

SYNDICAT MIXTE  
DU FORUM DES MARAIS ATLANTIQUES

EXTRAIT DU REGISTRE DES DÉLIBÉRATIONS n° 01/2024

Séance du 21 février 2024 - 9h00

**Débat d'Orientation Générale et Budgétaire 2024**

L'an deux mille vingt-quatre, le 21 février à 9h00, le Comité syndical du Forum des Marais Atlantiques s'est réuni au siège à Rochefort sur convocation ordinaire en date du 7 février 2024, sous la présidence de Monsieur Rémi JUSTINIEN, Vice-Président délégué.

Membres présents :

Rémi JUSTINIEN, Élise LAURENT-GUÉGAN, Richard GUÉRIT et Margarita SOLA, Région Nouvelle-Aquitaine ;  
Thierry LESAUVAGE et Alain BURNET, Ville de Rochefort ;  
Anne BRACHET, Conseil Départemental de Charente-Maritime ;  
Bruno BESSAGUET, UNIMA.

Membres excusés :

Jean-Marie GILARDEAU, Communauté d'Agglomération Rochefort-Océan (pouvoir à Rémi JUSTINIEN) ;  
Stéphane TRIFILETTI et Joëlle MARIE-REINE SCIARD, Région Nouvelle-Aquitaine ;  
Jean PROU, Conseil Départemental de Charente-Maritime ;  
Jean-Claude DESRENTES, Chambre d'agriculture de Charente-Maritime ;  
Jean-Louis LÉONARD, UNIMA

Rapporteur : Rémi JUSTINIEN

Le débat d'orientation budgétaire (DOB) représente une étape essentielle de la procédure budgétaire de la collectivité. Il ne donne pas lieu à un vote mais doit permettre d'informer les élus sur la situation économique et financière de la collectivité et définir les grandes orientations du budget primitif.

Il est proposé de porter le débat sur :

- 1) Le bilan de l'année 2023
- 2) Les grandes orientations prévues en 2024
- 3) Les orientations générales du budget de l'exercice à venir

**1) Bilan de l'année 2023**

---

En 2023, les difficultés financières et de gestion de la structure ont été importantes. Elles ont mis en évidence plusieurs problématiques réparties sur 3 axes :

- a. Le plan financier
- b. Les instances de gouvernance
- c. Le fonctionnement du Forum

**a. Le plan financier**

La situation en mars 2023 est alarmante, le budget n'étant pas équilibré. Il fait apparaître un déficit de 260 264,05 €.

**Constats :**

Depuis quelques années, les budgets sont faussés par la mention de recettes surdimensionnées et une consommation des excédents pour équilibrer le budget. La capacité d'autofinancement n'ayant pas augmenté depuis la création du Forum, elle est devenue largement insuffisante et limite les actions du Forum. Le non-paiement par la Chambre d'agriculture de sa cotisation depuis plusieurs années accentue les difficultés. La trésorerie est basse et insuffisante. Elle ne permet pas de faire face à des dépenses imprévues. Cela oblige à avoir recours à des lignes de trésorerie qui coûtent cher.

**Actions mises en place en 2023 pour équilibrer le budget :**

- Réduction des charges de fonctionnement : réalisation d'économies sur les fournitures, les locations de véhicules, coûts de formation, suppression de la boîte postale...
- Réduction des charges variables sur les projets : réduction des frais de déplacement, frais d'hébergement, prestations, ...
- Négociation avec le MTECT et l'OFB pour augmenter le montant des subventions.
- Nouvelles demandes de financement sollicitées auprès des DREAL Normandie et Pays-de-Loire.
- Demandes de subventions exceptionnelles à la Région Nouvelle-Aquitaine et l'Agence de l'Eau Adour-Garonne.

**Autres actions mises en place au cours de l'année :**

- Mise en place d'un pilotage financier par le binôme direction-responsable administrative et financière.
- Augmentation des interventions en mode prestation permettant un financement à 100%.
- Révision des statuts pour accueillir de nouveaux membres.
- Elaboration d'une plaquette pour solliciter des mécènes.

**b. Les instances de gouvernance**

**Constats :**

Le Forum des Marais Atlantiques est reconnu Pôle-relais Zones Humides de l'Atlantique, de la Manche et de la Mer du Nord. A ce titre, il a signé une charte et s'est engagé depuis 2021 à mettre en place un comité de pilotage. Ce comité est d'autant plus important qu'il est nécessaire de mettre en cohérence les instances de gouvernance avec le périmètre d'interventions du Forum qui s'est largement étendu depuis 10 ans.

