction des collectivités au sein de laquelle est individualisée une structure dédiée aux opérations dans la zone centrale d'Ile-de-France. Ce point est étudié dans la proposition n° 6. La décision d'attribution de la délégation au milieu rural lui a assigné un rôle uniquement fonctionnel mettant un terme à la phase de lancement de la politique contractuelle au cours du VIIème programme durant laquelle elle avait conduit des actions opérationnelles. Les recommandations du rapport sont donc déjà suivies. La rédaction des décisions d'attribution des directions de secteur interviendra en 2003 et complètera le dispositif.</i>
	Rappel de la proposition	Commentaires et engagements de l'agence

<p>Proposition 6 Page 21 Groupe 2</p>	<p>La mission suggère fortement à l'agence de revoir l'organisation du suivi de la dépollution de l'agglomération parisienne en :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ confiant la totalité des dossiers à une direction opérationnelle non chargée de l'animation de la politique d'intervention vis-à-vis des collectivités, ▪ réaffectant régulièrement les dossiers entre les chargés d'affaires, ▪ en centrant son action sur la fixation des objectifs et le suivi des résultats et non plus sur la participation au choix des moyens. 	<p><i>Le regroupement de la DRIF actuelle avec le Pôle Zone Centrale de la D.C. créerait un profond déséquilibre parmi les directions régionales. Il conduirait le Directeur Ile-de-France à privilégier le suivi des grands dossiers Zone Centrale au détriment du reste de l'Ile-de-France. C'était d'ailleurs l'organisation antérieure et celle-ci avait montré ses travers et ses limites. La création d'une entité nouvelle, dédiée à la Zone Centrale, située au sein de la D.C., pour l'équilibre et la clarté sus-mentionnés, répond aux soucis de la mission.</i></p> <p><i>L'équipe en charge des dossiers, dont son chef de service, se compose d'éléments nouveaux dans cette tâche et les dossiers leur sont désormais transmis après une phase normale de formation.</i></p> <p><i>La fixation des objectifs et le suivi des résultats sur le milieu naturel seront inscrites dans les priorités 2003 de cette unité.</i></p>
<p>Proposition 7 Page 21 Groupe 3</p>	<p>La mission recommande à l'agence d'associer l'ensemble des unités concernées à la préparation des propositions qu'elle soumet à son conseil d'administration, notamment lors de l'élaboration de son programme d'intervention.</p>	<p><i>Les évolutions successives et rapides des orientations politiques en matière de programme des agences de l'eau (allongement initial de 2ans du VIIème programme réduit ensuite à un an, préparation d'un programme intérimaire de deux ans abandonné au profit d'un VIIIème programme complet) ont rendu difficile la mobilisation en profondeur de l'ensemble du personnel de l'établissement. L'Agence s'efforce d'organiser actuellement cette mobilisation avec l'élaboration des modalités de mise en œuvre du programme : politique territoriale, guide d'application du programme pour les instructeurs, etc...</i></p>
<p>Proposition 8 Page 21 Groupe 3</p>	<p>Les règles d'organisation et de définition de responsabilités doivent fixer, pour chaque domaine d'activité, non seulement le pilote coordonnateur, mais aussi les modalités d'association des services concernés.</p>	<p><i>Progressivement les procédures de travail de l'Agence se sont formalisées ce qui permet à chaque étape de préciser les responsabilités et les modalités d'association des services concernés. Sont ainsi en cours de traitement : les primes, le paiement des aides, les commandes, la gestion des ressources humaines. Le domaine des redevances et des aides reste à mettre en chantier.</i></p>

