

# LES SYNTHÈSES

*de l'Office International de l'Eau*

**Animation, coordination de la  
communauté d'acteurs de gestion  
locale de l'eau (Gest'eau)**

**Expression des besoins des  
animateurs(trices) de SAGE/contrats  
pour renforcer leurs compétences**



*Office  
International  
de l'Eau*

**Natacha JACQUIN  
Claude TOUTANT**

Décembre 2015



Avec le soutien financier de l'Onema



# **Animation, coordination de la communauté d'acteurs de gestion locale de l'eau (Gest'eau)**

**Expression des besoins des animateurs(trices) de SAGE/contrats  
pour renforcer leurs compétences**

Rapport

Décembre 2015

- **AUTEURS**

**Natacha JACQUIN, cheffe de projet (OIEau),** n.jacqu@oieau.fr

**Claude TOUTANT, Chargé d'Etudes et de Formation (OIEau), thème « RIVIERE »,**  
c.toutant@oieau.fr

- **CORRESPONDANTS**

**Onema :**

Isabelle VIAL, Département Action territoriale, DCUAT, isabelle.vial@onema.fr

Armelle GIRY, Chargée de mission "Ingénierie de formation", DAST, armelle.giry@onema.fr

Jean-Michel CARDON, Chef du Département Action Territoriale, jean-michel.cardon@onema.fr

**MEDDE :**

Johanna SANCHEZ, Chargée de mission grand cycle de l'eau Johanna.Sanchez@developpement-durable.gouv.fr

- **AUTRES CONTRIBUTEURS**

**Membres du Comité de pilotage**

- Les correspondants Onema et MEDDE,
- Géraldine AUBERT, Service Planification et Prospective, Agence de l'Eau Artois-Picardie
- Julien BIGUE, Directeur Association Rivière Rhône Alpes (ARRA)
- Brigitte CASTAING, Pôle de compétences national « Infrastructures publiques et réseaux », CNFPT
- Catherine NAVROT, Animatrice du SAGE "Leyre, cours d'eau côtiers et milieux associés", PNR des Landes de Gascogne

**Groupe Utilisateurs :**

- Frédérique BARBET, Chargée de mission SAGE Bassin côtier du Boulonnais, Syndicat Mixte pour le Schéma d'Aménagement et de Gestion des Eaux du Boulonnais
- Betty CACHOT, Chargée de mission contrat de rivière Brévenne Turdine (2ème contrat), Syndicat de Rivières Brévenne-Turdine
- Alexandra GUILBERT, animatrice SAGE Mauldre, Comité de Bassin Hydrographique de la Mauldre et de ses Affluents (COBAHMA)
- Emmanuelle SIRY, animatrice SAGE Giessen Lièpvrette
- Céline THICOIPE, SAGE Basse Vallée de l'Ain, Syndicat du Bassin Versant de la Basse Vallée de l'Ain
- Vincent CADORET, animateur SAGE Vallée Garonne, Syndicat mixte d'études et d'aménagement de la Garonne
- Stéphane LORiot, directeur de l'EPTB Vienne

**Droits d'usage :** accès libre

**Niveau géographique :** National

**Couverture géographique :** National

**Niveau de lecture :** professionnels, experts

•	<b>SOMMAIRE</b>	
<b>1</b>	<b>Résumé</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Synthèse</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Méthodologie</b>	<b>11</b>
	<b>3.1 Le périmètre de l'étude</b>	<b>11</b>
	<b>3.2 Les cibles du projet</b>	<b>11</b>
	<b>3.3 Les parties prenantes du projet</b>	<b>11</b>
	<b>3.4 La vision du projet</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>Action 1 : Etat des réflexions sur le renforcement des compétences</b>	<b>13</b>
	<b>4.1 Description du métier d'animateur(trice)</b>	<b>13</b>
	<b>4.2 Les besoins exprimés dans d'autres études</b>	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>Action 2 – Synthèse des référentiels et fiches de postes – établissement des compétences</b>	<b>16</b>
	<b>5.1 Définitions en préalable</b>	<b>16</b>
	<b>5.2 Compétences transverses de l'animateur(trice)</b>	<b>20</b>
	<b>5.3 Compétences techniques</b>	<b>23</b>
	<b>5.4 Compétences administratives</b>	<b>26</b>
<b>6</b>	<b>Action 3 : Analyse des besoins : enquête qualitative et quantitative auprès des animateurs(trices)</b>	<b>28</b>
	<b>6.1 Le questionnaire</b>	<b>28</b>
	<b>6.2 Les Résultats de l'enquête</b>	<b>29</b>
	<b>6.2.1 Le vivier</b>	<b>29</b>
	<b>6.2.2 Les freins à l'action de formation</b>	<b>31</b>
	<b>6.2.3 Les formats pour l'action de formation</b>	<b>31</b>
	<b>6.3 Les besoins prioritaires : le TOP20</b>	<b>32</b>
<b>7</b>	<b>Analyse de l'offre</b>	<b>34</b>
	<b>7.1 L'offre</b>	<b>34</b>
	<b>7.1.1 Offre « Concertation »</b>	<b>34</b>
	<b>7.1.2 L'offre mutualisable avec d'autres métiers</b>	<b>38</b>
	<b>7.1.3 Actions « formation/information » des animateurs(trices) de SAGE/contrat,</b>	<b>39</b>
	<b>7.2 Les conditions d'accès aux formations et le financement</b>	<b>40</b>
	<b>7.2.1 La formation par les organismes d'éducation à l'environnement</b>	<b>40</b>
	<b>7.2.2 La formation par des organismes publics ou parapublics</b>	<b>40</b>
	<b>7.2.3 La formation par les organismes privés</b>	<b>42</b>
<b>8</b>	<b>Les préconisations</b>	<b>43</b>
	<b>8.1 Eléments de cadrage en préalable aux préconisations</b>	<b>43</b>
	<b>8.2 Préconisations</b>	<b>43</b>
	<b>8.2.1 Améliorer la visibilité des informations sur les formations</b>	<b>43</b>
	<b>8.2.2 Améliorer la Formation/Information sur les bases du métier</b>	<b>44</b>
	<b>8.2.3 Développer de nouveaux formats</b>	<b>46</b>
	<b>8.2.4 Renforcer le réseau</b>	<b>47</b>
	<b>8.2.5 Améliorer la visibilité des financements de la formation</b>	<b>48</b>
<b>9</b>	<b>Bibliographie</b>	<b>49</b>
<b>10</b>	<b>ANNEXES</b>	<b>50</b>
	<b>10.1 Fiche Métiers RIME</b>	<b>50</b>
	<b>10.2 Fiche métier CNFPT</b>	<b>51</b>

# Expression des besoins des animateurs(trices) de SAGE/contrats pour renforcer leurs compétences

Etude réalisée dans le cadre de l'animation et la coordination de la communauté des acteurs de gestion locale de l'eau (Gest'eau)

## 1 Résumé

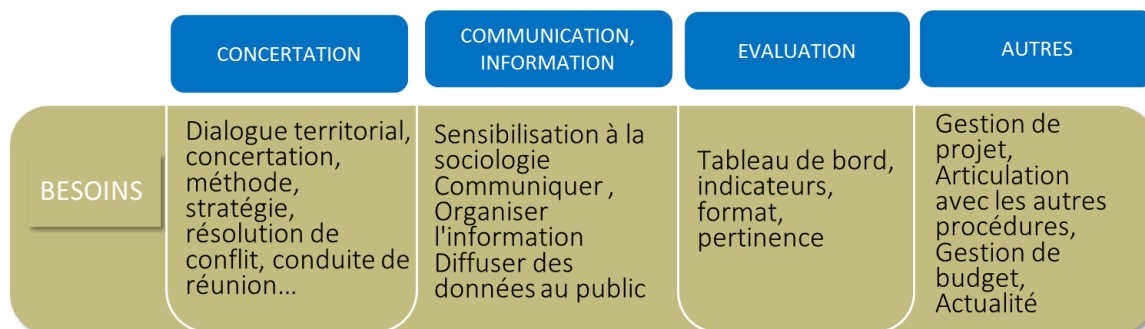
Dans le cadre de l'animation de la communauté d'acteurs de gestion locale de l'eau, l'OIEau, l'Onema et le MEDDE ont proposé de réfléchir à une stratégie pour améliorer les compétences des animateurs(trices) de SAGE et de contrats de milieu.

Le présent projet a pour objectif de proposer des préconisations qui serviront à établir la stratégie. A partir de la mise à plat du métier d'animateur(trice), des compétences, savoirs et savoir-faire requis pour exercer son métier, l'OIEau a interrogé les animateurs(trices) via une enquête nationale menée à l'été 2015 afin d'appréhender leurs besoins pour renforcer leurs compétences. Les résultats de l'enquête ont permis de mettre en évidence des thèmes prioritaires, les freins à l'action de formation, et quelques suggestions quant au format d'apprentissage le mieux adapté.

Près de 40% des animateurs(trices) contactés(ées) ont répondu au questionnaire ; 60% des répondants ont plus de 5 ans d'expérience dans le métier et sont hautement diplômés, 90% des répondants ont au minimum un bac+5 spécialisé dans les domaines de l'environnement, la gestion de l'eau, l'écologie.

Environ la moitié est titulaire de la fonction publique territoriale et la quasi-totalité est embauchée par des employeurs publics.

Parmi les 9 thèmes proposés décomposés en 76 sujets, les 20 sujets arrivés en tête des priorités pour renforcer les compétences des animateurs(trices) de SAGE et de contrats de milieu sont : la concertation, la communication et gestion de l'information, l'évaluation, auxquels s'ajoutent les sujets d'actualité.



Source: OIEau 2015 – Synthèse des résultats de l'enquête « besoins pour renforcer les compétences des animateurs de SAGE et Contrats de rivière

Les principaux freins à l'action de formation sont le coût et la charge de travail et pour les outils pédagogiques savoir où les trouver. Les formats les mieux adaptés pour renforcer les compétences sont par ordre d'importance : les formations courtes, les outils pédagogiques, les journées de rencontres et d'échanges. Les interviews réalisées avec quelques animateurs(trices) révèlent que les formations à distance (type web-conférence, MOOC, e-learning) n'ont pas été plébiscitées du fait d'une méconnaissance sur les possibilités qu'offre ce format d'apprentissage.

L'Offre existante a été étudiée et analysée en fonction des besoins exprimés dans l'enquête. L'offre de formations techniques n'est pas abordée dans cette étude car ces sujets ne sont actuellement pas prioritaires pour les animateurs(trices). L'offre de formation répondant aux besoins prioritaires exprimés notamment le « dialogue territorial », « la concertation », la « communication » et l'évaluation », existe et est proposée par différents organismes (CNFPT, AgroParisTech, CPIE, IFREE, ARRA, OIEau...). Il n'est donc pas proposée dans les préconisations de créer une nouvelle offre mais plutôt d'améliorer son accès aux animateurs(trices).

Les préconisations proposées ci-après sont basées sur les résultats de l'enquête (elles ne s'intéressent qu'aux sujets arrivés dans le TOP20), sur les propositions des animateurs(trices), du COPIL, du groupe d'utilisateurs. Elles ne reflètent pas la seule position de l'OIEau. Elles ont regroupées en 5 thèmes : Améliorer la prise en charge financière de la formation, améliorer la visibilité des informations sur les formations, améliorer la formation/information sur les bases du métier, développer de nouveaux formats pour pallier au manque de temps des animateurs(trices) pour l'action de formation, renforcer le réseau des animateurs(trices) et les échanges.

- **MOTS CLES (THEMATIQUE ET GEOGRAPHIQUE)**

Formation, animateur(trice) de SAGE, animateurs(trices) de contrat de milieu, compétences, métier, France, gestion des rivières

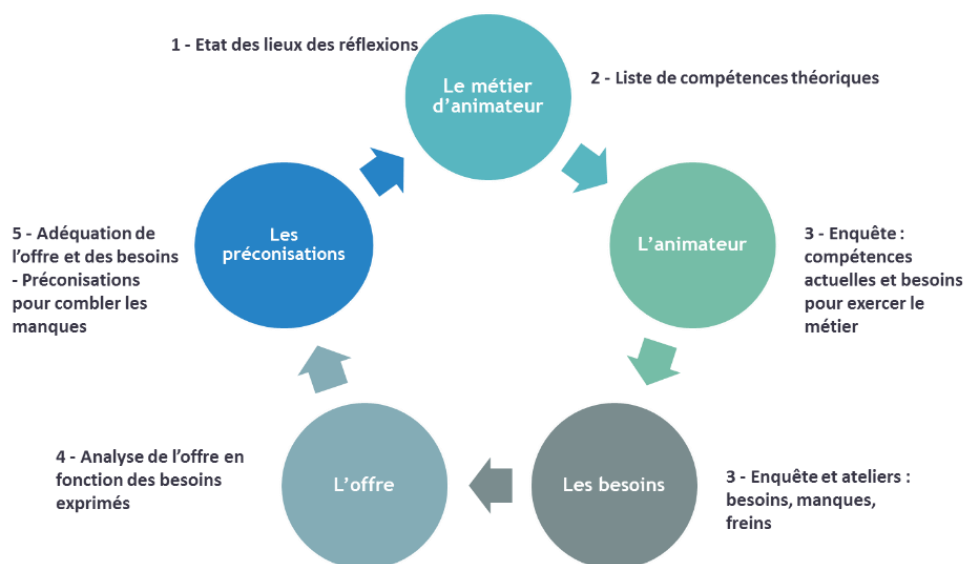
# Expression des besoins des animateurs(trices) de SAGE/contrats pour renforcer leurs compétences

Etude réalisée dans le cadre de l'animation et la coordination de la communauté des acteurs de gestion locale de l'eau (Gest'eau)

## 2 Synthèse

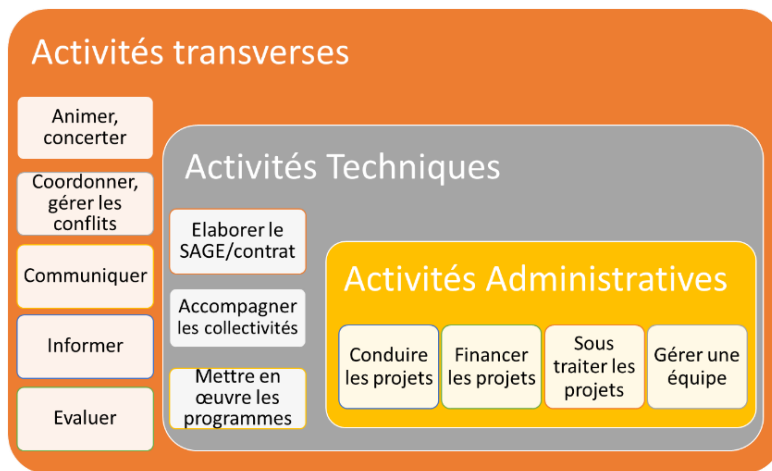
Dans le cadre de l'animation de la communauté d'acteurs de gestion locale de l'eau l'OIEau, soutenu par le MEDDE et l'Onema, propose de mener une réflexion pour améliorer les compétences des animateurs(trices) de SAGE et de contrats de milieu.