Le Comité d'Orientation Scientifique et Technique du Forum réunit des membres d'horizons divers. Cela génère une richesse dans la diversité des approches mais il est difficile de dégager des conclusions et des orientations précises. En interne, il est observé un manque d'appui scientifique sur les projets.

**Actions mises en place :**

- Création d'un comité de pilotage réunissant les partenaires techniques et financiers des façades Atlantique, Manche et Mer du Nord. Il s'est réuni le 08/11/2024 et a rassemblé les principaux partenaires techniques et financiers des 3 façades.
- Révision des statuts et des modalités de gouvernance du comité syndical.

- Réorganisation du COST : recentralisation sur des membres scientifiques et techniques, ouverture à de nouveaux membres avec de nouvelles spécialités, identification des projets nécessitant un appui scientifique par des membres du COST.
- Nomination d'une référente scientifique du Forum (Armel Dausse).

**c. Le fonctionnement du Forum**

**Constats :**

Le Forum manque de structuration en raison de l'absence d'outils de pilotage, de tableaux de bord, et de suivi des actions. L'information en interne circule mal et n'est pas partagée entre les pôles et les antennes. En externe, le Forum manque de visibilité.

Depuis le COVID, la cohésion de l'équipe s'est dégradée, notamment à cause de la généralisation du télétravail. Il manque également une réelle gestion des ressources humaines. L'absence de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la non mise en place du RIFSEEP sur les emplois techniques et de lignes directrices de gestion, l'absence de plan de formation génèrent des inégalités entre les agents et ne permettent pas une bonne valorisation des compétences ni une anticipation sur la gestion des emplois.

**Actions mises en place pour renforcer la structuration du Forum :**

- Clarification du rôle des responsables de pôle.
- Structuration du montage des projets : élaboration d'une fiche modèle de projet (estimation du temps et des charges variables, calcul des dépenses, élaboration du plan de financement, suivi du projet).
- Création d'un tableau de suivi des projets : demandes de financements, notifications, versements de recettes, envoi de bilans, ...
- Création d'un tableau de suivi des absences (congrés, RTT) et de suivi du télétravail.

**Actions mises en place pour améliorer le partage et la circulation de l'information :**

- Organisation de réunions mensuelles inter-pôles et antennes.
- Organisation de réunions par pôles par les chefs de pôles.
- Organisation de points réguliers avec les antennes.
- Réalisation et diffusion à tous des comptes-rendus de réunions.
- Création d'un Groupe de Travail Communication.
- Recrutement d'une chargée de communication en alternance (élaboration d'une plaquette pour le mécénat, d'une plaquette de présentation du Forum, animation sur LinkedIn, création de cartes de visite).

**Actions mises en place pour favoriser la cohésion d'équipe :**

- Fixation d'une journée de présentiel dans la semaine (le jeudi).
- Pause collective le midi.
- Organisation de cafés de l'info sur des sujets particuliers.
- Organisation de temps collectifs en dehors du Forum : sorties terrain, ...
- Organisation d'un repas de Noël, galettes des rois, repas collectifs lors des réunions d'équipe.

A noter : les actions relatives à la gestion des ressources humaines n'ont pas pu être mises en place en 2023.

## 2) Les grandes orientations 2024

---

L'objectif principal pour l'année 2024 est de stabiliser la situation financière du Forum. Les économies réalisées, les décisions et actions mises en place ont permis de redresser la situation. Il s'agit désormais de la consolider. Les orientations pour l'année à venir s'articulent autour de 3 actions principales :

- a. Construire une programmation adaptée à notre capacité d'autofinancement actuelle
- b. Mener des actions en vue d'augmenter notre capacité d'autofinancement
- c. Mettre en place une politique de gestion des ressources humaines

### a. Construire une programmation 2024 adaptée

#### **Principes généraux de construction de la programmation 2024 :**

L'objectif a été de construire une programmation adaptée à notre capacité d'autofinancement.

Le coût/jour de chaque agent a été recalculé, en prenant en compte les charges de fonctionnement de la structure.

Pour chaque projet, les agents ont été affectés sur des actions. Accompagné par le(la) chef(fe) de projet, chaque agent a estimé le nombre de jours nécessaires par action et les charges variables correspondantes (frais de mission, achat de matériels, prestations).

Ainsi le coût global du projet a pu être calculé. Un plan de financement prévisionnel a été élaboré en sollicitant en amont les financeurs pour s'accorder avec eux sur la nature des actions qu'ils pourraient financer.