	Rappel de la proposition	Commentaires et engagements de l'agence
Proposition 9 Page 23 Groupe 1	<p>La mission demande à l'agence, en ce qui concerne les déchets :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de régulariser par délibération du conseil d'administration la totalité des décisions prises depuis la création de cette commission; ▪ de fixer par délibération du conseil d'administration la totalité des conditions générales d'attribution d'aide qu'elle estime souhaitables et de s'en tenir strictement à ces règles générales ; ▪ de concerter étroitement son action avec les DRIRE; ▪ de soumettre au conseil ou à sa commission ad hoc, les cas particuliers et de faire connaître aux services de l'agence, par un dispositif organisé de documentation, les règles décidées. 	<p><i>Les décisions de renouvellement des aides à l'élimination des déchets ont été prises régulièrement, l'agence considère qu'il n'y a pas lieu de procéder une régularisation. Le fait que le renouvellement d'aides à élimination de déchets de gros producteurs soit assorti d'une demande d'étude particulière sur les possibilités de réduction à la source des déchets s'inscrit dans les conditions particulières de ces conventions d'aides.</i></p> <p><i>Les modalités d'attribution des aides évoluent fortement au VIII^o programme. L'Agence s'engage à préciser les conditions d'attribution des aides, mais également les conditions d'homologation des opérateurs (centre de traitement et collecteurs) avant leur mise en œuvre. Ces points sont présentés dans un prochain dossier de commission des aides.</i></p> <p><i>Les concertations avec les DRIRE seront poursuivies.</i></p>
Proposition 10 Page 25 Groupe 2	<p>La mission recommande fermement à l'agence :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ d'appliquer toutes les dispositions du programme telles qu'elles ont été votée, ▪ et, lorsqu'elle estime utile de les faire évoluer, de soumettre très clairement les enjeux du débat et les propositions de décision à son conseil d'administration ▪ dans le cas présent, l'agence devrait examiner l'opportunité d'améliorer les modalités actuelles afin d'adopter un dispositif plus incitatif. 	<p><i>Cette recommandation se fonde sur une formulation maladroite d'une disposition (mineure) du 7^{me} programme. Si l'application faite par l'agence peut paraître non conforme à la lettre, elle l'est à l'esprit et l'objectif et cette maladresse de formulation n'avait d'ailleurs jamais été relevée avant la remarque de la mission.</i></p> <p><i>Les services de l'Agence s'engagent évidemment à appliquer le programme tel que voté, et à proposer les précisions, évolutions adaptations utiles au Conseil d'Administration, après éventuelle mise au point par la Commission des aides et la Commission des Programmes et de la Prospective.</i></p> <p><i>Des priorités seront établies afin de prendre en compte l'impact sur le milieu naturel. En particulier, le faible niveau actuel de cette aide a conduit l'agence à proposer un nouveau dispositif au VIII^o programme, fondé sur un forfait par collecte réalisée. Cette disposition a été adoptée par le conseil d'administration, pour une mise en œuvre par anticipation pour l'année 2002.</i></p>

	Rappel de la proposition	Commentaires et engagements de l'agence
Proposition 11 Page 31 Groupe 3	<p>La mission recommande à l'agence de fiabiliser ses aides à l'élimination des déchets en mettant en place une véritable politique de contrôles sur pièces et sur place des collecteurs et centres de traitement conventionnés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de reprendre complètement en main son dispositif de contrôle ce qui exige que le directeur industrie y consacre plus de temps ; ▪ d'utiliser des méthodes de vérification permettant de crédibiliser les contrôles : vérifications de déchets par prélèvements aléatoires, visites inopinées, vérifications croisées d'enregistrement de factures en comptabilité, comptes rendus systématiques de visites avec indication des éléments et des dossiers contrôlés, notification systématique des résultats au contrôlé avec information claire des conséquences en cas de non-respect des obligations ; ▪ d'arrêter chaque année, en concertation avec les DRIRE, un programme de contrôles; d'en piloter la réalisation, y compris les suites à donner en cas de problème détecté, et d'en dresser un bilan; ▪ d'assigner des objectifs précis et impératifs aux contrôleurs des centres. 	<p><i>A la demande exprimée en 2001 par les directeurs d'agence et la direction de l'eau, une harmonisation des dispositifs d'aides à l'élimination des déchets est en cours entre agences. Celle-ci prévoit des critères communs d'homologation des centres de traitement de déchets et des collecteurs, mais également une harmonisation des contrôles mis en oeuvre par chaque agence sur son territoire.</i></p> <p><i>Les remarques faites par l'inspection générale de l'environnement ont été portées à la connaissance de ce groupe qui rédige actuellement des propositions communes pour les contrôles. L'agence s'engage à respecter au minimum les préconisations de ce groupe inter-agences qui seront prochainement présentées aux directeurs d'agence et à la direction de l'eau.</i></p> <p><i>Dès à présent une note a été transmise aux contrôleurs de l'agence précisant la nature des points à contrôler et le contenu des rapports d'inspection.</i></p>

	Rappel de la proposition	Commentaires et engagements de l'agence
Proposition 12 Page 40 <u>Groupe 2</u>	<p>La mission recommande à l'agence, en ce qui concerne son propre fonctionnement:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ d'élaborer un plan qualité avec des objectifs bien définis et assumés par la direction ; ▪ de mettre en œuvre un programme d'actions concret avec calendrier; ▪ en matière d'organisation, d'en tirer les conclusions qui s'imposeront pour mieux définir les responsabilités et faciliter le fonctionnement des services; ▪ rapidement, de mettre en application effective les actions déjà engagées (dont les audits internes) ; <p>ceci en respectant les principes de base du management qualité et en s'appuyant sur une cellule qualité interne n'ayant aucune autre fonction que celle d'animer et de piloter la démarche qualité interne.</p>	<p><i>Le plan qualité s'inscrit pleinement comme une composante à construire au sein du projet d'établissement qui sera élaboré en 2003.</i></p> <p><i>Sans attendre ce plan, les actions déjà engagées telles la rédaction des procédures et des responsabilités (proposition n° 8) sont poursuivies ; les premiers audits internes ont eu lieu au deuxième semestre 2002.</i></p> <p><i>La cellule qualité telle que demandée par la mission, mais est intégrée à une délégation du même nom, qui regroupe plusieurs cellules. Il ne semble pas essentiel de revenir sur ces questions d'intitulés.</i></p>