L'objectif est de proposer des préconisations stratégiques qui reposent sur la mise à plat du métier d'animateur(trice). Le projet repose sur le processus suivant : définition du métier d'animateur(trice) (description des compétences, savoirs et savoir-faire requis pour exercer le métier), identification des besoins de l'animateur(trice), identification de l'offre de formation/information, proposition de préconisations pour combler les besoins et renforcer les compétences.



L'analyse des référentiels métiers existants révèle que le métier d'animateur(trice) n'a pas été décrit et ne fait l'objet d'aucune fiche-métier spécifique y compris dans les répertoires du CNFPT qui les intègre dans la maille qui regroupe les emplois « milieux aquatiques et rivière ». Les actions de formation ne sont donc pas spécifiques à ce métier. Les actions de renforcement de compétence spécifiques concernent essentiellement des journées de sensibilisation ou journées techniques organisées par les agences de l'eau et la mise à disposition de documents, de guide d'aide à la mise en œuvre des SAGE et des contrats de rivière.

L'étude a permis d'établir une fiche métier sur la base des compétences théoriques requises pour exercer le métier en fonction des activités et des missions que doit réaliser un(e) animateur(trice). Cette fiche a servi de base aux réflexions et à l'enquête menée auprès des animateurs(trices) de SAGE et de contrats de rivière et à identifier les écarts entre les compétences requises et les compétences actuelles des animateurs(trices).



Source : Etude OIEau 2015 – Compétences théoriques pour exercer le métier d'animateur

Les besoins des animateurs(trices) identifiés par ailleurs soit dans le cadre d'études, soit exprimés lors de rencontres et de séminaires se regroupent en quatre domaines : les sujets d'actualité (la GEMAPI), la communication, la concertation, les outils économiques d'aide à la décision.

L'enquête, réalisée sur la base d'un questionnaire et de rencontres, conforte les besoins en compétence exprimés précédemment par les animateurs(trices) pour développer leurs activités et pour s'adapter aux évolutions des contextes réglementaire, socio-économique et aux enjeux du territoire. Parmi les neuf thèmes proposés aux animateurs(trices) lors de l'enquête en lien avec les compétences nécessaires pour exercer le métier, 4 thèmes sont arrivés en tête des besoins prioritaires : animer la concertation, gérer l'information, communiquer, évaluer.

Le questionnaire a été envoyé à tous les animateurs et animatrices de SAGE (181) et de contrats de milieux (188), soit à 369 personnes, durant l'été 2015. Une centaine de questionnaires ont été entièrement complétés, une soixantaine sont incomplets mais exploitables et possèdent suffisamment d'information pour être pris en compte dans l'analyse.

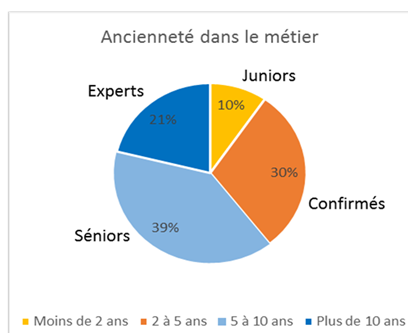
Près de la moitié des animateurs(trices) de SAGE et de contrats de milieux ont participé à l'enquête, avec 42% d'animateurs(trices) de SAGE, 16% d'animateurs(trices) de contrats de milieux et 40% qui n'ont pas précisé.

Les animateurs(trices) sont dans l'ensemble très diplômés(es) (90% ont Bac+5 minimum) et assez expérimentés(es) avec plus de 60% qui ont plus de 5 ans d'ancienneté dans le métier et 50% qui ont plus de 5 ans d'ancienneté dans le poste.

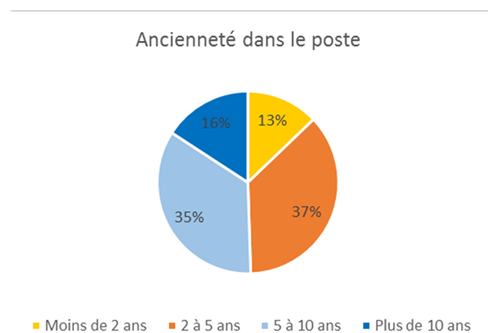
Les 9 thèmes proposés dans le questionnaire :

1. Animer la concertation
2. Gérer l'information
3. Communiquer
4. Préparer les travaux de la CLE/comité, suivre la mise en œuvre des actions
5. Evaluer
6. Apporter un appui technique
7. Conduire les projets
8. Gestion de la commande publique
9. Diriger une équipe ou une structure porteuse.

Plus de la moitié est titulaire de la fonction publique territoriale, mais la quasiment totalité est embauché par des structures publiques ; près de 50% des répondants sont dans des structures dont les missions sont la coordination, la maîtrise d'ouvrage d'étude et la sensibilisation, 16% font de la maîtrise d'œuvre.



Une majorité d'expert et de séniors (> 5ans)



50% > 5ans

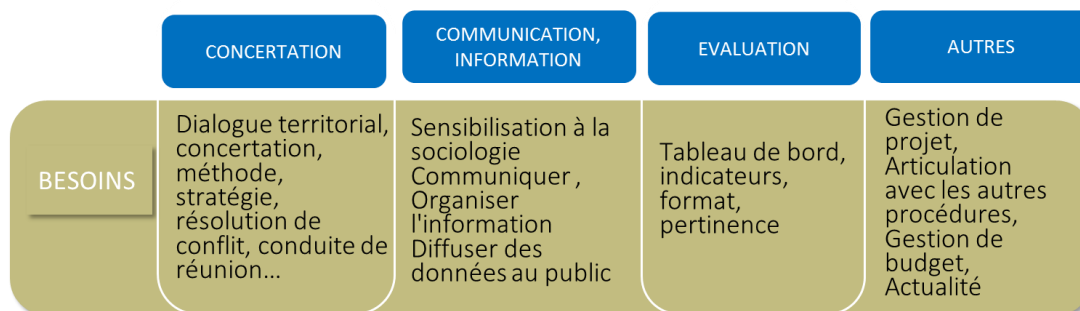
Source : enquête OIEau - 2015

Les équipes en charge du SAGE ou du contrat sont dans l'ensemble constituées d'une seule personne dédiée au SAGE/contrat. 30% sont également en charge de l'encadrement.



Les principaux freins à l'action de formation/information exprimés sont : le coût des formations, la charge de travail et savoir où trouver les outils pédagogiques adéquats.

Pour chaque thème, les répondants ont précisé leur niveau actuel, leurs besoins, le degré de priorité pour renforcer cette compétence et le format le mieux adapté.



Source: OIEau 2015 – Synthèse des résultats de l'enquête « besoins pour renforcer les compétences des animateurs de SAGE et Contrats de rivière »

Les formats plébiscités pour renforcer les compétences sont par ordre d'importance : les formations courtes peu coûteuses, les formations peu chronophages, les kits pédagogiques, les documents de cadrage, les lieux et moments d'échanges sur le métier et sur les pratiques quotidiennes.

L'offre de formation et d'information a été analysée au regard des besoins de renforcement des compétences arrivés en tête des priorités. De manière générale l'offre existe, les besoins peuvent être comblés soit par une offre mutualisable et partagée avec d'autres métiers similaires soit par une offre spécifique au métier d'animateur(trice) ; cependant l'offre spécifique concerne principalement l'offre d'information via des documents pédagogiques et des guides réalisés pour les animateurs(trices).

## Concertation

### Besoins

Eléments de méthode, pour construire leur stratégie:  
Ecoute active, résolution de conflit par la non violente, travail sur soi, conduite de réunion

### Format souhaité

5 jours max ou plusieurs sessions, 2-3 fois par an, Récurrente  
Module de 2h en ligne sur 3-4 semaines, point 6 mois plus tard avec 2h (coaching à distance et apport théorique)

### Exemples d'offres :

Offre AgroParisTech: certification médiation environnementale  
OIEau: stratégie de concertation, réunion participative  
CPIE Savoie : dialogue territorial  
CNFPT, médiation, concertation  
ATEN, concertation, conflits  
IFREE, concertation, dialogue, sciences participatives (avec ATEN)  
IFORE  
AELB Guide méthodo 2001

**Adéquation:** Offre existe, adaptée, répond aux besoins MAIS chère et chronophage  
Offre à compléter avec une offre à distance, et financement

# Gestion de l'information et communication

## Besoins:

Sensibilisation à la sociologie  
Savoir communiquer, adapter sa communication pour faire passer les messages techniques, en fonction des publics-cibles et de leurs attentes ?  
Savoir organiser l'information (base de données, carto logiciels libres)

## Format souhaité:

Formation de base sur les principes de la Com (en face-à-face)

*KIT pédagogique* sur comment communiquer

*Boite à outils* : avec des documents type, des modèles pour communiquer

## Exemple d'Offres:

### - Formation:

CNFPT: Com' institutionnelle - Stratégie de communication; Com' les bases  
CNFPT : SIG, outil de pilotage...  
IFORE

ATEN: com'Externe

### - Information:

Guide méthodo Communiquer AELB, 2011  
Kit PPEau (diren PACA)  
Toolkit LIFE-EU

**Adéquation:** Offre riche, à compléter avec des documents-type, modèles, boîte à outils, mises à jour

## Evaluation

## Besoins

Tableau de bord et indicateurs: quel niveau de détail, quelle précision, quelle pertinence, que met on dans le tableau de bord de SAGE, quels indicateurs, quel format de compte rendu des activités, quel pas de temps (tous les ans ou tous les 3 ans), pour quels objectifs (gestion du SAGE, financeurs, communiquer...)?

## Format souhaité

*Document de cadrage* et *boite à outils* d'indicateurs type validés et acceptés, construits sur l'expérience

*Formation* 2h avec le spécialiste de l'agence

## Exemples d'offres

### - Information

Web: <http://www.riviererhonealpes.org>: dictionnaire des indicateurs,  
Malette d'indicateurs: forum marais atlantiques  
Guide Indicateurs d'évaluation des procédures de gestion des milieux aquatiques, 2007 (source?)

### - Formation

CNFPT, pilotage, évaluation de projet  
IFREE Evaluation

## Adéquation:

Offre peu adaptée aux besoins  
Développer doc de cadrage, indicateurs type, reconnus, validés

\*préciser les besoins métiers,  
\*culture d'évaluation, pilotage de projet

	CONCERTATION	COMMUNICATION, INFORMATION	EVALUATION	AUTRES
BESOINS	Dialogue territorial, concertation, méthode, stratégie, résolution de conflit, conduite de réunion...	Sensibilisation à la sociologie communiquer, organiser l'information, Diffuser des données au public	Tableau de bord, indicateurs, format, pertinence	Gestion de projet, Articulation avec les autres procédures, Gestion de budget, Actualité
OFFRE MUTUALISABLE	CNFPT, ATEN, CPIE, IFREE, IFORE, OIEau, AgroParisTech	CNFPT, ATEN	CNFPT, IFREE, ATEN	CNFPT, IFREE, ATEN
OFFRE NON MUTUALISABLE, SPECIFIQUE AU METIER		Kit pédagogique, boîtes à outils pour communiquer, documents-type, modèles de communication	AELB: Documents de cadrage, tableau de bord, évaluation CRiv Guide (AELB/AERMC): indicateurs-type, guide methodo	AE Journées techniques : Actualité, GEMAPI, etc...

Au-delà de l'enquête quantitative par questionnaire, des réunions avec quelques animateurs(trices) ont permis d'affiner les réponses et de percevoir les facteurs qui pourraient faciliter l'action de formation.

Étant donnée l'abondance de l'offre existante que soit par les organismes de formation publics ou privés, elle pourrait être judicieusement enrichie par des documents pédagogiques notamment par une malette « métier » remise lors de la prise de poste d'un(e) animateur par exemple comme cela existe pour d'autres métiers.

L'étude conclut avec cinq préconisations :

**Améliorer la visibilité des informations** sur les formations « concertation / information-communication /évaluation » : Pour les sujets mis en évidence lors de l'enquête, l'offre de formation/information existe mais elle est mal connue des animateurs(trices) qui ne savent pas où chercher les formations et les informations qui ne sont pas spécifiques au métier d'animateur(trice). Il est proposé de mieux informer les animateurs(trices) notamment via Formap'eau, Gest'eau, la future « malette métier »,

**Améliorer la formation sur les bases du métier** : Les animateurs(trices) souhaitent que soit mieux expliciter leur rôle lors de leur prise de poste, à leurs employeurs, aux présidents de CLE ... Il est proposé de réaliser et diffuser une fiche « métier » via Gest'eau, aux futurs employeurs et remise lors de la prise de poste (via la future « malette métier »). Les agences de l'eau sont encouragées à organiser une formation d'une journée lors de la prise de poste, et à chaque étape importante du SAGE et du contrat, de prévoir lors de la carrière de l'animateur(trice) des séquences de mise à niveau.

**Développer de nouveaux formats de formation** (peu coûteux, non chronophage) : développer la formation en ligne, le coaching, le tutorat par les animateurs(trices), le jumelage entre SAGE ou contrat ; développer et rendre plus visible les boîtes à outils, rassembler tous les outils sur Gest'eau.

**Renforcer le réseau** des animateurs(trices) : pérenniser les séminaires nationaux tous les 18 mois, encourager le développement de séminaires annuels par bassin, favoriser la création des réseaux d'animateurs(trices), enrichir Gest'eau par une rubrique dédiée au métier d'animateur(trice),

**Améliorer la visibilité des financements** de la formation : l'offre de formation existe mais les animateur(trice) ont le sentiment qu'elles sont chères. Il est préconisé d'améliorer la visibilité sur les prix des formations, sur les possibilités de prise en charge financière dans le cadre de la formation continue, mieux communiquer sur l'offre CNFPT qui peut être gratuite en fonction du statut des animateurs(trices), renforcer l'offre de formation en ligne.

## Références :

**CNFPT** : Les métiers de la fonction publique territoriale › Le répertoire des métiers › Environnement ›

<http://www.cnfpt.fr/node/146/repertoire-metiers/> « Cheffe/chef de projet rivière et milieux aquatiques »

**Répertoire interministériel des métiers** de l'Etat, « Chargé de la gestion de la ressource en eau »

<https://rime.fonction-publique.gouv.fr>

**ATEN**, espaces naturels <http://www.espaces-naturels.fr/Metiers/Referentiels-metiers/Les-referentiels-existants>

**Audrey Richard- Ferroudji**, 2008, thèse : Les animateurs(trices) de bassin versant pièces maîtresses des dispositifs de gestion territoriale de l'eau. Intervention 2011

**ARRA, 2012**: Les métiers de la gestion des milieux aquatiques, étude menée en Rhône-Alpes, avec le soutien de l'agence de l'eau et la région Rhône-Alpes. <http://www.riviererhonealpes.org/espace-metiers>.