Cinq conventions sont en cours :

- Convention Agence de l'eau Loire-Bretagne 2022-2024
- Convention Agence de l'eau Adour-Garonne 2022-2024
- Convention Agence de l'eau Artois-Picardie 2022-2024
- Convention avec l'OFB sur le Pôle-relais 2023-2024
- Convention avec l'OFB sur le RPDZH (Réseau partenarial des Données sur les Zones Humides) 2023-2024
- Convention avec le MTECT sur la création du réseau « élevage extensif en milieux humides » 2023-2025
- Convention avec le MTECT sur la saisie des inventaires zones humides sur 2024
- Convention avec le CD17 2023-2025

De nouvelles conventions sont à signer avec :

- L'agence de l'eau Seine-Normandie (avenant à la convention 2021-2023)
- La Région Nouvelle-Aquitaine, la Région Bretagne
- Les DREAL Nouvelle-Aquitaine, Pays-de-Loire, Bretagne et Normandie
- Les Départements 29 et 35
- L'agglomération du Pays de Saint-Omer

La nature des actions proposées dans la programmation 2024 s'inscrit en grande partie dans la continuité des années précédentes.

Les nouvelles actions envisagées sont :

- **RPDZH** : préparation de la future base de données nationale, Transposition attributs RPDZH Sandre, Intégration des Unités Hydrauliques Cohérentes et Recensement des Obstacles sur les cours d'Eau
- **Pôle-relais** : relance des GT inter-pôles-relais, contribution au PNMH4
- **AESN-AELB-AEAG** : Préfiguration d'une méthode d'identification de l'état de dégradation des milieux humides et de leur potentiel de restauration

- **AESN** : Rédaction d'un guide pour l'aide à l'élaboration d'un plan pluriannuel d'actions en faveur des milieux humides et aquatiques
- **AELB-AEAG** : Etude fonction hydrologique des zones humides, Journée d'échanges « les images satellites au service des zones humides »
- **AEAG** : mise à jour de la grille de coûts d'inventaires, organisation d'une journée technique sur l'élevage en milieux humides
- **DREAL HDF** : Etat des lieux de l'altération des zones humides sur un SAGE ou EPCI
- **DREAL Normandie** : étude de préfiguration d'un réseau de sites Ramsar
- **DREAL PDL** : Etude de comparaison des inventaires zones humides avec les PLUi
- **Prestation SMCA** : qualification du réseau hydraulique, règles de gestion à retravailler
- **Partenariat CD17** : JMZH + axes à développer
- **Catalogue de formation OFB** : animation de 2 sessions de formations (Brest et Rochefort) « Délimitation des zones humides » - 2 jours
- **Participation aux programmes de recherche** :
  - o **ADAPTO +** : suite du projet Adapto qui avait pour objectif d'explorer des solutions sur le littoral face aux effets du changement climatique. Le FMA accompagnerait le conservatoire du littoral sur 3 axes :  
Accompagnement aux mutations agricoles et aux changements de pratiques dans le contexte d'une salinisation des parcelles agricoles littorales,  
Déploiement de l'indice de qualité écologique dans les sites pilotes d'Adapto +,  
Etat de l'art des connaissances sur les bénéfices carbone de la dépollérisation
  - o **TETRAE MAVI** : suite du programme axé sur un appui à la mise en œuvre, la communication et la valorisation des résultats
  - o **ARTISAN** : Suivi avant-après de 3 zones humides restaurées, Diagnostics hydro-écologiques et identification des secteurs d'actions prioritaires

D'autres perspectives sont envisagées en 2024 mais seront mises en œuvre sous réserve de la disponibilité des agents et de l'obtention des financements nécessaires :

- **Volet carbone**

Projet de réaliser un état de l'art des connaissances sur le cycle du carbone et l'émission de gaz à effet de serre (CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O) en zones humides, dans un contexte de changements globaux

Financement : ADEME ?

- **Elevage extensif en milieux humides**

Candidature déposée à l'AAP CASDAR Démultiplication 2024-2027 en complément des actions menées dans le cadre du 4<sup>ème</sup> Plan National Milieux Humides

Financement : Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire

- **Dialogue territorial sur les zones humides**

Appui des acteurs des 18 sites pour la mise en œuvre des recommandations de la mission, notamment au moyen de la création, coordination et animation d'un réseau destiné à permettre le recensement des enjeux, besoins et attentes et à faciliter la duplication des opérations conduites avec succès.