114

	Rappel de la proposition	Commentaires et engagements de l'agence
Proposition 13 Page 40 Groupe 3	<p>La mission recommande à l'agence d'organiser, indépendamment de la Cellule Qualité interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La gestion opérationnelle des contrôles relatifs aux aides et aux redevances (dont les primes d'épuration); ▪ L'institution de contrôle, par sondage, externe à la chaîne hiérarchique classique des dossiers de redevance ; ▪ L'animation de la politique d'assurance qualité en ce qui concerne l'auto surveillance des rejets et des prélèvements dans la ressource en eau, y compris la gestion des données, ceci en liaison avec les services de l'Etat concernés (police des eaux et police des installations classées notamment) 	<p><i>La planification des contrôles externes est organisée par une structure dédiée, le pôle contrôle et audits distincts de la cellule qualité interne. La mise en œuvre de ces contrôles est effectuée pour partie par des personnels dédiés au sein des directions opérationnelles pour partie par le pôle, pour partie par des mandataires. Le système, récent, répond aux demandes des tutelles au titre du VIIème programme et tend à regrouper des pratiques antérieurement éclatées. La planification, le retour d'expérience et le compte rendu vont être améliorés au fur et à mesure que la nouvelle organisation va accroître son expérience.</i></p> <p><i>Une nécessaire cohérence de l'application des systèmes de management de la qualité aux performances environnementales des ouvrages (ISO 14001 et 9001) est assurée par la Délégation à la qualité (DQ). Le suivi de ces systèmes est effectué par les directions de secteur sous la supervision des directions techniques de siège collectivités et industrie.</i></p> <p><i>L'application des principes de base du management de la qualité rappelés par l'IGE conduit à confier le secrétariat du CPR (comité primes et redevances) à une autre entité qu'une direction opérationnelle. Il en est de même des marchés de mesure. Il existe déjà depuis 3 ans des contrôles internes par sondage sur les redevances et les primes qui sont indépendants de la chaîne hiérarchique habituelle puisque les chargés d'opérations (CO) et les chargés d'aides au fonctionnement (CAF) (ainsi que leurs supérieurs hiérarchiques) sont indépendants du vérificateur. Les comptes-rendus sont largement diffusés en internes et font l'objet d'un exposé au séminaire des CAF.</i></p> <p><i>En ce qui concerne les redevances prélèvement/consommation, des procédures « Qualité » comme pour les redevances pollution seront mises en place dans le cadre du calendrier global des priorités qui reste à arrêter.</i></p> <p><i>Le lien avec les services de l'Etat sera assuré.</i></p>

115

	Rappel de la proposition	Commentaires et engagements de l'agence
Proposition 14 Page 41 Groupe 3	La mission recommande l'élaboration très rapide d'un document de cadrage des priorités et des contenus des contrats d'objectif et la prise en compte de ces contrats comme engagement réciproque de l'ensemble des directions.	<p><i>La direction de l'Agence a procédé par étapes successives compte tenu, d'une part de la nouveauté que constitue l'instrument des contrats d'objectif dans l'établissement, ce qui nécessite une phase d'appropriation et d'ajustement et, d'autre part, de l'instabilité des orientations de politique générale durant les quatre dernières années. Cette année, au moment de sa validation, chaque contrat d'objectif interne fait l'objet d'une lettre de plusieurs pages du directeur général adressé au directeur concerné afin de mieux préciser les attentes de la direction générale.</i></p> <p><i>L'adoption du programme, les nouvelles orientations données à l'établissement et l'expérience acquise vont ainsi permettre de préciser le cadre des contrats futurs. La politique territoriale va en particulier permettre de fixer les orientations par sous bassin et unités hydrographiques qui constituera un cadre approuvé par les instances de bassin pour l'activité des services.</i></p>
Proposition 15 Page 42 Groupe 1	La mission recommande au MEDD d'assigner, par lettre de mission, un objectif précis de réorganisation au directeur général.	<i>Le conseil d'administration tiendra le plus grand compte des orientations que lui adresseront les administrations centrales de tutelle concernant les tâches prioritaires et les résultats attendus de l'établissement. Il lui appartient d'adresser s'il le souhaite des instructions au directeur en matière d'organisation de l'établissement.</i>