## **Quelques sites de formation et centres de ressources :**

Formap'eau <http://www.formapreau.fr/> ,

CNFPT <http://www.cnfpt.fr/>,

Centre de formation de l'ONEMA <http://www.onema.fr/Les-formations-2016> ,

ATEN, <https://formation.espaces-naturels.fr/>

OIEau <http://www.oieau.org/cnfme/>,

AgroParisTech <http://www.agroparistech.fr/Eau-1713.html> ,

Gest'eau <http://www.gesteau.eaufrance.fr/>

# EXPRESSION DES BESOINS EN TERMES DE FORMATION POUR LES ANIMATEURS(TRICES) DE SAGE ET DE CONTRATS

## 3 Méthodologie

Dans le cadre de l'animation de la communauté d'acteurs de gestion locale de l'eau, l'OIEau, l'Onema et le MEDDE proposent de réfléchir à une stratégie pour améliorer les compétences des animateurs(trices) de SAGE et de contrats. Cette stratégie passe par la mise à plat du métier d'animateur(trice), des compétences, savoirs et savoir-faire requis pour exercer le métier. Il s'agira d'interroger les animateurs(trices) afin d'appréhender leurs besoins pour renforcer leurs compétences, d'étudier l'offre de formation et d'informations, et d'analyser l'adéquation entre les besoins et l'offre.

Le présent projet a pour objectif de proposer des pistes et des recommandations qui serviront à établir une stratégie pour améliorer les compétences de la communauté des animateurs de SAGE et de contrats. Le projet n'a pas pour vocation à proposer un plan de formation.

### 3.1 Le périmètre de l'étude

L'étude concerne uniquement les animateurs(trices) de SAGE et de contrat de milieu.

Les animateurs(trices) des autres types de contrats (contrats territoriaux, de bassin, etc.) dont les objectifs sont la mise en œuvre de la politique territoriale dans un cadre partenarial et qui abordent l'ensemble des problématiques de gestion équilibrée des ressources en eau et des milieux aquatiques d'un territoire n'ont pas été sollicités.

### 3.2 Les cibles du projet

Le projet s'adresse à deux cibles :

- **Tous les animateurs(trices)** de SAGE et contrat de milieu.
- **Les organismes** participant à l'amélioration des compétences des animateurs(trices).

### 3.3 Les parties prenantes du projet

- **Le comité de pilotage**

L'OIEau propose d'activer un comité de pilotage dont l'objectif est d'accompagner l'OIEau dans ces travaux, de veiller au bon déroulement du projet et de valider les étapes importantes, tout en :

- aidant à identifier les bonnes sources d'information,
- validant la stratégie d'amélioration des compétences,
- donnant des conseils opérationnels à l'OIEau pour améliorer la démarche et aboutir à une stratégie utile et réaliste, en lien avec les contraintes du terrain.

Le comité de pilotage a une composition réduite pour garantir l'efficacité des travaux :

- 1 animateur(trice) de SAGE,
- 1 animateur(trice) de contrat de milieu,
- 2 représentants du MEDDE (DEB, IFORE),
- 1 représentant du CNFPT,
- 1 représentant des Agences de l'eau,
- 2 ou 3 représentants de l'Onema (département action territorial, responsable ingénierie de formation),

- 2 employeurs (une structure porteuse),
- 1 représentant d'une structure relais (ARRA).

Le comité de pilotage s'est réuni 3 fois : au démarrage pour valider la méthodologie et lancer le projet (Mai 2015), pour valider les résultats d'enquête (Novembre 2015), pour valider les préconisations et finaliser l'étude (décembre 2015).

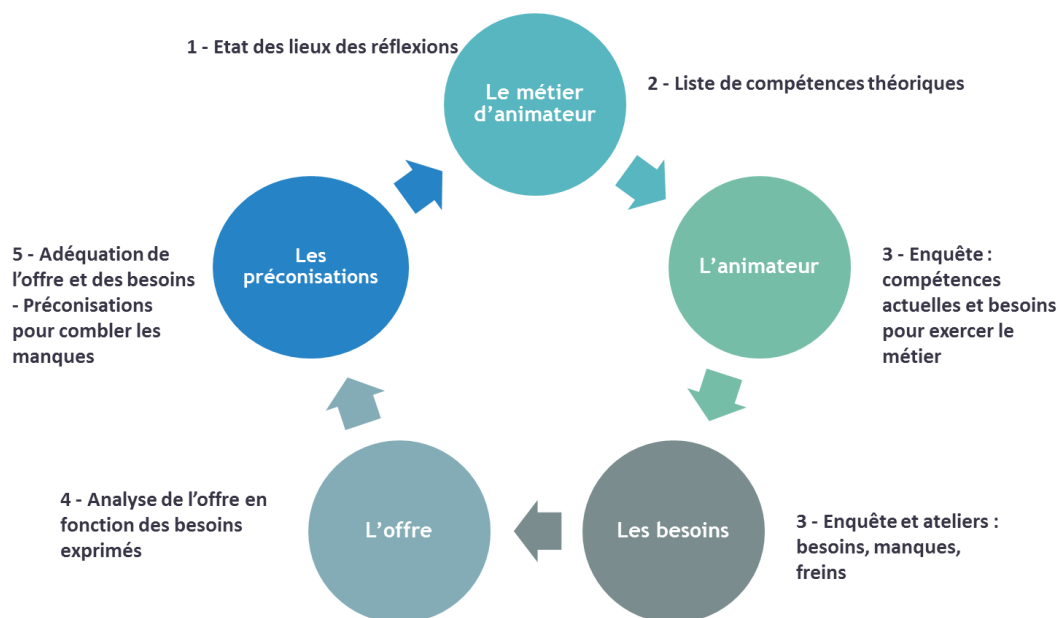
- **Le groupe utilisateurs**

Un groupe utilisateurs a été activé afin d'alimenter les travaux de l'OIEau, en particulier pour discuter sur la fiche des compétences liées au métier d'« animateur(trice) SAGE et contrat », pour tester le questionnaire d'enquête, pour préparer les préconisations. Il est composé d'une dizaine d'animateurs(trices) de SAGE et de contrats de milieu répartie dans les 6 bassins. Trois réunions se sont déroulées à distance via le système de web-conférence mis à disposition par l'OIEau. Les échanges ont été très intéressants et fructueux car ils ont permis de rapprocher le projet à la réalité du terrain et du quotidien des animateurs(trices).

- **Le GT SAGE**

Le GT SAGE a été informé régulièrement de l'état d'avancement du projet et ses membres ont été sollicités plusieurs fois notamment lors la phase 1 sur l'état des réflexions sur le renforcement des compétences, puis sur les actions de formation/informations développées par les bassins ainsi que sur les moyens financiers à disposition des animateurs(trices) pour financer leur formation.

### 3.4 La vision du projet



## 4 Action 1 : Etat des réflexions sur le renforcement des compétences

L'objectif est d'identifier les éléments existants relatifs aux besoins de formations et d'informations des animateurs de SAGE et contrats de milieu.

L'OIEau a réalisé un état des réflexions concernant les besoins de renforcement des compétences des animateurs(trices) de SAGE et contrats de milieu d'une part en analysant les documents disponibles sur le sujet, d'autre part en sollicitant, via un court questionnaire, les membres du GTSAGE, le CNFPT et l'IFORE.

### 4.1 Description du métier d'animateur(trice)

Les sources bibliographiques pour décrire le métier :

- 1999, description succincte du métier animateur(trice) : le cycle de l'eau en 32 métiers
- 2008, thèse, Audrey Richard- Ferroudji, Les animateurs(trices) de bassin versant pièces maîtresses des dispositifs de gestion territoriale de l'eau. Intervention 2011
- 2012, ARRA: étude des métiers de la gestion des milieux aquatiques (chargé-e de mission)
- Métier identifié: chargé-e de mission, chef de projet rivière et milieux
- 2015, il n'existe pas de fiche métier spécifique « animateur(trice) de SAGE/contrat », récente, détaillée

Interviews via un court questionnaire :

- DREAL Midi-Pyrénées : pas d'offre de formation en réflexion sur cette question (source : Elisabeth Jean)
- AESN : Corinne CAUGANT – Stéphane LEBOURHIS organise un séminaire de 3 jours de nov 2015 pour les animateurs(trices) territoriaux (SAGE et contrats)
- AELB : Lucie SEDANO, Animatrice du réseau des SAGE, Direction de l'évaluation et de la planification : des Besoins en gestion et traitement des données sur l'eau ; Pas de besoin particulier sur les Sage en eux-mêmes car la réglementation n'a pas bougé et les modalités de mises en œuvre et révision sont largement éprouvées sur l'hexagone. Une enquête a été réalisée en avril 2015 par AESN auprès des 49 animateurs(trices) de contrats globaux (certains(es) sont aussi animateur(trice) de SAGE). Un séminaire de 3 jours est prévu en nov 2015 sur 3 thèmes les plus plébiscités : la réforme GEMAPI, l'hydromorphologie (en particulier la continuité) et les indicateurs de suivi-évaluation.
- AEAP - Géraldine AUBERT : identification d'une demande pour la déclinaison des dispositions des SAGE dans les documents d'urbanisme. Identification d'un accompagnement des animateurs(trices) SAGE pour savoir mobiliser les acteurs de leur territoire (actions de communication au sens large : rédaction de lettres d'information, documents spécifiques, visites de terrain, conférences, ...). Constat de la difficulté pour certains bassins d'une prise en compte des dispositions du SAGE dans les documents d'urbanisme, Difficulté à communiquer au sein de leur bassin. L'agence a pour objectif à l'heure actuelle de former les animateurs(trices) dans le domaine de la communication (« guide du bon communicant ») mais cet objectif ne sera pas rempli en raison d'une situation particulière actuelle sur le bassin Artois Picardie.
- AERMC - Marc VEROT : une fiche de poste chargé mission date de début 2000, à l'époque SAGE est un outil de concertation. Aujourd'hui, la dimension prescriptive est plus importante (règlement) ainsi que la dimension aménagement territoire. La fiche serait à compléter aujourd'hui. L'accompagnement actuel (via DDT, DREAL, AE) semble suffire, mais besoin d'articulation sur le positionnement des acteurs (président CLE, CLE, animateur(trice)), portage technique et/ou politique

- l'ARRA a souhaité étudié la répartition des postes et l'évolution des missions et des compétences des agents employés par les structures de gestion de l'eau par bassins versant (Etude « les métiers de la gestion des milieux aquatiques (Rhône-Alpes) 2012 »),
- CNFPT

Le Métier en tant que tel n'est pas identifié par le CNFPT ; l'approche métier CNFPT est large et ne doit pas être trop précis pour concerner suffisamment de gens; il est intégré dans une maille qui regroupe des emplois similaires « milieux aquatiques et rivière ».

Formation d'animateur(trice) de captage : tentative avec l'INRA mais pas assez de répondants car le vivier est mal connu : où travaillent-ils, quel statut du public cible...?

Difficulté de dimensionner : le nombre de personnes potentiel n'est pas disponible.

Le CNFPT a créé un stage national (30 inscrits) « protection des captages » : la seule spécifique à un métier.

Il n'y a pas de formation spécifique sur les SAGE, intégrée au sein d'autres formations : réglementation, protection de la ressources (technique et règlementaire) qui s'adresse aux techniciens de rivière, protection milieux aquatiques, etc...

- IFORE

Les animateurs(trices) de SAGE/ contrat ne sont pas leur public-cibles car les animateurs(trices) de SAGE sont principalement des agents des collectivités ou d'associations. La vocation de l'IFORE est de former les agents de l'Etat et du ministère. Les réflexions sur les métiers pour améliorer les capacités sont centrées sur l'évolution des besoins des personnels de l'état, y compris dans le domaine de l'eau.

Etat actuel de la formation IFORE : 3 enjeux majeurs

- renforcer les compétences : développer les compétences sur la mise en œuvre des directives européennes, sur l'ensemble des politiques de l'eau de l'Etat et rester vigilant sur certaines compétences (hydrobiologie, expertises sur les milieux naturels, système d'information) ;
- communiquer avec les acteurs de culture professionnelle différente : formation sur la capacité d'analyse, animation, négociation, médiation, journées d'échanges, séminaires, films, forum, réseau métier
- renforcer la capacité à appliquer la réglementation.

En parallèle, l'IFORE a pour objectif de mutualiser son offre de formation avec d'autres (agences biodiversité), travailler en partenariat (avec CNFPT), et de permettre la reconversion professionnelle vers les métiers de l'eau.

Quand il y a des besoins très techniques, l'IFORE fait intervenir d'autres opérateurs, Onema, Aten, Infoma, ENGESS, INRA...

Référence : plateforme IFORE <http://www.ifore.developpement-durable.gouv.fr/>

Evolution prospective des formations IFORE :

- Améliorer la lisibilité de l'offre : elle est dispersée entre les différents centres de Valorisation des Ressources Humaines (CVRH) <http://www.cvrh-paris.developpement-durable.gouv.fr/les-cvrh-a2.html>
- Enjeu de maintien d'une expertise des agents de l'Etat, capacité d'intégration de compétences diverses dans un cadre qui évolue
- Accompagner les projets, développer les formations sur les modes de concertation
- Créer des parcours, des itinéraires de formation par thème et inter-opérateur et mixant les outils (formation, séminaires etc) ; ex Trame verte et bleue : centre de ressource qui liste et présente l'ensemble des formations <http://www.trameverteetbleue.fr/qui-sommes-nous/centre-ressources-trame-verte-bleue>

## **4.2 Les besoins exprimés dans d'autres études**

### **Source : Actes des séminaires et rencontres des animateurs(trices) de SAGE :**

- GEMAPI
- La communication : Tout ce qui touche à la communication, à l'éducation, à la sensibilisation et à la formation doit être pris en compte. Le langage et la communication doivent être adaptés en fonction de la cible et entre les différents acteurs (traduire les informations techniques) . quels sont les outils et les formations de communication à leur disposition (plan de communication, guide de communication, technique rédactionnelle, orale, web...)
- La concertation : sensibilisation à la concertation pour disposer de quelques outils de travail, de disposer d'un document de référence qui recense les techniques et expériences d'animation...
- L'analyse économique, outil d'aide à la décision : Des formations avec les bases fondamentales (conduite de l'analyse, définition, terminologie, etc.) ainsi que de nombreux retours d'expériences seraient souhaités.

### **Source AELB**

Nouvelles réglementations et moyens d'application sur ANC, zones humides, assainissement des collectivités et entreprises, imperméabilisation des sols,...

Eau et aménagement du territoire

Formation sur la communication pédagogique et le management de projets (domaine de l'eau et multi partenarial).