Financement : MTECT et/ou OFB ?

- **Elaboration d'une offre de formation à destination des ASA et structures gemapiennes**

3 axes pourraient être initiés en 2024 :

- o Constituer un groupe de travail ayant pour objectif de concevoir une/des formation(s) entrant dans le catalogue OFB
- o Structurer un réseau représentatif des ASA centrées sur l'élevage
- o Mettre à jour le guide « La gestion des zones humides par les Associations Syndicales de Propriétaires »

Financement : OFB ?

- **Projet anguilles**

Un état des lieux des connaissances est nécessaire afin de connaître l'évolution de l'anguille ces dernières années, réaliser un retour d'expériences sur les actions menées ces dernières années, et s'interroger sur les impacts du changement climatique sur les populations d'anguilles. La fédération des PNR ayant engagé des réflexions sur le sujet, l'objectif est de construire un projet commun, en y associant également d'autres structures telles que l'EPTB Charente et CAPENA.

Financement : ?

**b. Mener des actions en vue d'augmenter notre capacité d'autofinancement**

**Sollicitation de nouveaux membres :**

Il a été décidé en comité syndical du 18/10/2023 de rechercher de nouveaux membres auprès des syndicats gemapiens en priorité, ainsi qu'auprès des régions, départements, parcs naturels régionaux et EPCI. Ce travail sera mené en binôme directrice-élu(e).

**Sollicitation de nouveaux partenaires financiers :**

Au cours de l'année 2024, un travail sera mené pour réfléchir à de nouvelles actions à mener en 2025. De nouveaux partenaires financiers tels que l'ADEME, la Banque des Territoires et la Caisse des Dépôts et Consignations seront sollicités pour leur présenter ces nouvelles actions ou les positionner en co-financement d'actions existantes.

**Sollicitation de financeurs privés :**

Afin d'augmenter notre capacité d'autofinancement, des entreprises privées (assurances, banques, fondations, grandes entreprises, PME locales, ...) seront sollicitées au titre du mécénat.

Le mécénat est un don, d'une entreprise ou d'un particulier, à destination d'une activité d'intérêt général. Cet engagement peut être réalisé en argent, en nature (don de produits) ou en compétences.

Une plaquette de présentation du FMA aux mécènes est en cours de finalisation. Des rencontres sont envisagées auprès de la MAIF, Léa Nature, Crédit mutuel, et de nos banques (Caisse d'Épargne et Crédit Agricole).

**Recherche de prestations :**

Certaines interventions du FMA peuvent être réalisées sous forme de prestations (financement à 100 % sans autofinancement). Ce format sera privilégié autant que possible pour financer nos actions.

**c. Mettre en place une politique de gestion des ressources humaines (RH)**

L'une des principales richesses de toute structure est son capital humain. Il est essentiel de se doter d'une politique RH adéquate pour valoriser les compétences de chacun et accompagner le développement des équipes.

En 2024, il est envisagé de travailler sur :

- L'harmonisation des fiches de poste ;
- La mise en place du RIFSEEP sur les emplois techniques ;
- La mise en place des lignes directrices de gestion ;
- L'élaboration d'un plan de formation ;

**Les fiches de poste** sont utiles pour présenter le poste en interne et en externe, notamment dans le cadre d'un recrutement et d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC). Elles facilitent l'identification du profil attendu de l'agent, des formations à prévoir pour occuper le poste et d'évaluer pendant l'entretien annuel le niveau acquis par l'agent.

Le **RIFSEEP** ou régime indemnitaire permet de valoriser l'ensemble des parcours professionnels. Il tient compte de l'engagement professionnel de l'agent ainsi que sa manière de servir. Il est l'outil indemnitaire de référence qui remplace la plupart des primes et indemnités existantes dans la fonction publique. Sa mise en place est obligatoire depuis 2020. Le RIFSEEP sera applicable aux fonctionnaires (titulaires ou stagiaires) et aux agents contractuels.

Les **lignes directrices de gestion** visent à définir le pilotage des ressources humaines en termes de gestion des emplois et des compétences. Elles fixent également les modalités de promotion et de valorisation des parcours professionnels pour que chaque agent puisse se projeter dans sa carrière au Forum.

Des modèles de document RIFSEEP et Lignes directrices de gestion seront demandés au Centre de gestion.