15
16
17

	Rappel de la proposition	Commentaires et engagements de l'agence
Proposition 16 Page 51 <u>Groupe 2</u>	<p>En ce qui concerne la dépollution de l'agglomération parisienne, la mission recommande à l'agence :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de confier l'ensemble des dossiers d'assainissement à un service unique chargé d'un véritable pilotage global des interventions avec suivi des résultats sur les pollutions rejetées; ▪ de regrouper les propositions de concours financiers présentées à la commission des aides par tranche fonctionnelle (une seule tranche par an si possible) avec indication chiffrée des objectifs attendus et de la contribution de la tranche annuelle aux objectifs du programme d'assainissement de l'agglomération; ▪ en liaison étroite avec la police des eaux, de conduire les maîtres d'ouvrage à mettre en place une bonne autosurveillance des déversements de temps de pluie et à dresser régulièrement des bilans consolidés pour l'agglomération; ▪ de présenter régulièrement à son conseil d'administration un état d'avancement du programme d'assainissement, en engagements financiers mais aussi en réduction de pollution pour la Seine ; <p>d'encourager la mise en place d'un suivi renforcé de la qualité de fleuve (station de surveillance permanente, campagnes de mesure ciblées ...) en aval de l'agglomération, ceci en coordination avec les services de l'Etat et dans un cadre associant les différentes catégories d'usagers (par exemple au sein du comité de bassin, par création d'une "commission fleuve Seine"). Ce suivi doit porter à minima sur les concentrations et les flux dans le cours d'eau corrélés à des mesures de pluviométrie et d'hydrologie.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>La première suggestion est traitée avec la proposition n° 6.</i> 2. <i>Dans un souci de transparence et pour suivre au mieux chaque opération sur le plan technique et financier, l'agence établit une convention par appel d'offres correspondant à un chantier déterminé, soit dans l'immense majorité des cas, une tranche fonctionnelle. Les objectifs attendus de ces travaux sont toujours rappelés.</i> 3. <i>La mission reconnaît l'action de l'Agence dans cette tâche de longue haleine. Depuis peu l'autosurveillance complète (au niveau de l'agglomération parisienne) des usines et des principaux déversoirs d'orages est effective. Des bilans consolidés sont donc à même d'être dressés. L'Agence s'y emploie et coordonne les actions et les initiatives des grands maîtres d'ouvrages (action prévue au scénario C).</i> 4. <i>L'Agence réalise le suivi du scénario C et assure le secrétariat du groupe de pilotage ad hoc. Des bilans réguliers ont été et seront présentés à notre Conseil d'administration. L'avenant n° 1 au contrat SIAAP-RIF-AGENCE présente sous forme de graphes l'amélioration escomptée de la Seine liée à ces travaux. Il est discuté lors de la réunion du 5 mars 2003..</i> 5. <i>L'Agence rassemble, analyse et publie depuis l'an 2000 les données de qualité de la Seine issues de l'ensemble des stations de mesure que possèdent les grands maîtres d'ouvrages et les traiteurs d'eau (cette publication inclut la pluviométrie et l'hydrologie de l'année). Cette action sera poursuivie et renforcée. Le directeur de secteur Ile-de-France est chargé d'une mission particulière de coordination concernant la Seine dans sa traversée de l'Ile-de-France, notamment l'élaboration d'une charte impliquant l'ensemble des acteurs sur la requalification des berges..</i>

117

	Rappel de la proposition	Commentaires et engagements de l'agence
Proposition 17 Page 52 Groupe 1	<p>La mission recommande</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ au préfet de bassin, d'organiser en mission déléguée de bassin un débat sur les objectifs physiques à assigner à la zone centrale ; ▪ à l'agence, de faire réaliser par sa direction des études, une évaluation du niveau et des modalités optimales d'aide ; ▪ à l'agence, de justifier le volume d'aide et les taux de redevances nécessaires à cet objectif physique ; ▪ et d'organiser, sur cette base, un débat en conseil. 	<p><i>Les débats auront bien lieu dans un futur proche à l'occasion des commissions géographiques du 1^o trimestre 2003 qui auront à examiner, l'état des lieux et donc les écarts au bon état écologique., le volet de politique territoriale. Préfet de bassin, mission déléguée de bassin et instance de bassin auront une place incontournable dans le débat. De ces travaux devront sortir les éléments préparatoires au programme de mesure puis au plan de gestion</i></p> <p><i>Pour nourrir le dossier et les futures discussions la DEPEE a d'ores et déjà engagé les premiers volets d'études indispensables.</i></p> <p><i>Ce programme d'étude sera complété en tant que de besoin et notamment en fonction des discussions précitées dans le courant de l'année 2003 et si nécessaire en 2004.</i></p>
Proposition 18 Page 58	<p>La mission recommande au MEDD qu'une lettre de mission au Préfet de région Ile de-France détaille les attentes de la ministre vis-à-vis de ses deux responsabilités de préfet coordonnateur de bassin et de président du conseil d'administration de l'agence (si cette conjonction de responsabilité est maintenue)</p>	<p><i>Le conseil d'administration n'a pas à se prononcer à ce propos.</i></p>
Proposition 19 Page 58 Groupe 2	<p>La mission recommande la préparation d'un programme d'action conjointe de l'agence et des services déconcentrés. Ce programme traitera notamment de la mise en œuvre conjuguée par la police des eaux et l'agence de la directive eaux usées résiduaires et de la directive nitrates. Le DIREN de bassin peut être chargé de le préparer en concertation avec le directeur de l'agence sous l'autorité de préfet de bassin.</p>	<p><i>L'Agence et les DIREN mettront au point une charte posant les principes et modalités de leur travail commun, qui sera partie prenante du projet d'établissement de l'agence de l'eau...</i></p>