Gestion des données de l'eau : - Organisation dans un système d'information géographique, Données existantes / partenariats existants / moyens de récupérer la donnée, Lien entre données et indicateurs,

Traitement de la donnée : représentations possibles, efficacités des représentations

Aide à la construction d'un tableau de bord d'un Sage.

### **Source AESN**

Demande en ce moment sur les compétences des collectivités territoriales en lien avec GEMAPI et les structure porteuses de SAGE,

Mise en œuvre des schémas d'assainissement, en particulier les schémas d'assainissement pluviaux et comment mobiliser les collectivités à les réaliser,

Méthodes d'évaluation des SAGE (comment évaluer leur impact) et indicateurs associés, tableau de bord des SAGE.

### **Source AERMC**

Articulation sur le positionnement des acteurs (président CLE, CLE, animateur(trice)), portage technique et/ou politique.



## 5 Action 2 – Synthèse des référentiels et fiches de postes – établissement des compétences

L'objectif est d'établir une liste des compétences théoriques requises pour exercer le métier en fonction des activités et des missions que doit réaliser un animateur. Cette liste de thèmes a été utilisée pour établir le questionnaire d'enquête et pour identifier les écarts entre les compétences requises et les compétences actuelles des animateurs.

Il n'existe pas de fiche métier détaillée et récente intitulée « animateur(trice) de SAGE et de contrat ». Les fiches existantes dans les répertoires et référentiels métiers décrivent des métiers qui s'apparentent à celui d'animateur(trice).

**Un(e) animateur(trice) de SAGE ou de contrat de milieux réalise un ensemble de missions qui varient en fonction des procédures, des contextes, de la structure et de la taille du territoire.**

La présente fiche qui décrit le métier d'animateur(trice) de SAGE/contrat regroupe l'ensemble des compétences que devrait posséder un(e) animateur(trice) « idéal(e) » pour exercer ses missions. Les compétences vont donc également varier selon le contexte du SAGE/contrat, l'état d'avancement de la démarche, le type et la taille de la structure porteuse dans laquelle exerce l'animateur(trice).

Cette fiche permet de visualiser l'ensemble de ces compétences nécessaires pour réaliser leurs activités, afin de faciliter l'expression des besoins de formation/information des animateurs(trices) pour exercer leur métier.

L'OIEau a identifié les référentiels et répertoires décrivant les métiers s'apparentant au métier d'«animateur(trice) de SAGE et de contrat » (liste non exhaustive, donnée à titre indicatif) : chef de projet rivière, conseiller environnement, chargé d'étude environnement, conseiller technique, animateur(trice) territorial(e) dans le domaine de l'eau, chargé de la gestion de la ressource en eau, chargé de mission eau et milieux aquatiques, chef de projet développement territorial , chargé d'études, etc.

Le répertoire des métiers de la biodiversité est le seul à avoir établi une fiche « animateur(trice) de SAGE, de SDAGE et de MISE », les autres fiches trouvées font référence au document « "Le cycle de l'eau en 32 métiers" IFEN/ORME, Agences de l'Eau – 1999 ».

**Les répertoires et référentiels qui constitueront la base de nos travaux sont ceux du CNFPT, RIME, PNR, ATEN (métiers de la biodiversité), ROME.**

### 5.1 Définitions en préalable

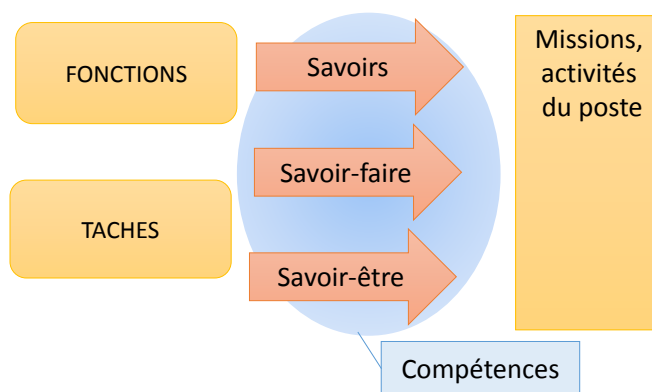
Les compétences requises pour exercer une activité sont l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être :

- **Les Savoir** (professionnels et généraux) : ensemble des connaissances acquises par l'apprentissage (les études) (je sais, je connais, j'ai appris, je dois connaître)
- **Les Savoir-faire** : la pratique, l'expertise pratique acquise pour réaliser des actions, la capacité à... (je suis capable de, j'ai fait, j'ai réalisé, je dois être capable de)
- **Les Savoir-être** : comportements et attitudes attendus pour exercer le poste (je suis, il faut que je sois)
- **Les niveaux de compétences requises**
  - Pour chaque activité, un niveau de maîtrise des compétences est indiqué ; il correspond au niveau requis pour exercer l'activité de l'animateur(trice). Cette indication permet aux animateurs(trices) de positionner leurs compétences actuelles et d'estimer s'ils ont besoins de les améliorer.

- Le Niveau 1 : pour exercer l'activité, les connaissances (le savoir et savoir-faire) fondamentales/de base sont suffisantes
- Le niveau 2 : pour exercer l'activité, les connaissances approfondies sont requises
- Le niveau 3 : pour exercer l'activité, l'expertise est requise.

### METIER: animateur

Fiche METIER, référentiel COMPETENCES, fiche de poste



- 1) Rassembler, analyser les référentiels, répertoires métiers et fiches de poste
- 2) Rassembler les informations (compétences: savoir, savoir-faire et savoir-êtres) au sein d'une seule et même fiche de poste « animateur de SAGE, contrat »

### Action 2

**La description du métier d'animateur(trice)**, ci-dessous, s'inspire de la fiche métier du CNFPT « chef(fe) de projet rivière et milieux aquatiques » enrichie avec d'autres fiches métiers, la description des missions d'animateur(trice) définies dans les offres d'emploi et les discussions avec le groupe Utilisateurs et le COPIL.

Les compétences requises pour exercer le Métier « Animateur(trice) de SAGE/contrats de milieux » - OIEau 2015	
Définition	L'animateur(trice) SAGE travaille au sein de structures publiques sur les thématiques de la gestion de l'eau. Il coordonne et anime les activités de la CLE, gère des réunions, mène une veille stratégique dans le cadre de pilotage d'études. Selon la structure où il travaille il peut être amené à donner des avis techniques et à encadrer une équipe <sup>1</sup> . Il veille, sur son territoire, à la mise en œuvre d'actions visant à la préservation du bon état qualitatif et écologique des milieux aquatiques (rivière, zones humides, littoral, lac, étang, eaux souterraines) et la bonne gestion quantitative <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> <http://metiers-biodiversite.fr/metiers/fiches/animateur-sage-sdage-et-mise>

<sup>2</sup> RIME FPETDD02 chargé-e de la gestion des ressources en eau

**Les compétences requises pour exercer le Métier « animateur(trice) de SAGE/contrats de milieu » - OIEau 2015**

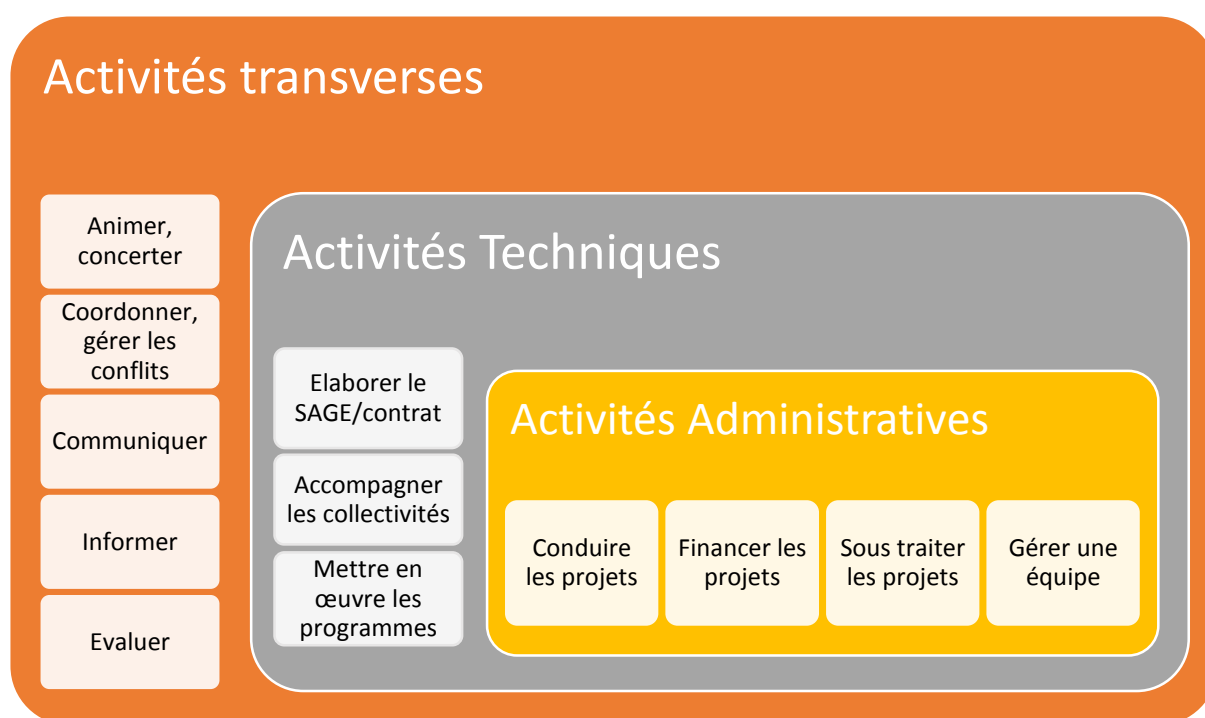
Rôle/missions	<p>Le rôle de l'animateur(trice) de SAGE/contrat est multiple : <sup>3</sup></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il anime et coordonne la démarche tout au long de l'élaboration du SAGE/contrat. Il assure l'appui administratif et technique des activités de la commission locale de l'eau (envoi des convocations, préparation des dossiers qui sont examinés en séance, rédaction des comptes rendus),</li> <li>• Il assure la concertation entre tous les acteurs, entre les élus et les équipes techniques</li> <li>• Il met en place des actions de communication relatives au SAGE/contrat,</li> <li>• Il prépare et suit les études qui peuvent être réalisées dans le cadre de la préparation du SAGE/contrat et organise pour cela les réunions de pilotage.</li> <li>• Il applique le SAGE / contrat sur le territoire, et s'assure de la mise en œuvre opérationnelle des actions</li> <li>• Il assure une veille réglementaire et technique</li> </ul>
Activités/compétences transverses	<p>Animer la démarche SAGE/contrat          Concerner, coordonner acteurs et activités et gérer les conflits de territoires et d'usages          Organiser et diffusion les connaissances,          Communiquer          Evaluer le SAGE</p>
Activités techniques	<p>Elaborer le SAGE, le contrat de milieu          Apporter un appui technique aux collectivités sur le territoire,          Mettre en œuvre le programme du SAGE/contrat</p>
Activités administratives	<p>Conduire un projet,          Rechercher des financements, gérer un budget          Organiser, suivre des prestations externes          Gérer une équipe, diriger une structure porteuse</p>
Facteurs d'évolution	<p>Evolution réglementaire nationale (GEMAPI, TVB...) et internationale (directives européennes)          Evolution des enjeux du milieu (espèces invasives, changement climatique, préoccupations des citoyens...)          Nouvelles technologies, utilisation de plus en plus courante des SIG          Prise en compte de la dimension socio et économique des territoires          Cadre de plus en plus transversal, portage de projet multipartenarial</p>
Evolution du métier	<p>Augmentation des compétences en médiation, gestion de conflits          Accroissement du fonctionnement en réseau en animant la concertation des acteurs          Reconnaissance institutionnelle du métier</p>
Autres appellations	<p>Chargé(e) de mission (SAGE, Eau et milieux aquatiques, inondation, etc), chef(fe) de projet rivière et milieux aquatiques, chargé(e) de mission-coordination-animation, technicien(ne) ou animateur(trice) de rivière, animateur(trice)/coordinateur(trice) de CLE , chargé(e) de la gestion de la ressource en eau, animateur(trice) territorial dans le domaine de l'eau, chargé(e) d'étude...</p>
Références	<p>Code RIME FPETDD02,          Code RIME FPETDD01 (2010) : animateur(trice) territorial dans le domaine de l'eau          CNFPT, Guide des métiers territoriaux : Chef(fe) de projet Rivière et milieux aquatique          Animateur(trice) de SAGE (d'après « le cycle de l'eau en 32 métiers » IFEN/ORME, Agences de l'Eau – 1999)          Animateur(trice) SDAGE, SAGE et MISE (répertoire des métiers, ATEN, Afp, MEDDE)          Analyse des offres d'emploi d'animateur (trice) de SAGE/contrat (2015)</p>
Situation fonctionnelle	<p>Employeurs : Association de communes - Conseil départemental - Conseil régional - Communauté de communes - Communauté d'agglomération - Communauté urbaine - Institution ou organisme interdépartemental(e) – Métropole - Syndicat intercommunal à vocation unique (SIVU) - Syndicat intercommunal à vocation multiple (SIVOM) - Syndicat d'agglomération nouvelle (SAN) - Syndicat mixte – Association          Rattaché(e) au président de la structure porteuse, directeur ou au chef de service          Mis(e) à disposition du Président de la CLE (SAGE), du syndicat de rivière (contrat)</p>
Relations fonctionnelles	<p>En interne : chargé(e) de communication, chargé(e) de mission évaluation, géomaticien(ne), documentaliste, chargés(es) d'études, agents techniques, assistants(es) administratif et financier...          Président(e)/Directeur(trice) de la structure porteuse</p>

<sup>3</sup> source : SAGE mode d'emploi p11

## Les compétences requises pour exercer le Métier « Animateur(trice) de SAGE/contrats de milieux » - OIEau 2015

	<p>En externe : Élu référent (Président de la CLE), élus des collectivités, direction ou services techniques des collectivités du territoire, services déconcentrés de l'État (DDT, DREAL), organismes financeurs (agence de l'eau...),</p> <p>Relations avec les usagers : associations de protection de la nature, chambre d'agriculture, propriétaires fonciers, gestionnaires d'espaces naturels, agriculteurs, syndicats de rivière, organismes et institutions partenaires (ONF, VNF, ONCFS, CRPF), fédérations d'usagers (pêche, chasse, etc), CDC, Syndicats des eaux, porteurs de projets,</p> <p>Relations avec les prestataires (entreprises de travaux, associations d'insertion, bureaux d'études), les instituts d'enseignement (lycées agricoles, universités, chercheurs...),</p> <p>Les réseaux nationaux et internationaux.</p>
Niveau requis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bac+4 ou bac +5, quelques années d'expérience.</li> <li>- Statutaire ou contractuel : Technicien ou Ingénieur territorial (catégorie A ou B, filière technique ou administrative)</li> </ul>
Qualités requises	<p>Avoir des connaissances techniques pour avoir un regard critique, avec une forte capacité relationnelle.</p> <p>Capacité de compréhension des informations juridiques et réglementaires</p> <p>Contrôles et évaluation des actions mises en œuvre</p> <p>Négociateur, médiateur</p> <p>Capacités rédactionnelles</p> <p>Capacité à travailler en autonomie</p> <p>Etre polyvalent(e)</p>

Pour chaque activité exercée par un(e) animateur(trice) de SAGE/contrat, nous avons identifié les savoirs, savoir-faire et savoir-être correspondants. Cette approche a pour objectif de faciliter l'expression des besoins des animateurs(trices).