Le **plan de formation** permet de créer la cohérence entre la stratégie d'orientations du Forum et l'emploi des moyens humains. Il favorise l'anticipation des besoins de développement des compétences individuelles et collectives. Il décrit et liste les collaborateurs concernés par une ou plusieurs actions de formation, l'intitulé des actions à mettre en œuvre, les objectifs poursuivis, ainsi que les sources de financement.

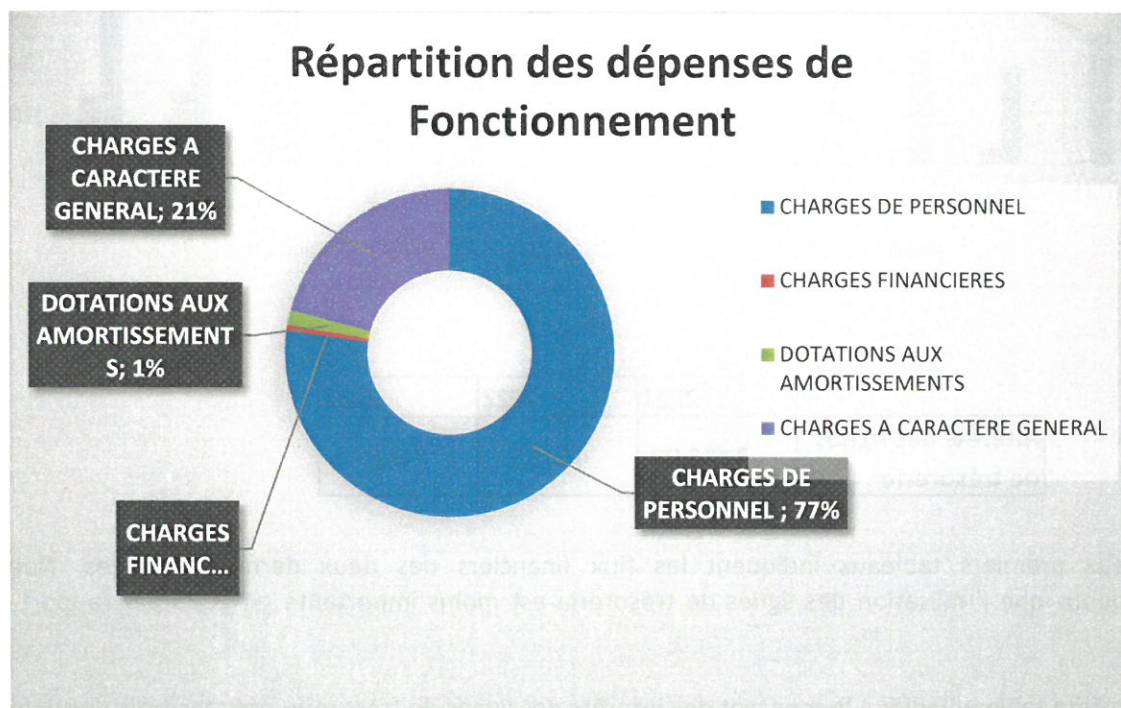
L'objectif est de travailler à son élaboration en 2024 pour déterminer les besoins en formation en 2025.

### 3) Les orientations générales du budget de l'exercice à venir

Principaux postes de dépenses :