	Rappel de la proposition	Commentaires et engagements de l'agence
Proposition 20 Page 58 Groupe 2	La mission recommande l'approbation de ce programme d'action conjoint en mission déléguée de bassin.	<i>Cf. ci-dessus.</i>

	Rappel de la proposition	Commentaires et engagements de l'agence
Proposition 21 Page 65 Groupe 3	<p>La mission recommande à l'agence de modifier la rédaction type de ses contrats et convention d'aide (les plus importantes) pour y insérer :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ un article définissant l'effet sur le milieu attendu ; ▪ les performances sur lesquelles le bénéficiaire s'engage en contre partie de l'aide. 	<p><i>Un tel article a été introduit dans les contrats milieux ruraux, et était déjà inclus dans les contrats d'agglomération. L'accent sera mis sur le suivi et les points annuels de réalisation de ces contrats. Pour les contrats anciens, l'agence s'efforcera de susciter des avenants afin de les compléter dans ce sens. Le titre II des conventions d'aide prévoit les objectifs de dépollution auxquels s'engage l'attributaire. Des contrôles ou mesures sont effectués avant solde pour en vérifier la réalité.</i></p>
Proposition 22 Page 76 Groupe 3	<p>En matière d'aide au traitement des déchets spéciaux la mission recommande :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ d'étudier la conversion des aides au traitement en aides au progrès, transitoires par nature, et de renforcer l'aide à la collecte des DTQD; ▪ de simplifier radicalement le dispositif d'aide et de le conforter juridiquement le décompte des aides dans chaque centre, par facture et par producteur, induit une grande complexité et des difficultés juridiques; son remplacement par un versement annuel unique par producteur est à étudier ; ▪ d'utiliser correctement les dispositions prévues par le programme pour inciter les collecteurs à mieux drainer les déchets; elle pourra alors juger de leur pertinence ou de la nécessité de les améliorer. 	<p><i>Une simplification des modalités d'aides a été faite dans le cadre d'une harmonisation inter-agences. Celle-ci a été intégrée au 8ème programme et présenté aux professionnels du secteur qui a apprécié cette évolution. Le nouveau dispositif d'aide se recentre autour de la collecte et élimination des Déchets Toxiques en Quantités Dispersées.</i></p> <p><i>La proposition de création d'une aide au progrès se heurte aux limitations des aides publiques en matière d'aide au fonctionnement qui s'imposent à l'agence (encadrement communautaire des aides).</i></p>
Proposition 23 Page 81 Groupe 1	<p>La mission recommande à l'agence de repenser son dispositif d'intervention pour lui donner un caractère plus incitatif, ce qui doit conduire :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ à développer pragmatiquement, en liaison avec les services concernés de l'Etat, des méthodes permettant d'identifier les actions prioritaires pour la protection des ressources en eaux, à démarcher prioritairement les maîtres d'ouvrages correspondants, ▪ à encourager particulièrement ces actions en modulant son dispositif d'incitation financière (aides et redevances). 	<p><i>La démarche d'actions prioritaires qui a été conduite pour les actions industrielles sera renforcée au prochain programme. La liste de 100 actions prioritaires est soumise à l'avis des sites concernés et sera intégrée au VIII^o programme de l'agence de l'eau.</i></p> <p><i>De façon générale, le programme actuel sera complété par un volet territorial d'ici fin 2003 qui touchera à la fois les actions vers les industries, les collectivités, l'agriculture.</i></p> <p><i>Ces priorités par territoire seront débattues dans les commissions géographiques. Une action proactive de l'agence sera conduite sur ces priorités.</i></p>

	Rappel de la proposition	Commentaires et engagements de l'agence
Proposition 24 Page 98 Groupe 1	<p>La politique des contrats ruraux doit être recentrée pour devenir un outil au service des milieux aquatiques, négocié par la direction de secteur de façon transparente avec tous les usagers pour devenir un outil de réalisation d'un contrat de rivière ou d'un SAGE.</p> <p>La convention doit fixer un objectif physique.</p>	<p><i>Le 8^{me} programme prévoit le développement de contrats territoriaux, basés sur un partenariat avec tous les acteurs locaux qui seront réunis dans un comité consultatif. Le contrat définira des objectifs quantitatifs et qualitatifs, les actions prioritaires à mener dans le but d'une politique locale ambitieuse de protection et de reconquête des milieux aquatiques et des eaux souterraines, sans ignorer les autres enjeux socio-économiques de l'action de l'agence de l'eau.</i></p> <p><i>L'affichage d'objectifs réalistes, quantifiables, d'amélioration des milieux sera accompagné de la mise en place d'indicateurs d'évaluation de l'incidence sur l'eau et de la progression de l'action. La mise en œuvre de ces contrats territoriaux, en cohérence avec les commissions géographiques du Comité de Bassin, sera portée comme une priorité par les représentations locales de l'Agence, les directions de secteur. Ils sont organisés pour permettre une dynamisation des SAGE en appui desquels ils ont vocation à se développer, tant en phase d'émergence que de mise en œuvre.</i></p>
Proposition 25 Page 108 Groupe 3	<p>L'agence doit, en matière de redevances, appliquer les dispositions réglementaires et les circulaires ministérielles, en cas de besoin elle peut en préciser les modalités d'application sous forme de règles générales, cohérentes et applicables à tous les redevables ou bénéficiaires de prime placés dans la même situation.</p>	<p><i>Ces dispositions sont respectées, dans toute leur acception, comme il est précisé dans la réponse de l'agence au rapport IGE.</i></p>
Proposition 26 Page 110 Groupe 3	<p>La mission recommande à l'agence:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de modifier la présentation des primes à ses instances pour faire cesser toute ambiguïté sur leur statut; ▪ de leur présenter chaque année, un bilan global des 	<p><i>La commission des aides est intéressée par cette information qui exprime les performances de l'exploitation des ouvrages découlant des travaux aidés. Les primes seront présentées à la Commission des aides "pour information", avec une analyse de l'évolution des assiettes.</i></p> <p><i>Le bilan financier des redevances et des primes est compris dans les comptes-rendus financiers actuels. Un état de l'évolution des assiettes pourrait compléter le point sur le suivi d'exécution du programme présenté régulièrement au Conseil.</i></p>