Source : OIEau – 2015 Compétences requises pour exercer le métier d'animateur de SAGE/contrat

L'animateur(trice) n'a pas besoin d'être un(e) expert(e) dans tous les domaines. Aussi sont indiqués dans les compétences ci-après les niveaux souhaités pour qu'un(e) animateur(trice) exerce correctement ses missions :

- N1 - Niveau fondamental : Les connaissances fondamentales, de bases sont suffisantes pour exercer le métier,
- N2 - Niveau intermédiaire : Les compétences intermédiaires sont nécessaires pour exercer le métier
- N3 - Niveau avancé : Une expertise est indispensable pour exercer le métier.

*Les niveaux mentionnés dans cette fiche ont été indiqués par les animateurs(trices) du groupe Utilisateurs.*

## 5.2 Compétences transverses de l'animateur(trice)

- 1- Animer la démarche SAGE/contrat, concerter les acteurs
- 2- Coordonner les acteurs et gérer les conflits de territoires et d'usages
- 3- Communiquer
- 4- Organiser et diffuser la connaissance
- 5- Evaluer le SAGE

<b>Animer la démarche SAGE/contrat, concerter</b>			
<i>Niveau</i>	<i>Savoir</i>	<i>Savoir-faire</i>	<i>Savoir-être</i>
N3	Connaissance du fonctionnement et des prérogatives d'une CLE/comité de rivière	Préparer et conduire les réunions Organiser et animer les réunions de la CLE de manière participative Faciliter la concertation entre les membres de la CLE/comité de rivière Coordonner les travaux et réflexions Collecter, analyser, synthétiser et présenter des informations ou données sous la forme d'un rapport argumenté. Rédiger les comptes rendus et tenir un registre des avis et des délibérations de la CLE/Comité rivière, Rédiger le rapport annuel d'activité de la CLE/comité rivière <a href="#">+ voir « Gestion administrative »</a>	Organisation Pédagogie
N3	Connaissance des principes de la concertation	Mettre en œuvre une concertation et des échanges avec les acteurs locaux et les acteurs du réseau Assurer les contacts et les échanges entre divers partenaires, Faciliter le dialogue en rationalisant les éléments du débat Identifier et mobiliser les partenaires institutionnels pour la réalisation des projets. Organiser et conduire une réunion Conseiller Obtenir des consensus avec les acteurs des territoires Mettre en relation, mobiliser	Faire preuve de pédagogie Ecoute Argumentation Aptitudes à la négociation, Aptitude à la conduite de réunion et au travail en équipe, Aptitude à animer des réunions Sens du dialogue Sens de la communication Qualités relationnelles Prendre la parole en public Aptitudes rédactionnelles Être autonome

### Coordonner et gérer les conflits d'usages sur le territoire

<i>Niveau</i>	<i>Savoir</i>	<i>Savoir-faire</i>	<i>Savoir-être</i>
N1 (débutant) →N3 (objectif à atteindre)	Connaissance des institutions et des acteurs du territoire du SAGE/contrat, leur fonctionnement, leurs activités, leur utilité	Réaliser un diagnostic territorial socio-économique Identifier les enjeux du territoire Identifier les démarches territoriales mises en place et ayant un impact sur le territoire Coordonner les acteurs et les projets (dont les animateurs(trices) d'autres démarches œuvrant sur le territoire du SAGE) Echanger	Esprit de synthèse
N1 (débutant) →N3 (objectif à atteindre)	Les principes de la médiation, de la résolution de conflits Les outils, méthode de la médiation	Savoir repérer les causes et éléments déclencheurs du conflit Comprendre la dynamique conflictuelle Identifier les stratégies d'acteurs Gérer les comportements difficiles Questionner Rétablir la confiance Mettre en place de nouvelles règles du jeu ...	Qualités relationnelles Ecoute active Argumentation Aptitudes à la négociation Reconnaître ses erreurs

### Communiquer

<i>Niveau</i>	<i>Savoir</i>	<i>Savoir-faire</i>	<i>Savoir-être</i>
N1	Principes de la communication Les moyens et supports existants pour faire passer des messages	Etre en mesure de concevoir et mettre en œuvre un plan de communication en fonction de ses objectifs, de ses cibles et son budget Définir les moyens financiers et humains Définir les indicateurs d'évaluation et de mesure des résultats obtenus Mettre en place des tableaux de bord de la communication Monter des partenariats avec la Presse locale et les journaux locaux et l'ensemble du territoire...	Qualité rédactionnelle Rigueur Qualités relationnelles
N1 - N2 selon l'équipe, la taille de la structure	Les supports de diffusion de l'information : SIG, plaquette, extranet, internet,	Vulgariser des informations Créer et alimenter un site internet Réaliser des supports d'information et de communication (quelle cible, quelle information, quel support, quels objectifs etc...) Porter à la connaissance les cartes et documents Valoriser les données	
N1 - N2 selon les besoins de la structure	Actions de sensibilisation des différents publics	Développer des occasions de rencontres du public sur le territoire Organiser des journées portes-ouvertes, des journées d'échanges d'expériences, des réunions d'information Inciter à la mise en place d'actions de sensibilisation et d'éducation des scolaires, Mettre en place des partenariats (associations, PNR, CR, CD, éducation nationale, services de l'Etat...)	

<b>Organiser et diffuser la connaissance</b>			
<i>Niveau</i>	<i>Savoir</i>	<i>Savoir-faire</i>	<i>Savoir-être</i>
N1 - N2 selon les structures	Principe de gestion des connaissances et de la mise à disposition des informations	Acquérir des connaissances sur le territoire (inventaire milieux humides...) Identifier les bonnes sources d'info Evaluer l'intérêt d'une information, Récupérer les données Analyser les données/informations Organiser et capitaliser les connaissances, Mutualiser les informations avec d'autres acteurs	Adapter son langage aux publics cibles Faire preuve de pédagogie Qualité rédactionnelle Esprit de synthèse
N1 - N2 selon les structures	Les systèmes d'information, SIG, bases de données et autres outils d'analyse et d'interprétation des données	Concevoir et gérer le système d'Information Créer une base de données Maîtriser les outils informatiques bureautiques (tableurs, bases de données) Traiter, exploiter l'information Réaliser des cartographies	

<b>Evaluer le SAGE/contrat</b>			
<i>Niveau</i>	<i>Savoir</i>	<i>Savoir-faire</i>	<i>Savoir-être</i>
N1	Les principes de l'évaluation	Anticiper, préparer l'évaluation Créer, mettre en œuvre et assurer le suivi des tableaux de bord du SAGE Identifier, définir les indicateurs pertinents de suivi et d'évaluation, Formaliser les échanges de données avec les partenaires Réaliser des synthèses thématiques ou généralistes Assurer l'évaluation financière des contrats	Esprit de synthèse Esprit critique et d'analyse Capacités d'organisation, de rigueur et de fiabilité

### 5.3 Compétences techniques

- 6- Elaborer et mettre en œuvre les politiques de gestion des milieux (SAGE/contrat de milieux)
- 7- Appui technique des collectivités sur le territoire,
- 8- Suivre la mise en œuvre des programmes (études et travaux),

<b>Elaborer et mettre en œuvre les politiques de gestion des milieux (SAGE/contrat de milieux)</b>			
<i>Niveau</i>	<i>Savoir</i>	<i>Savoir-faire</i>	<i>Savoir-être</i>
N3	Le contexte institutionnel, les institutions et leur fonctionnement	Participer à la réflexion prospective Monter des projets en partenariat Animer des réseaux	Esprit de Synthèse
		Choisir et mettre en place les outils appropriés en fonction des enjeux et du contexte Coordonner les projets sur le territoire	
N2 – N3 selon les structures et les territoires	Connaître la réglementation nationale et européenne (protection de la ressource, fonctionnement des institutions, aménagement, développement des territoires, agricole ...)	Assurer une veille juridique et réglementaire	
		Conseiller, appuyer, accompagner les collectivités pour élaborer leurs documents d'urbanisme, Accompagner le montage de programmes pour faciliter la mise en place de pratiques compatibles avec les objectifs du SAGE/contrat (pratiques agricoles ...)	
		(N3) - Emettre des avis sur les projets d'aménagement et sur les projets loi sur l'eau (IOTA, ICPE...) Comprendre comment se traduisent les dispositions et les orientations des S(D)AGE dans les SCOT et les PLU	
		S'assurer de la compatibilité des documents avec les objectifs du SAGE	
		S'adapter aux réformes territoriales (gemapi...) Réaliser une assistante juridique aux collectivités pour faciliter l'écriture des statuts / compétences de chacun	
	Droit et gestion des cours d'eau, aspects juridiques (statut juridique, DIG, droit et débits réservés (concessions...))	Accompagner la rédaction du règlement du SAGE	
N3	Connaître les procédures SAGE	Elaborer un SAGE : produire les documents techniques (état des lieux, tendances et scénarios), voir « appui technique aux collectivités », voir « sous-traiter » Mener les discussions et réflexions Organiser les réunions (voir « animer, concerter ») Créer des partenariats Contractualiser Suivre la mise en œuvre des actions	
N3	Connaître les procédures Contrat de rivière	Faire un Diagnostic Rédiger des fiches actions Mener les discussions et réflexions Organiser les réunions (voir « coordonner, concerter ») Animer des réseaux, Créer des partenariats Contractualiser Suivre la mise en œuvre des actions	



Le niveau de maîtrise des savoirs et savoir-faire techniques peut être différent selon les enjeux de gestion de l'eau sur le territoire d'intervention. Les niveaux de compétences technique souhaités peuvent ainsi varier de : « connaissance des fondamentaux, connaissance de base » (N1) à un niveau intermédiaire (N2) ou d'expertise avancée (N3).

<b>Appui technique aux collectivités sur le territoire</b>		
<i>Savoir</i>	<i>Savoir-faire</i>	<i>Savoir-être</i>
Connaître le contexte institutionnel, le fonctionnement des collectivités	Aider à l'émergence de porteurs de projet sur le territoire du SAGE/contrat Assister, conseiller, apporter un appui méthodologique aux structures en place sur le territoire Monter des dossiers de contractualisation	Aptitude à la concertation, au travail en commun
Qualité de l'eau : Connaissances sur l'évaluation de la qualité de l'eau, bases en hydrochimie, hydrobiologie (IBGN, IBD, Indice Poisson, cyanophycées), hydromorphologie, eutrophisation, réseaux de mesures, ... Caractériser les pressions	Définir des objectifs de qualité Monter un programme de lutte contre les pollutions Mettre en place des réseaux de mesures Analyser les résultats Accompagner les acteurs et institutions pour mettre en œuvre les actions <i>☞ Voir « <a href="#">activités transverses d'un animateur</a> » : animer, coordonner, communiquer, informer, évaluer</i>	
Hydrologie : Connaissance des méthodes et outils de modélisation, de suivis hydrologiques,	Comprendre les enjeux, les impacts des pratiques et des actions sur le milieu	
Hydrogéologie Fonctionnement des aquifères, principes de modélisation hydrogéologique et de suivi	Comprendre la structuration hydrogéologique du territoire Comprendre les enjeux, les impacts des pratiques et des actions sur le milieu Etre capable d'analyser des données hydrogéologiques de les synthétiser et de les "vulgariser"	
Gestion des étiages : connaissance techniques et réglementaires	Elaborer un plan de gestion des étiages, Emettre des avis sur les plans de gestion des étiages Coordonner les acteurs de la démarche : <i>☞ Voir « <a href="#">activités transverses d'un animateur</a> » : animer, coordonner</i>	
Gestion des inondations et maîtrise des ruissellements : connaissances techniques et réglementaires Gestion des eaux pluviales	Définir un programme d'action pour la prévision, prévention et protection contre les inondations Et la maîtrise des ruissellements Assurer la coordination avec les PAPI	
Gestion de crise	Etablir des principes de gestion et de répartition des prélèvements sur la ressource (notion de débits biologiques, de nappes d'accompagnement Connaissance des procédures, des acteurs et des rôles de chacun Accompagner les communes dans la réalisation des DICRIM et PCS	
Milieux Humides : Principes, outils, méthodes de la gestion des zones humides	Maîtriser la typologie des milieux humides et leur caractérisation Déterminer les enjeux patrimoniaux, écologiques, sociaux... Utiliser les méthodes et outils de préservation, de restauration et de valorisation Gérer le foncier (acquisition, partenariat, servitudes, convention...) Identifier les acteurs et partenaires pour mettre en place un projet Connaître les outils spécifiques aux ZHIEP, ZSGE	

<b>Appui technique aux collectivités sur le territoire</b>		
<i>Savoir</i>	<i>Savoir-faire</i>	<i>Savoir-être</i>
Ecologie des milieux aquatiques : Connaissance du fonctionnement écologique des milieux aquatiques et méthodologies d'évaluation de leur qualité physico-chimique, biologique et hydromorphologique	Mettre en place un projet de restauration, de continuité écologique Connaître les contraintes réglementaires Connaître les pratiques nouvelles Connaître les contraintes Anticiper les effets du projet Proposer des solutions techniques	
Trame verte et bleue et biodiversité : Connaissance des méthodes et outils d'élaboration et de mise en œuvre de la TVB et protection de la biodiversité	Identifier et utiliser les outils contractuels mobilisables pour une gestion de la Trame verte et bleue Utiliser les méthodes opérationnelles croisant les enjeux de la TVB et les objectifs du SAGE/Contrat	
Assainissement : Connaissances générales en assainissement, filières d'assainissement, nature et impact des rejets	Donner un avis sur l'implantation d'un système de traitement (N1), sur le choix de la filière (N2-3) (en lien avec ses impacts sur les milieux aquatiques)	
Analyses économiques : Connaissances générales en analyses économiques	Décrire et évaluer le poids socioéconomique des différentes catégories d'usages de l'eau (caractérisation) Déterminer les contributions des usagers et le niveau de récupération des coûts Construire un scénario tendanciel Faire une analyse coûts-avantages	Aptitudes à la négociation, à la conduite de réunion et au travail en équipe, sens du dialogue Esprit critique et d'initiative Savoir prendre la parole en public, savoir faire preuve de pédagogie, expliquer les informations au contenu technique varié Qualités relationnelles