#### Section de Fonctionnement

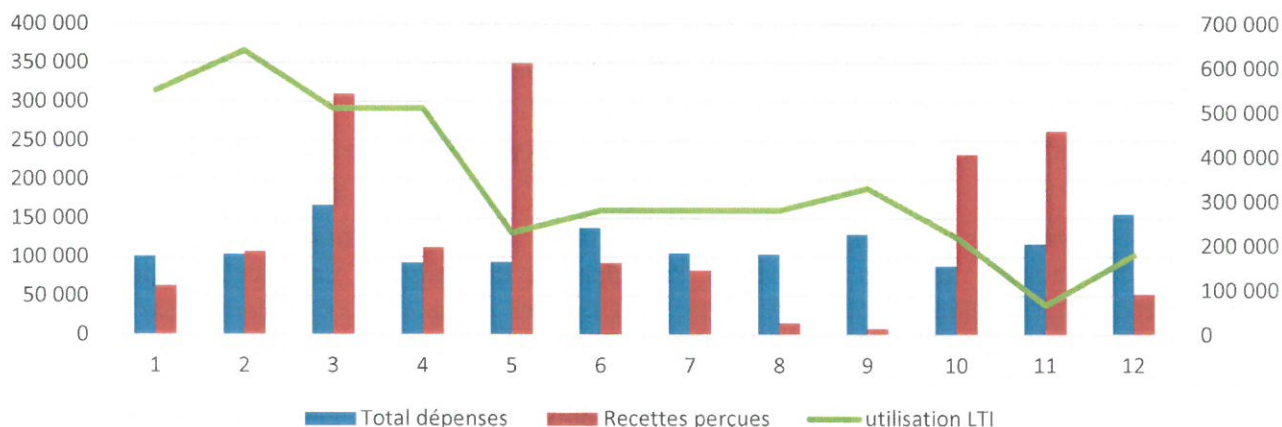
#### LES DÉPENSES



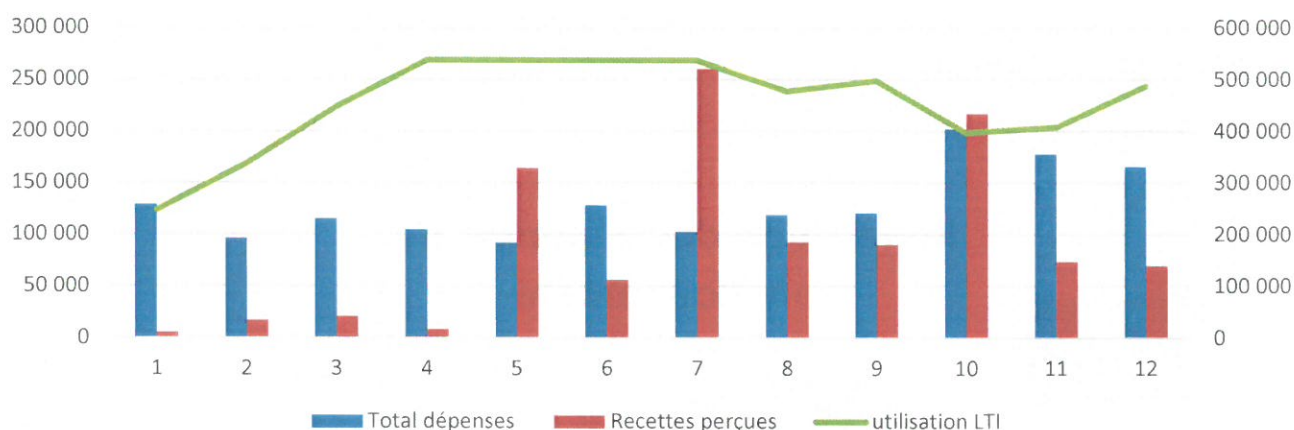
Les dépenses à caractère général restent relativement stables par rapport à 2023 malgré une hausse du coût des fluides (gaz, électricité, carburants).

Les charges d'intérêts des lignes de trésorerie ont également fortement augmenté. Une optimisation de ces lignes sera mise en place cette année pour diminuer le recours aux lignes de trésorerie. L'objectif en 2026 est d'avoir une trésorerie suffisante pour ne plus en avoir besoin.

### Entrées et sorties 2023



### Entrées et sorties 2022



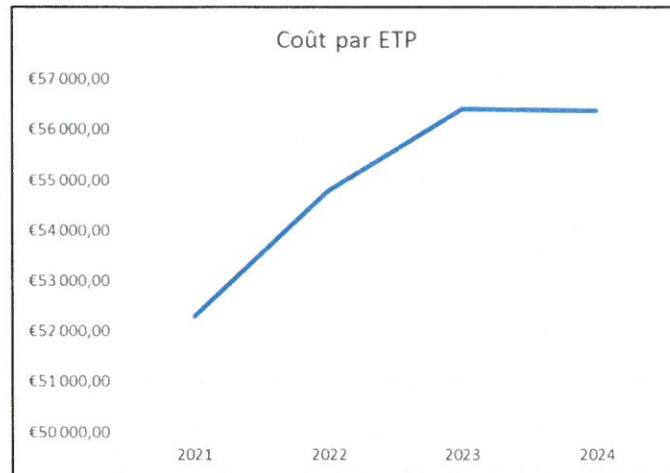
	2021	2022	2023
intérêts des lignes de trésorerie	3 596,53	4 278,51	7 658,00

Les deux premiers tableaux indiquent les flux financiers des deux dernières années. Nous remarquons que l'utilisation des lignes de trésorerie est moins importante en 2023 par rapport à 2022.