111

	redevances et des primes d'épuration, en faisant apparaître non seulement, les informations financières mais aussi les évolutions d'assiettes et les principales conclusions qui s'en dégagent	
--	--	--

	Rappel de la proposition	Commentaires et engagements de l'agence
Proposition 27 Page 114 Groupe 3	<p>La mission recommande :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ à l'agence, de mettre en place des vérifications systématiques des données d'auto surveillance, en particulier par des contrôles automatiques de cohérence; ▪ à la direction de l'eau, de supprimer, par modification de l'arrêté du 28 octobre 1975, la décantation des effluents avant analyse de la DCO et de la DBO. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>L'agence s'engage à perfectionner ses procédures d'examen et de validation des données d'auto surveillance.</i> ▪ <i>Pour ce qui concerne les usines du SIAAP, des mesures contradictoires de leurs performances seront réalisées en 2003.</i>
Proposition 28 Page 122 <u>Groupe 2</u>	<p>La mission recommande à l'agence de s'organiser pour suivre les assiettes des redevances de pollution et en tirer des bilans pertinents pour la conduite de ses interventions, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ de suivre les évolutions, d'une année sur l'autre, des assiettes de redevance correspondant aux rejets urbains et aux rejets des industries isolées ; ▪ de tenir à jour des tableaux fournissant des bilans à l'échelle du bassin et aussi, selon un plan pertinent, par sous-bassin, par agglomération, par nature de polluant et par branche ; ▪ de diffuser largement chaque année ces informations. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>La réalisation de ces bilans (qui ont toujours été produits) sera poursuivie. Leur analyse continuera à éclairer la conduite de nos actions et de notre prochain programme.</i> ▪ <i>Pour les usines d'épuration, outre les flux reçus et traités, il serait également pertinent de s'intéresser aux volumes d'effluents. Cette donnée, qui n'est pas actuellement systématiquement étudiée à l'échelle des bassins versants, pourrait utilement mettre en perspective, en ces années anormalement pluvieuses, les performances des usines épuratoires.</i> <p><i>Un redéploiement interne à la direction des affaires industrielles sera étudié afin de renforcer le service en charge des redevances industrielles. Compte-tenu de l'organisation interne de l'agence, une trame de présentation unique sera définie. L'intérêt de telles présentations réside essentiellement dans l'analyse de l'évolution, ce qui implique une stabilité dans la présentation.</i></p>

	Rappel de la proposition	Commentaires et engagements de l'agence
Proposition 29 Page 127 Groupe 1	<p>Il est urgent que la direction des études réalise des évaluations rapides et pragmatiques des grands équilibres du programme sur le bassin de façon à être en mesure de justifier les options proposées pour le programme intérimaire.</p> <p>Cette évaluation doit, au minimum, porter sur les modulations géographiques, le régime de la région Ile-de-France et la justification économique du niveau global d'aide</p>	<p><i>Des études et évaluations sont effectivement nécessaires pour exprimer en 2003, dans le volet territorial du 8^{me} programme, les priorités géographiques générales du SDAGE.</i></p> <p><i>La place réservée à la Région Ile de France doit être à la mesure des problèmes qu'elle pose tant pour son alimentation en eau de qualité que pour ses rejets, eu égard à sa population qui représente presque la moitié du bassin.</i></p>
Proposition 30 Page 132 Groupe 1	<p>Réduire rapidement la trésorerie de l'agence :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ par une redéfinition des modalités d'aides, ▪ en anticipant sur les évolutions inéluctables visant à réduire les prélèvements obligatoires pesant sur les ménages par une réduction du coefficient de collecte. 	<p><i>Le 8^{me} programme a été bâti sur les bases suivantes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>déséquilibre financier entre recettes et dépenses prévues pour atteindre une trésorerie de 2,7 mois en 2006,</i> ▪ <i>prise en compte des nouveaux paramètres et délais liant les AP aux CP issus de l'audit des paiements,</i> <p><i>Les modalités de redevances et d'aides adoptées permettent une réduction des prélèvements obligatoire et une meilleure répartition des charges (réduction du coefficient de collecte et des aides aux réseaux et aux industries).</i></p> <p><i>Les causes essentielles de retard ou d'accumulation ne sont pas imputables à l'Agence : les maîtres d'ouvrages sont aujourd'hui exposés à des difficultés croissantes de gestion de leurs projets et une vigilance particulière devra être maintenue, avec le souci de répondre au mieux aux besoins des maîtres d'ouvrage confrontés en particulier à la responsabilité de répondre aux exigences des directives européennes.</i></p>