<b>Mettre en œuvre des programmes (études et de travaux)</b>		
<i>Savoir</i>	<i>Savoir-faire</i>	<i>Savoir-être</i>
Les procédures de marchés publics, Les démarches DIG,	<a href="#">voir « Sous-traiter un projet »</a>	
Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre	<a href="#">voir « Conduire un projet »</a>	Rigueur
Les fondamentaux, les fonctionnements des écosystèmes d'eau douce, génie écologique, travaux hydrauliques...	<a href="#">voir « Appui aux collectivités »</a> <a href="#">voir « Conduire un projet »</a>	

## 5.4 Compétences administratives

- 9- Conduire un projet
- 10- Financer un projet : Gestion de budgets, recherche de financements,
- 11- Sous-traiter un projet
- 12- Gérer une équipe, diriger une structure porteuse

<b>Conduire un projet</b>			
<i>Niveau</i>	<i>Savoir</i>	<i>Savoir-faire</i>	<i>Savoir-être</i>
N1 (débutant) à N3 (objectif à atteindre)	Conduire un projet	Identifier les besoins Organiser le projet (budget, rentabilité, délais, équipe, planifier) Contrôler le déroulement du projet, piloter (suivre les activités) Gérer les risques Maîtriser les coûts et les délais Assurer la communication et les relations avec les partenaires, Maîtriser les outils informatiques bureautiques Monter des partenariats Rechercher des financements : <a href="#">voir Financer un projet</a> Contractualiser avec les partenaires, avec les prestataires ( <a href="#">voir « sous-traiter »</a> ) Organiser des réunions efficaces ( <a href="#">voir « coordonner »</a> ) Gérer une équipe ( <a href="#">voir « gérer une équipe »</a> ) Rédiger des rapports	Capacités managériales, Etre à l'écoute Avoir des compétences de communication et de leadership Qualité relationnelles Qualités rédactionnelles
Objectif N3	Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre des études Maîtrise d'ouvrage travaux (contrat)	Piloter les études et travaux Définir un budget Piloter les travaux Suivre financièrement les études et travaux Suivre le prestataire <a href="#">voir « sous-traiter un projet »</a>	Etre rigoureux

<b>Financer un projet : Gestion de budgets, recherche de financements</b>			
<i>Niveau</i>	<i>Savoir</i>	<i>Savoir-faire</i>	<i>Savoir-être</i>
N1	Connaissance des mécanismes financiers de la structure porteuse (finances locales, budget collectivité etc)	Monter un budget pour un programme	Etre rigoureux
N1	Dispositifs d'intervention et de financement publics locaux, départementaux, régionaux, nationaux, européens, internationaux	Rechercher des financements pour les projets, Monter le dossier administratif de demande de subvention, Mobiliser les partenaires concernés pour optimiser l'efficacité dans l'ingénierie du dossier, Réunir les pièces justificatives et contrôler le versement effectif. Assurer le suivi administratif et financier des dossiers	Etre rigoureux

L'animateur(trice) n'ayant pas pour vocation de tout faire, il(elle) s'appuie sur des prestataires extérieurs pour compléter les connaissances de base de l'animateur(trice) ; il(elle) doit être en mesure de recruter cet intervenant.

<b>Sous-traiter un projet</b>			
<i>Niveau</i>	<i>Savoir</i>	<i>Savoir-faire</i>	<i>Savoir-être</i>
Niveau dépend de la taille de la structure N1 (admin) N3 (technq)	Procédures de marchés publics aspects réglementaires et administratifs, pour les études	Formuler les besoins Définir la procédure la mieux adaptée au marché Rédiger un dossier de consultation (CCTP, CCAP, AE, bordereau de prix...) Elaborer le budget Sélectionner les offres Attribuer le marché Rédiger le contrat Suivre l'exécution du marché, surveiller les prestations	Aptitudes rédactionnelles, forte capacité d'analyse De la rigueur Grande maîtrise de soi dans un environnement multipartite
Le Niveau dépend de la taille de la structure N1 (admin) N3 (technq)	Procédures de marchés publics aspects réglementaires et administratifs, pour les travaux (contrat)	Formuler les besoins Définir la procédure la mieux adaptée au marché Rédiger un dossier de consultation (CCTP, CCAP, AE, bordereau de prix...) Elaborer le budget Sélectionner les offres Attribuer le marché Rédiger les contrats Suivre l'exécution du marché, surveiller les prestations Réception des travaux	

<b>Encadrer une équipe, diriger une structure porteuse</b>			
<i>Niveau</i>	<i>Savoir</i>	<i>Savoir-faire</i>	<i>Savoir-être</i>
N1	Diriger une équipe	Organiser Coordonner, Accompagner le montage des dossiers administratifs, techniques et financiers Assurer le lien entre les élus, entre les techniciens, entre les élus et les techniciens, etc	Qualité d'écoute, relationnelle Capacité de management d'équipe

## 6 Action 3 : Analyse des besoins : enquête qualitative et quantitative auprès des animateurs(trices)

L'objectif est de mettre en évidence les sujets, les thèmes pour lesquels les animateurs ont besoin d'améliorer leurs compétences afin de réaliser leurs activités et s'adapter aux évolutions du contexte réglementaire, socio-économique et des enjeux du territoire, etc.

Afin d'évaluer l'écart entre les compétences nécessaires pour réaliser les activités du métier d'animateur(trice) et les compétences réelles des animateurs(trices), l'OIEau a mené une enquête auprès des animateurs(trices) de SAGE et de contrats lors de l'été 2015. L'OIEau a cherché à mieux connaître le vivier, ainsi que leurs pratiques pour combler leurs besoins (formation, échanges d'expériences, réseau, colloques, littératures, etc.), et les freins à l'action de formation.

### 6.1 Le questionnaire

Le questionnaire a été établi à partir de la description du métier d'animateur(trice).

Le questionnaire est composé de 4 parties :

- ➔ Partie 1 : Description de votre parcours (diplôme, formation continue)
- ➔ Partie 2 : Vos besoins pour renforcer vos compétences (par activité).
- ➔ Partie 3 : Les freins à la participation à l'action de formation/information
- ➔ Partie 4 : Description brève de votre poste (intitulé, employeur, votre territoire, vos missions)

9 thèmes constituent les 9 chapitres de la partie 2 du questionnaire

- Animer la concertation
- Gérer l'information
- Communiquer
- Préparer les travaux de la CLE/comité, suivre la mise en œuvre des actions
- Evaluer
- Apporter un appui technique
- Conduire les projets
- Gestion de la commande publique
- Diriger une équipe ou une structure porteuse

Pour chaque thème, sont **listées l'ensemble des compétences liées au métier**. Ces compétences vont varier selon le contexte du SAGE/contrat, l'état d'avancement de la démarche, le type et la taille de la structure porteuse dans laquelle exerce l'animateur-riche.

En fonction des compétences que le répondant souhaite renforcer, la consigne est donnée de renseigner son niveau actuel (de 0 à 3), ses besoins (niveau que vous souhaitez atteindre (de 1 à 3), et le degré de priorité pour renforcer cette compétence.

Puis pour chaque thème, le répondant doit préciser quel est le format le mieux adapté pour renforcer ses compétences dans ce domaine.

## 6.2 Les Résultats de l'enquête

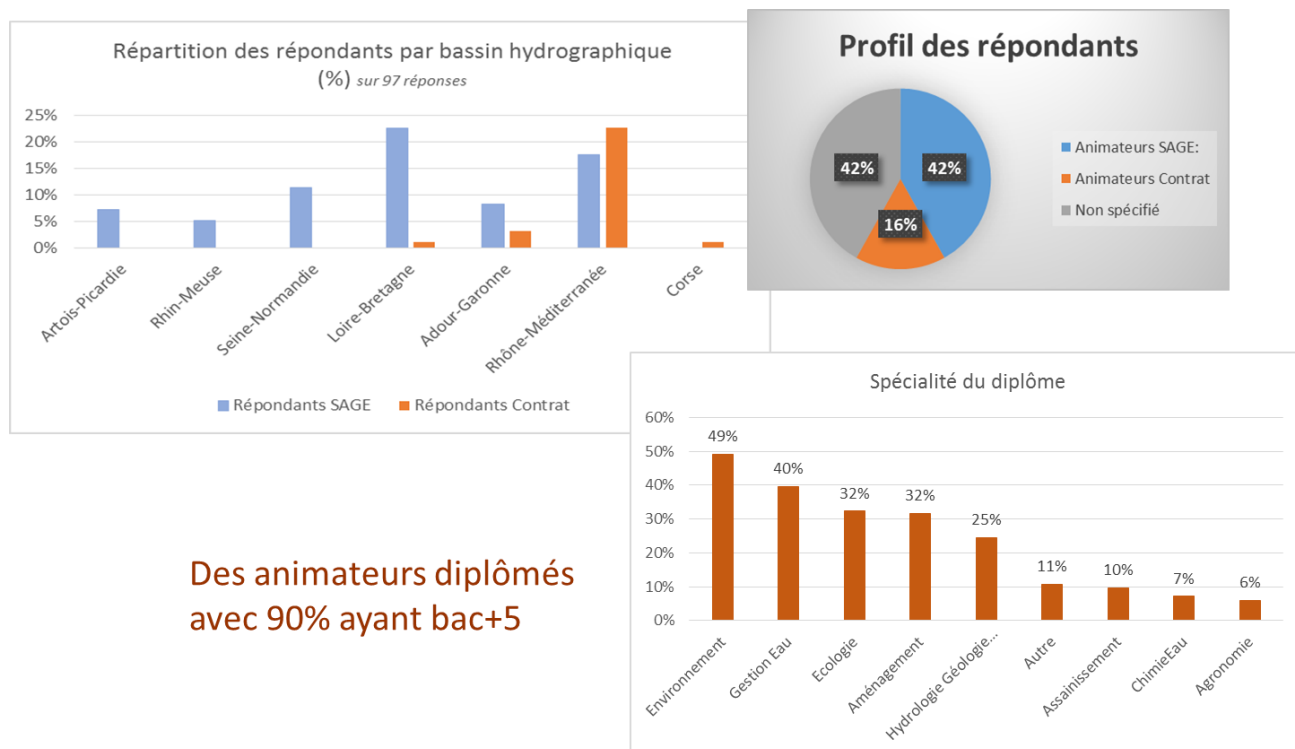
### 6.2.1 Le vivier

Le questionnaire a été envoyé à tous les animateurs(trices) de SAGE (181) et de contrats de milieu (188), soit à 369 personnes, entre le 6 juillet et le 31 août. Deux relances ont été réalisées afin de tenir compte des absences dues aux congés estivaux.

Le nombre total d'enregistrement est de 236. 104 questionnaires sont complets, et 63 sont incomplets mais exploitables car ils possèdent suffisamment d'information pour être pris en compte dans l'analyse. Environ 60 enregistrements ne sont pas exploitables car trop incomplets.

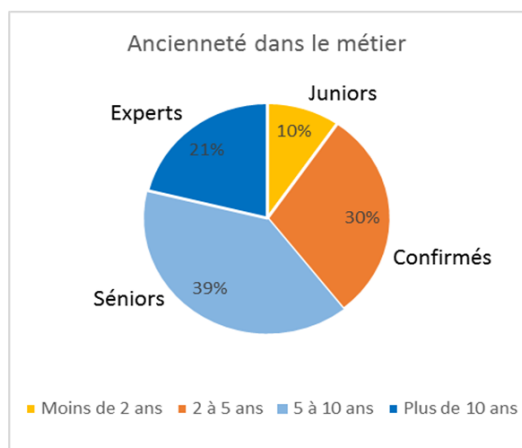
L'analyse porte donc sur 167 questionnaires, ce qui représente 45% de l'ensemble des animateurs(trices) de SAGE et de contrats de milieux, répartis ainsi :

- Nombre d'animateurs(trices) de SAGE ayant répondu : 70 (42% des répondants) qui représentent 39% des démarches de Sage
- Nombre d'animateurs(trices) de contrats de milieux ayant répondu : 27 (16% des répondants) et qui représentent 14% des démarches Contrats de milieu
- Nombre d'animateurs(trices) ayant répondu qui n'ont pas précisé : 70 (42% des répondants)

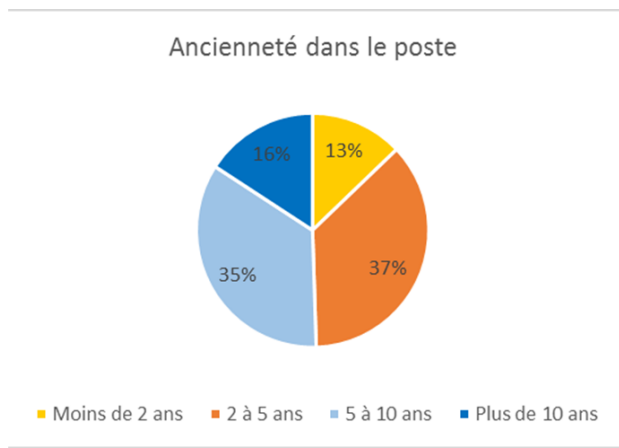


Des animateurs diplômés  
avec 90% ayant bac+5

Les animateurs(trices) ayant répondu à l'enquête sont assez expérimentés avec plus de 60% qui ont plus de 5 ans d'ancienneté dans le métier et 50% ont plus de 5 ans d'ancienneté dans le poste.



Une majorité d'expert et de séniors (> 5ans)



50% > 5ans

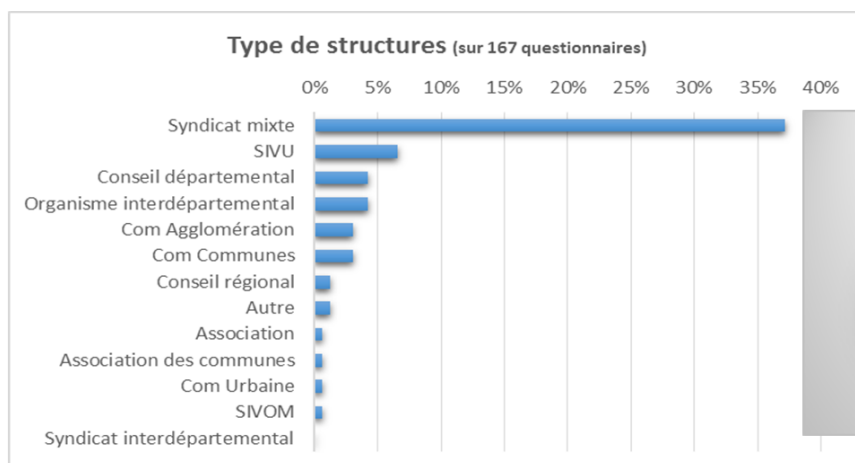
Source : enquête OIEau - 2015

Les répondants ont un haut niveau d'étude pour 90% bac + 5 minimum et sont spécialisés dans la gestion de l'eau ou de l'environnement.