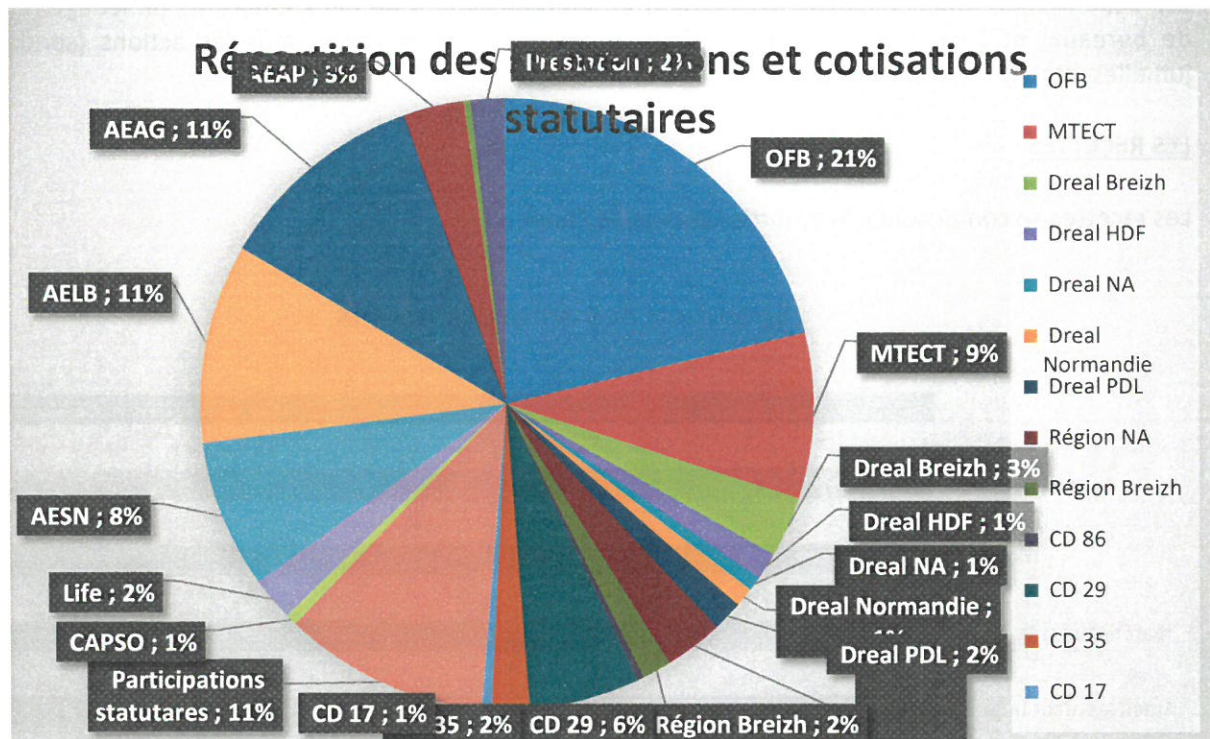
Le troisième tableau indique le montant des intérêts des lignes de trésorerie pour les trois dernières années. Nous remarquons, que malgré une utilisation moindre des lignes de trésorerie, les intérêts ont fortement augmenté en 2023. Pour le mois de janvier 2024, ils s'élèvent à un peu plus de 1 200 €.

**Évolution de la masse salariale**

Il n'a pas été budgété d'augmentation de salaires en 2024 en dehors des fonctionnaires. La non prolongation de CDD et le recours à des CDD de courtes durées liés à des missions spécifiques financées permettent également d'avoir un coût par ETP qui se stabilise en 2024.



**LES RECETTES**



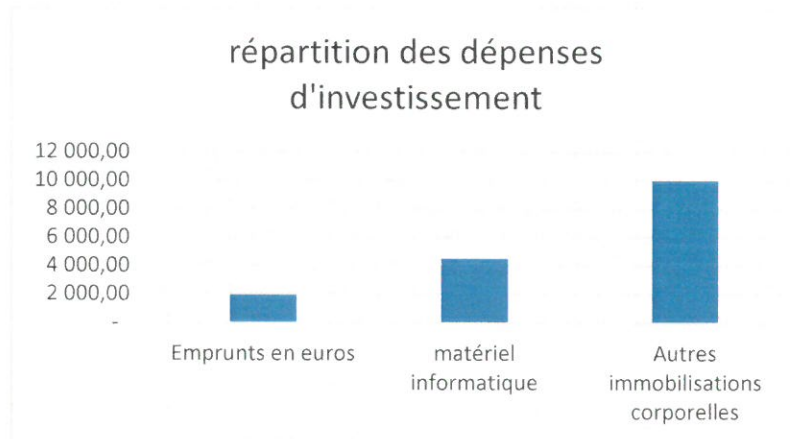
- Répartition des dépenses de fonctionnement
- Xx