11
4

	Rappel de la proposition	Commentaires et engagements de l'agence
Proposition 31 Page 137 Groupe 3	La mission recommande l'engagement, sous l'autorité du MEDD, d'un travail en commun, entre les agences de l'eau et les services de l'Etat concernés, ayant pour objectif d'élaborer des spécifications communes en matière d'auto surveillance des effluents aqueux.	<i>L'Agence soutient le système d'information sur l'eau préconisé par la Direction de l'Eau du MEDD et y apporte sa contribution . Cette action est d'ores et déjà engagée.</i>
Proposition 32 Page 139 Groupe 2	La mission recommande, en matière d'études sur le milieu naturel et d'études économiques, de : <ul style="list-style-type: none"> ▪ définir un programme de travail concret et pragmatique de la DEPEE comportant des échéances opérationnelles à très court terme, ▪ donner clairement à la DEPEE des objectifs en termes d'évaluation opérationnelle de l'efficacité économique et environnementale des aides de l'agence, ▪ généraliser des équipes d'étude du milieu (et non pas de gestion d'aides financières) dans les directions de secteur (au besoin par redéploiement d'effectifs du siège à l'occasion des départs). 	<p><i>La DEPEE a mis en œuvre, soit en régie soit par mise en concurrence, les études qui lui permettent de contribuer à l'élaboration de l'état des lieux (découpage des masses d'eau, identification des masses d'eau fortement modifiées, analyse des pressions cumulées et de leurs incidences, analyse économique des usages, mise en opération du modèle du PIREN ...)</i></p> <p><i>Par le biais des données disponibles actuellement, la DEPEE met en place des dispositifs d'évaluation des politiques de l'eau dans le bassin notamment par l'intermédiaire des réseaux de mesure mais aussi le réseau des sites témoins qui sera investigué au plan économique.</i></p> <p><i>Les services de l'agence travaillent actuellement à un nouveau cadre directeur informatique permettant de construire le nouveau système d'information de l'agence qui sera complété par des bases de données techniques.</i></p> <p><i>Le réseau milieu – données associe effectivement les équipes milieu des directions de secteur sous l'impulsion de la DEPEE.</i></p> <p><i>Les conventions d'aide et les propositions de concours financier soumises à la commission des aides seront enrichies de données milieu et contexte.</i></p>

11
5

	Rappel de la proposition	Commentaires et engagements de l'agence
Proposition 33 Page 144 Groupe 3	Établir une cartographie complète des emplois permettant d'ajuster le niveau demandé lors du recrutement aux carrières offertes.	<p><i>La cartographie des emplois est en cours à travers deux types de travaux :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>la description des procédures et des fiches de responsabilités associées (proposition n° 8) ;</i> - <i>les travaux conduits sur la direction du ministère de l'écologie et du développement durable pour doter le personnel contractuel d'un statut réglementaire.</i> <p><i>Ils seront poursuivis.</i></p>

ANNEXE 4 :

REGLEMENT DE LA COMMISSION DES AIDES

ANNEXE 4 :

REGLEMENT DE LA COMMISSION DES AIDES

Le règlement intérieur du Conseil d'Administration conformément à la délibération n°99.12 du 21 septembre 1999, prévoit dans son article 13, que le Conseil d'Administration s'appuie sur quatre commissions permanentes dont celle de la commission des aides.

Le même article prévoit que la commission des aides arrête son règlement intérieur.

I. - OBJET DE LA COMMISSION DES AIDES

ARTICLE 1

Conformément à la délibération du Conseil d'Administration n°02-32 du 31 octobre 2002 et sous réserve des procédures particulières décidées par le Conseil d'Administration, la Commission des aides est chargée de donner un avis conforme :

- aux projets de contrats conformes aux contrats types,
- aux projets de décisions d'aides présentés par le Directeur,
- aux projets de décisions modificatrices de dotations en autorisations de programme.

Elle est chargée du contrôle et du suivi des affectations d'autorisations de programme, dans le cadre des dotations et des budgets annuels votés par le Conseil.

A ce titre, elle prend acte des décisions du Directeur en matière d'aides de faible montant, des décisions d'affectation d'autorisations de programme relatives au fonctionnement de l'Agence, au concours « eau pure – eau propre ».

Elle est informée des primes pour épuration.