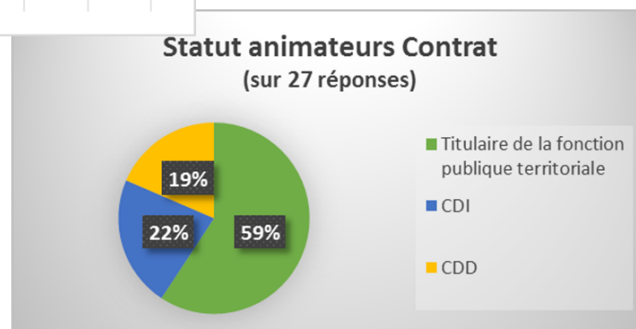
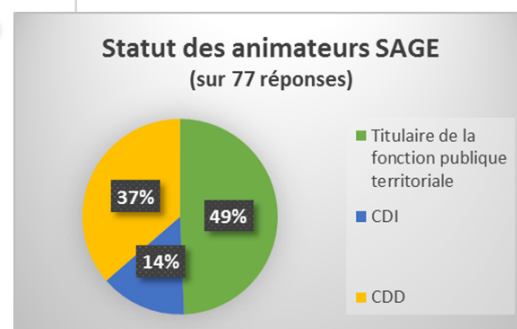
Plus de la moitié est titulaire de la fonction publique territoriale, mais la quasiment totalité est embauché par des structures publiques. Cette information est importante en termes d'accès aux formations du CNFPT par exemple.

50% à 60% des répondants sont dans des structures dont les missions sont la coordination, la maîtrise d'ouvrage d'étude et la sensibilisation, 16% font de la maîtrise d'oeuvre.

Les équipes en charge du SAGE ou du contrat sont dans l'ensemble constituées d'une seule personne dédiée au SAGE/contrat. 30% des répondants sont également en charge de l'encadrement (avec 40% qui n'ont pas répondu à la question).



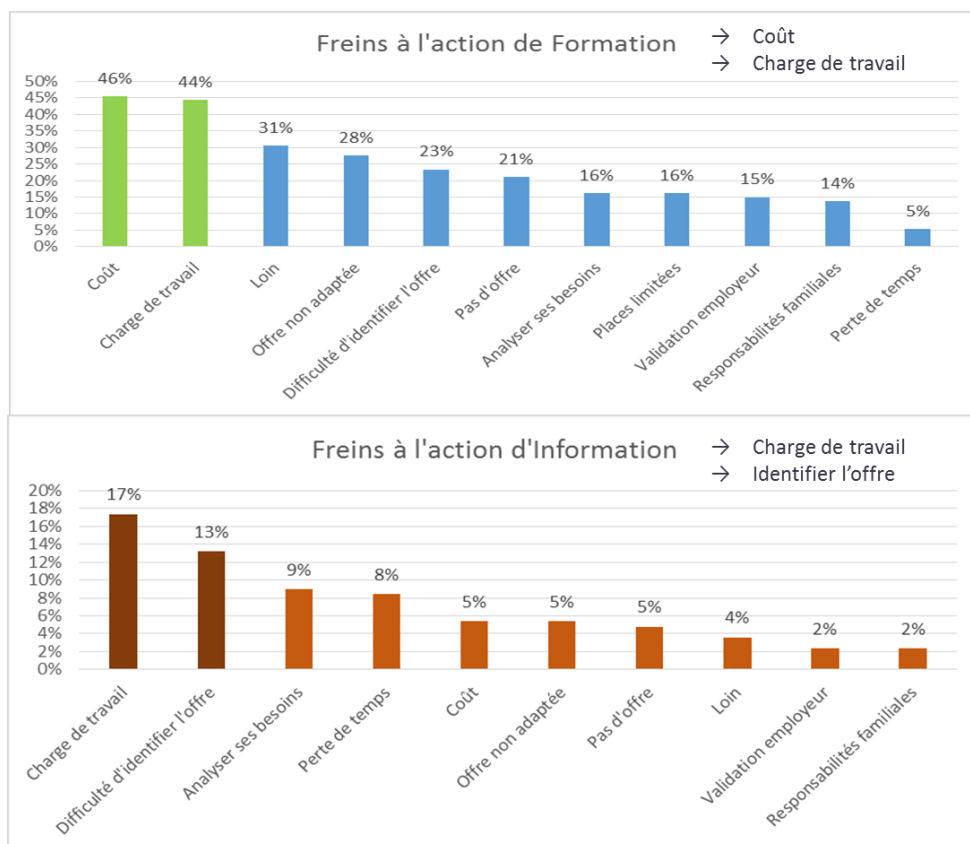
Une grande majorité d'animateurs embauchés par des syndicats mixtes (EPTB, PNR...)



Source : enquête OIEau - 2015

## 6.2.2 Les freins à l'action de formation

Les principaux freins à l'action de formation/information sont le coût, la charge de travail et pour les outils pédagogiques savoir où les trouver.

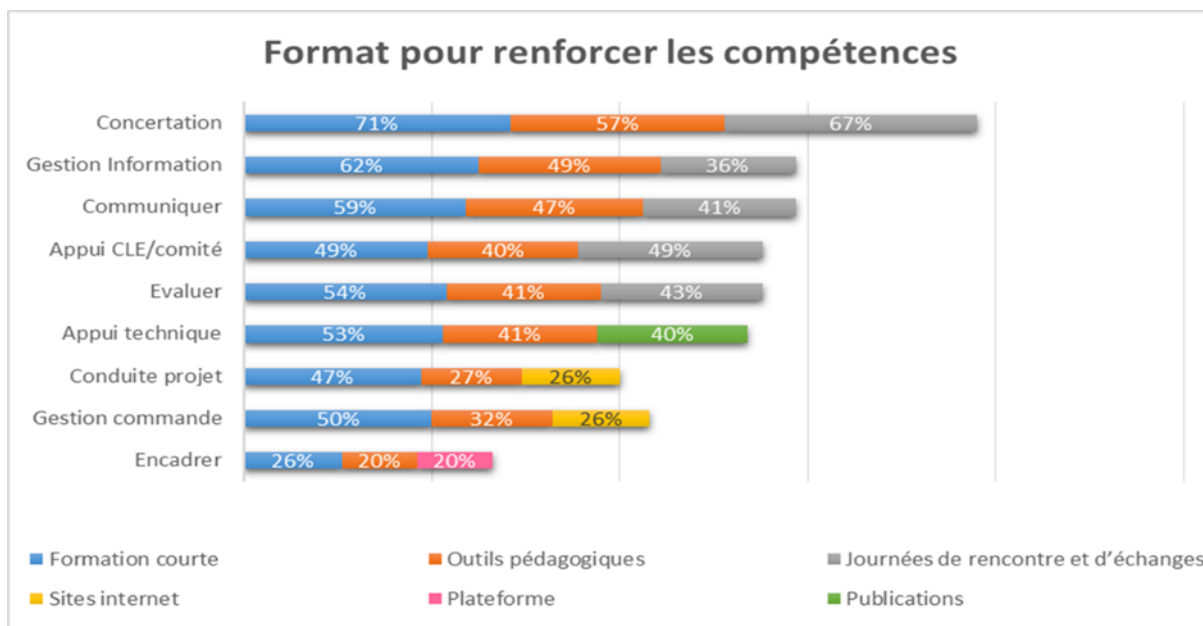


Source: Enquête OIEau 2015 auprès des animateurs de SAGE/Contrat

## 6.2.3 Les formats pour l'action de formation

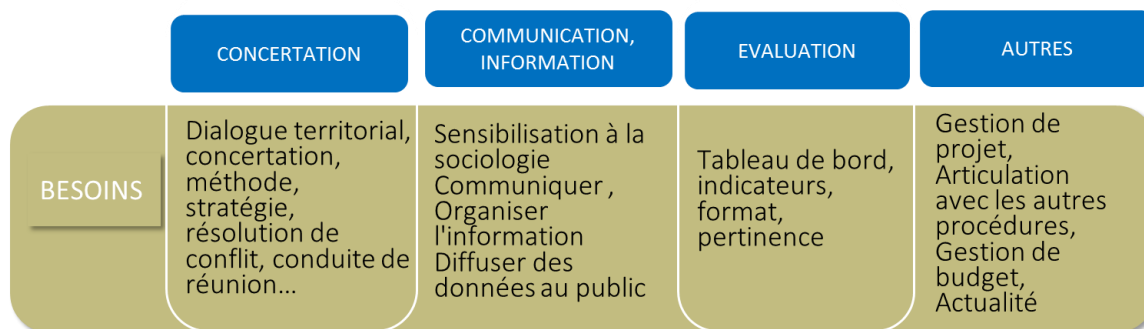
Les formats les mieux adaptés pour renforcer les compétences sont par ordre d'importance : les formations courtes, les outils pédagogiques, les journées de rencontres et d'échanges. Les interviews réalisées avec quelques animateurs(trices) révèlent que les formations à distance (type web-conférence, MOOC, e-learning) n'ont pas été plébiscitées du fait d'une méconnaissance sur les possibilités qu'offre ce format d'apprentissage.





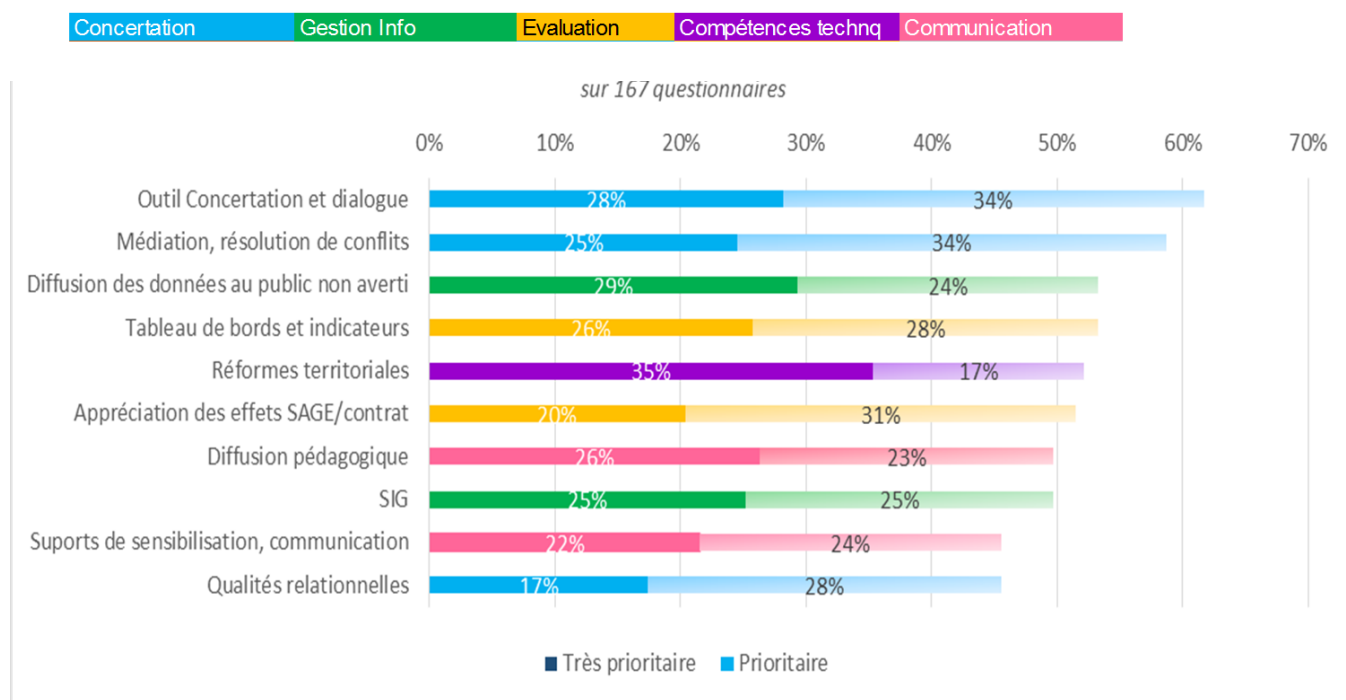
### 6.3 Les besoins prioritaires : le TOP20

Parmi les 9 thèmes déclinés en 76 sujets, l'enquête met en évidence les 20 sujets arrivés en tête des besoins prioritaires pour renforcer les compétences. Nous les avons regroupés en 4 familles sur proposition du groupe Utilisateurs : 1) la concertation et le dialogue territorial, 2) la communication et la gestion de l'information, 3) l'évaluation, 4) Autres (sujets d'actualité, compétences administratives...).

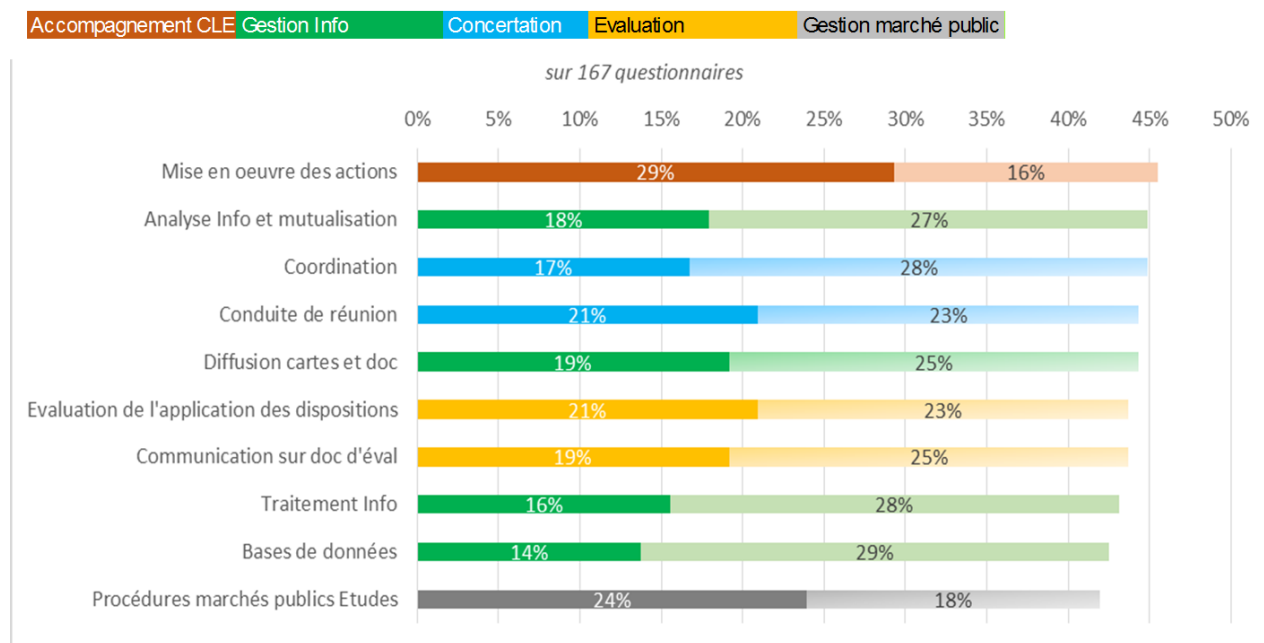


Source: OIEau 2015 – Synthèse des résultats de l'enquête « besoins pour renforcer les compétences des animateurs de SAGE et Contrats de rivière »

Les besoins prioritaires par sujet :



Source: Enquête OIEau 2015 – Besoins de renforcement des compétences des animateurs – TOP10



Source: Enquête OIEau 2015 – Besoins de renforcement des compétences des animateurs – TOP11 à 20

Lors de l'enquête qualitative, le groupe Utilisateurs a rappelé que certains des sujets qui n'apparaissent pas dans le TOP20 sont cependant très importants, à savoir :

- Conduite de projet (aspects méthodologiques), surtout pour les petites structures
- Budget
- Articulation avec les autres procédures, donner des avis
- Sensibilisation à la culture territoriale
- Journées d'échanges sur les SRCE; sujet important dans la phase de mise en œuvre du sage, en particulier sur les financements des actions

## 7 Analyse de l'offre

### 7.1 L'offre

Nous avons focalisé l'identification et l'analyse de l'offre de formation et information correspondant aux besoins exprimés arrivés en tête des réponses.