**INVESTISSEMENT**

- Répartition des dépenses d'investissement
- Patrimoine
- Evolution des amortissements
- Xx

## Principaux postes de recettes

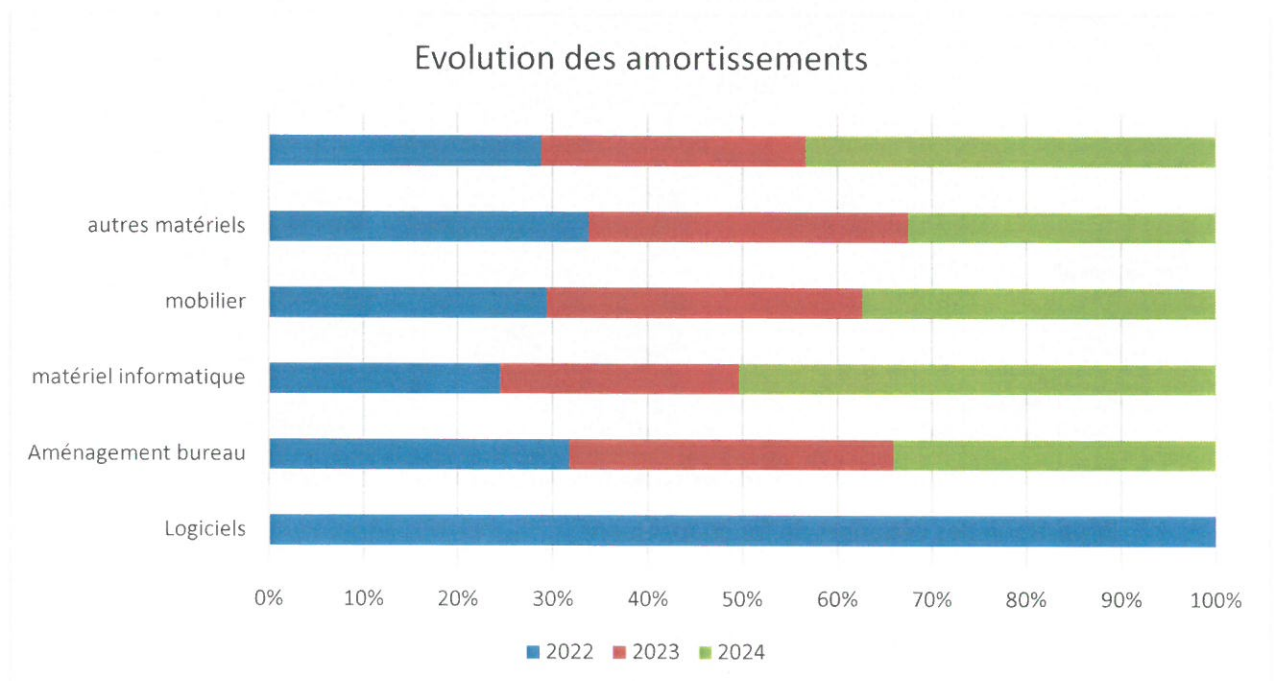
Les sources de financements sont nombreuses. Les plus importantes sont l'OFB (21%) et les agences de l'eau.

Section d'InvestissementLES DÉPENSES

Les dépenses de fonctionnement concernent le remboursement de deux emprunts (aménagement de bureaux) et l'acquisition de matériel informatique et de matériel pour les actions (sondes, jumelles, etc...).

LES RECETTES

Les recettes se composent des amortissements de l'année.



L'amortissement le plus important est le matériel informatique avec une progression des autres matériels.

**Décision du Comité Syndical**

Les membres du Comité syndical, après en avoir délibéré, décident d'approuver le débat d'orientation budgétaire 2024.

**Nombre de membres :**

En exercice : 13

Présents : 8

Votants : 15

**Votes :**

Pour : 15

Contre : 0

Abstentions : 0

Pour extrait conforme,

p/o le Président :

Rémi JUSTINIEN

Vice-Président délégué



Thierry LESAUVAGE,  
Secrétaire de séance



**TÉLÉTRANSMIS AU CONTRÔLE  
DE LÉGALITÉ**

Sous le N° 017-251710398-2024 \_ \_ \_ \_

**Accusé de Réception Préfecture**  
Reçu le : \_ \_ / \_ \_ / 2024