Elle donne son avis sur les évolutions de doctrine, en matière d'attribution des aides, dans le cadre du programme d'intervention, et sur les modifications de programme, préalablement à leur examen par la Commission des Programmes et de la prospective et par le Conseil d'Administration.

Elle est informée de tous les éléments de nature à concourir à son objet, notamment en matière d'exécution des programmes d'intervention.

II. - COMPOSITION DE LA COMMISSION DES AIDES

ARTICLE 2

La Commission des aides doit comprendre au moins un représentant des collectivités territoriales, au moins un représentant des usagers et au moins un représentant de l'Etat.

Les Administrateurs peuvent s'y inscrire à tout moment. Ils peuvent se faire représenter, sous leur responsabilité, par une personnalité de leur choix dûment mandatée. Ils en avisent alors préalablement et par écrit le Président de la Commission.

Elle élit son Président en son sein, parmi les administrateurs de l'Agence. En outre le président de la commission des aides est membre de droit de la commission des programmes et de la prospective.

En cas d'empêchement du Président, celui-ci désigne, pour le suppléer, en accord avec le Président du Conseil d'Administration, un membre de la Commission, Administrateur de l'Agence.

Le Contrôleur financier et l'Agent comptable participent aux travaux de la Commission avec voix consultative.

Le Directeur assure le secrétariat de la Commission et peut se faire assister de toute personne de son choix, notamment parmi le personnel de l'Agence.

III. - CONVOCATIONS

ARTICLE 3

Le calendrier des réunions pour l'année suivante est communiqué chaque année à tous les membres, par courrier.

A l'initiative du Président, une réunion spéciale peut être convoquée notamment pour examiner les évolutions souhaitables de doctrine des aides.

Les documents et l'ordre du jour se rapportant à chaque réunion sont adressés aux membres de la commission au moins huit jours avant la séance.

Les membres de la Commission, ou leurs représentants, peuvent être remboursés de leurs frais de mission par l'Agence selon les règles de la fonction publique en vigueur.

IV. - TENUE DES SEANCES

ARTICLE 4

La commission des aides ne peut valablement délibérer que si tous les collègues sont représentés.

En cas de divergences d'appréciation en réunion, le Président peut :

- procéder à un vote. La décision est alors prise à la majorité absolue des membres titulaires, la voix du Président étant prépondérante en cas d'égalité des voix,
- renvoyer le dossier concerné à la réunion suivante de la commission des aides dans l'attente de compléments d'information,
- renvoyer l'examen du dossier concerné au Conseil d'Administration.

ARTICLE 5

Les séances de la Commission des aides ne sont pas publiques.

Le Président ouvre et lève les séances. Il dirige les débats, donne la parole, accorde les suspensions de séance, propose les avis conformes et fait respecter le règlement.

Conformément au décret n°97-27 du 10 janvier 1997, les membres de la Commission ne peuvent participer à une délibération portant sur une affaire à laquelle ils sont intéressés soit en leur nom personnel, soit comme mandataire.

Cependant, le Président peut décider de leur audition ou de l'audition de personnalités extérieures, pour mieux informer les membres de la commission.

Dans tous les cas, il appartient au Président de faire appliquer la clause de non participation des personnes intéressées lors de la délibération.

V. - AUTRES DISPOSITIONS

ARTICLE 6 DISPOSITIONS GENERALES :

LE PRESIDENT DE LA COMMISSION REND COMPTE DE L'EXERCICE DE SON MANDAT AU MOINS UNE FOIS PAR AN AU CONSEIL D'ADMINISTRATION.

Les réunions de la Commission donnent lieu à un procès verbal retraçant les principales interventions des membres de la Commission ainsi que les décisions prises. Des modifications à ce procès verbal peuvent être apportées par les membres de la Commission, si elles ont été au préalable communiquées par écrit au Président, ou oralement en séance et acceptées lors de l'approbation du procès-verbal.

Toute difficulté d'interprétation du présent règlement est résolue au sein de la Commission et fait si nécessaire l'objet d'un vote conformément aux articles ci-dessus. Il en est de même pour toute modification du présent règlement, non contraire aux règles édictées par le Conseil d'Administration.

ARTICLE 7 DISPOSITIONS SPECIFIQUES :

La Commission se réunit 6 fois par an en session ordinaire. Ces réunions ont lieu, à tour de rôle, sur chacun des grands sous bassins de l'Agence, en un lieu facile d'accès.

Chaque séance dure la journée et est organisée de telle sorte que soient examinés en premier les dossiers de la Direction de secteur en charge du sous bassin qui reçoit.

Celle ci fera le point sur l'exécution des contrats et des programmes de dépollution locaux, ainsi que sur leur impact sur la qualité des milieux naturels concernés. Des acteurs locaux pourront être invités à cette occasion pour enrichir cet exposé.

Le rythme prévu pour la réunion spéciale de la Commission chargée d'examiner les questions de doctrine et les synthèses thématiques est de une fois par an au siège de l'Agence à Nanterre.