Les sources :

- connaissance générale du marché par les formateurs de l'OIEau
- catalogues d'offre de formation des principaux centres de formation en lien avec la gestion de l'eau : Formapr'eau, CNFPT, IFORE, OIEau, le centre de formation de l'ONEMA, l'ENGEES, AgroParisTech, INFOMA, les Centres de Valorisation des Ressources Humaines du MEDDE, IFREE, ATEN, CPIE
- journées de formation des agences de l'eau, les séminaires Onema
- sites internet d'information, de mise en réseau des animateurs(trices)
- littérature (guides...).

#### 7.1.1 Offre « Concertation »

Les animateurs(trices) expriment le besoin d'améliorer leur compétences sur le dialogue territorial, la concertation, les éléments de méthode pour construire une stratégie de concertation. Ils expriment le besoin de réaliser un travail sur soi pour améliorer leur « savoir-être » et ainsi les leur relation aux acteurs du territoire du SAGE/contrat, pour conduire des réunions, pour résoudre des conflits par la non-violence...

Le format souhaité correspond à des sessions en face-à-face de 5 jours maximum répartis en plusieurs sessions (2-3 fois par an par exemple), complétées par des modules de 2h en ligne régulières pour aborder les problèmes rencontrés au quotidien ? Ces modules en ligne pourraient avoir la forme de rendez-vous de coaching à distance via la vidéo en web-conférence.

L'offre de formation et d'information est assez riche sur le thème de la concertation, de la médiation ; mais elle est mal connue car difficilement identifiable.

Opérateur	Titre de l'offre	Public visé	Thème	Objectifs	Contenu	Format (1)	Niveau attendu
CNFPT	Concertation dans les projets de	Chef(fe) de projet rivière,	Parcours formation	Comprendre processus et les formes de	jeux d'acteurs, dispositifs de concertation,	Formation 2 jours	Expertise

	gestion de la ressource en eau		Gestion des milieux	concertation, animer, évaluer la démarche multi-partenaires	outils, méthodes...		
<b>CNFPT</b>	L'accompagnement des démarches participatives et de concertation avec les habitants	Cadres chargés(es) de projets de démocratie participative ou de concertation avec les habitants	L'écoute citoyenne et la démocratie participative	-Sérier et analyser les méthodes, processus et outils les plus usuels de démocratie participative. - Mesurer les effets induits en termes de gestion/organisation	Démocratie participative, concertation, expertise d'usage	Formation 3 jours	Approfondissement
<b>CNFPT</b>	Le développement du dialogue par la concertation sociale	Responsables et cadres chargés du domaine social	Relations sociales	Construire les bases d'un dialogue social axé sur la concertation	démarche de concertation, mise en oeuvre de la concertation, analyse de différentes situations de concertation	Formation 2 jours	Approfondissement
<b>CNFPT</b>	Concertation et conduite d'une réunion publique	Cadres et techniciens chargés(es) de l'urbanisme de la communication, du développement local.	Développement local - Connaissance des acteurs, des dispositifs et des politiques de développement territorialisé	- Définir le cadre de la concertation. - Mettre à la disposition des participant(e)s des outils et méthodes pour conduire une réunion publique. - Conduire une concertation.	Concertation, réunion publique, débats	Formation 2 jours	Approfondissement
<b>ATEN</b>	Comment animer une réunion	Animateur(trice), chargé(e) de communication, directeur, chargé de mission...	Administration, gestion, management	Animer différents types de réunions de manière dynamique et efficace S'approprier les techniques de la conduite de réunion Professionaliser ses pratiques	Préparer la réunion, les outils, être à l'écoute, étude de cas, rôle de l'animateur, application	3 jours	Approfondissement
<b>ATEN</b>	Concertation, médiation, démocratie participative : outils et méthodes	Chargé(e) de communication, chargé de mission, Natura2000...	Communication, accueil du public et éducation	Concevoir, organiser, animer des dispositifs participatifs, maîtriser les outils de communication	Connaitre les niveaux de participation, mobiliser les habitants d'un territoire, préparer, animer un processus participatif...	4 jours	Approfondissement
<b>ATEN</b>	Gestion de conflits et négociation	Chargé(e) de communication, directeur(trice), chargé(e) de mission, développement, conservateur(trice)	Enjeux et logique d'acteurs	Apprendre à repérer et gérer les conflits au sein d'un groupe Connaitre et maîtriser les différentes techniques de négociation	Aspects relationnels, négociation, résolutions de problèmes, méthodes	5 jours	Initiation
<b>ATEN</b>	Comment travailler avec les élus ?	Chargé(e) de mission développement, Responsable d'animation, Directeur(trice),	Enjeux et logique d'acteurs	Proposer des pistes de réflexion et des apports permettant une bonne collaboration avec les élus	Typologie des élus, relation aux élus, aspects réglementaires, concertation,	4-5 jours	Initiation
<b>ATEN</b>	Pilote de dispositifs participatifs - Ingénierie de la concertation et de la consultation	Chargé(e) d'aménagement, d'urbanisme ou du paysage, Chargé(e) de mission Natura 2000, Responsable d'animation	Enjeux et logique d'acteurs	Préparer les dispositifs, repérer les acteurs incontournables, animer les dispositifs de travail collectif	Les compétences « clés » nécessaires à la préparation et à l'animation des dispositifs participatifs	Formation longue : 1 semaine/ mois de Sept/juillet + un stage de 4 semaines	Expertise
<b>ARPE Midi Pyrénées<sup>4</sup></b>		acteurs des territoires	Education, formation, concertation			Formation,	

<sup>4</sup> ARPE <https://www.arpe-mip.com/education-formation-concertation.html>

<b>IFREE / Associati on Geysler (34)</b>	Gérer les situations conflictuelles en concertation	Toutes personnes ayant à réguler des intérêts divergents dans la conduite de projets.	Education à l'environnement	Acquérir les clés pour identifier et comprendre les sources de tension, gérer la situation, maîtriser ses émotions	Techniques médiateur, principes de médiation, cadre du dialogue	Formation 2 jours	NC
<b>CPIE Savoie / Geysler</b>	Dialogue territorial et médiation	Directeurs(trices), chargés(es) de mission, agents de développement, animateurs(trices), élus ...	Enjeux et logique d'acteurs	Développer les pratiques de dialogue et de médiation à l'échelle des territoires	Outiller les acteurs locaux : connaissances réglementaires, des dispositifs, construction nouveaux espaces de dialogue, appropriation des méthodes et outils dialogue et médiation	Formation Longue : 7 jours répartis en 3 sessions	Approfondissement
<b>IFORE / AgroParis Tech</b>	Identifier-comprendre les acteurs pour montage de projet territorial en contexte de transition agro-écologique	Ingénieurs et cadres de DRAAF, DREAL, DDT	Aménagement et gestion durable des territoires	Connaître les acteurs du territoire et leurs priorités	Identifier, connaître et comprendre les acteurs du territoire, Présentation d'un projet territorial	Formation 1 jour	NC
<b>IFORE</b>	Intelligence collective et créativité: clés et expérimentations pour cadres et chefs de projet	Chargés(es) de mission éco-responsabilité, aménagement durable	Bases et outils du développement durable	-Savoir mener des projets en mode intelligence collective - Acquérir des savoir-être et des outils facilitant l'intelligence collective	Le stage aborde l'intelligence collective sous l'angle de la créativité et des outils et postures du théâtre	Formation 2 jours	NC
<b>OIEau</b>	Concevoir et animer une réunion participative	Animateur(trice) de SAGE, contrat de rivière Responsable et animateur(trice) de syndicat de rivière Chargé(e) de gestion de cours d'eau et de développement local	Bases de l'animation participative et mise en pratique	Connaître les fonctions d'un animateur de réunion participative, Préparer et mettre en œuvre une réunion participative Connaître et expérimenter quelques techniques de base en animation de réunion participative	Rappel des principes d'animation participative Les rôles et fonctions d'un(e) animateur (trice) Etablissement du processus de préparation de la réunion participative Les outils d'animation	Formation 2-3 jours	Initiation
<b>OIEau</b>	Concevoir et mettre en place une stratégie participative	Animateur(trice) SAGE, contrats, syndicat de rivière, chargé(e) de développement local, PPR	Stratégie d'une démarche participative	Maîtriser les étapes d'un processus, établir la stratégie participative, mettre en œuvre les actions	Fondamentaux, participation dans la conduite de projet, les outils, les rôles fonction, comportement d'un animateur	Formation 3-4 jours	Initiation
<b>FNAB /Geysler</b> Fédération Nationale de l'Agriculture Biologique avec le soutien du MEDDE	Pratiquer le dialogue territorial pour éviter les tensions (eau /agriculture)	Chefs(fes) de projets, animateurs(trices) territoriaux des collectivités et des territoires de projet	Stratégie d'une démarche participative	Identifier les outils pour mettre en place un dialogue territorial, et accompagner le développement d'actions agricoles	Apports méthodologiques, définition d'une stratégie, mise en pratiques	3 jours	

De nombreux guides et documents sur l'animation participative sont disponible gratuitement sur le net :

- Cerdd : <http://www.cerdd.org/> Groupement d'Intérêt Public (GIP) est piloté par l'Etat, le Conseil Régional Nord-Pas de Calais, Nombreuses publications, sur le dialogue territorial, la participation citoyenne

- MEDDE <http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/livret-aventura2000-V5-finale-3.pdf>, <http://institutdelaconcertation.org/RessourceS>,
- Programme Comédie (le dialogue territorial concertation et médiation pour l'environnement et le développement local) <http://www.comedie.org/>,
- Programme Concertation-Décision-Environnement (MEDDE, ADEME), <http://concertation-environnement.fr/>

## Concertation

### Besoins

Eléments de méthode, pour construire leur stratégie:  
Ecoute active, résolution de conflit par la non violente, travail sur soi, conduite de réunion

### Format souhaité

5 jours max ou plusieurs sessions, 2-3 fois par an, Récurrente  
Module de 2h en ligne sur 3-4 semaines, point 6 mois plus tard avec 2h (coaching à distance et apport théorique)

### Exemples d'offres :

Offre AgroParisTech: certification médiation environnementale  
OIEau: stratégie de concertation, réunion participative  
CPIE Savoie : dialogue territorial  
CNFPT, médiation, concertation  
ATEN, concertation, conflits  
IFREE, concertation, dialogue, sciences participatives (avec ATEN)  
IFORE  
AELB Guide méthodo 2001

**Adéquation:** Offre existe, adaptée, répond aux besoins MAIS chère et chronophage  
Offre à compléter avec une offre à distance, et financement

## Gestion de l'information et communication

### Besoins:

Sensibilisation à la sociologie  
Savoir communiquer, adapter sa communication pour faire passer les messages techniques, en fonction des publics-cibles et de leurs attentes ?  
Savoir organiser l'information (base de données, carto logiciels libres)

### Format souhaité:

Formation de base sur les principes de la Com (en face-à-face)  
*KIT pédagogique* sur comment communiquer  
*Boite à outils* : avec des documents type, des modèles pour communiquer

### Exemple d'Offres:

- *Formation:*  
CNFPT: Com' institutionnelle - Stratégie de communication; Com' les bases  
CNFPT : SIG, outil de pilotage...  
IFORE  
ATEN: com'Externe  
- *Information:*  
Guide méthodo Communiquer AELB, 2011  
Kit PPEau (diren PACA)  
Toolkit LIFE-EU

**Adéquation:** Offre riche, à compléter avec des documents-type, modèles, boîte à outils, mises à jour

# Evaluation

## Besoins

Tableau de bord et indicateurs: quel niveau de détail, quelle précision, quelle pertinence, que met on dans le tableau de bord de SAGE, quels indicateurs, quel format de compte rendu des activités, quel pas de temps (tous les ans ou tous les 3 ans), pour quels objectifs (gestion du SAGE, financeurs, communiquer...)?

## Format souhaité

*Document de cadrage et boîte à outils* d'indicateurs type validés et acceptés, construits sur l'expérience  
*Formation* 2h avec le spécialiste de l'agence

## Exemples d'offres

### - *Information*

Web: <http://www.riviererhonealpes.org>: dictionnaire des indicateurs, Malette d'indicateurs: forum marais atlantiques

Guide Indicateurs d'évaluation des procédures de gestion des milieux aquatiques, 2007 (source?)

### - *Formation*

CNFPT, pilotage, évaluation de projet  
IFREE Evaluation

## Adéquation:

Offre peu adaptée aux besoins  
Développer doc de cadrage, indicateurs type, reconnus, validés

\*préciser les besoins métiers,  
\*culture d'évaluation, pilotage de projet

## 7.1.2 L'offre mutualisable avec d'autres métiers

Les besoins en formation/information définis comme prioritaire par l'enquête peuvent être comblés soit par une offre mutualisable et partagée soit une offre spécifique au métier d'animateur :

- L'offre de formation est mutualisable lorsque les compétences à renforcer sont partagées par d'autres métiers et d'autres familles professionnelles. Dans le cadre des besoins des animateurs(trices) de SAGE, les besoins en animation, dialogue territorial, communication (les principes), conduite de projet, gestion d'un budget, sensibilisation à la culture territoriale, articulation des procédures peuvent être comblés dans le cadre de formation mutualisées avec :
  - Les animateurs(trices) de SAGE, contrat de milieu, de bassin, globaux...
  - Les animateurs(trices) de captage
  - Les animateurs(trices) TVB
  - Les animateurs(trices) Natura 2000
  - Les animateurs(trices) territorial-e
  - Tout type de chargé(e) de mission eau, territoire ...
  - Etc
- L'offre de formation/information n'est pas mutualisable lorsque les compétences à renforcer sont spécifiques au métier : l'évaluation et les tableaux de bord du SAGE, certaines parties de la gestion de l'information (la nature des informations) et la communication...

	CONCERTATION	COMMUNICATION	EVALUATION	AUTRES
BESOINS	Dialogue territorial, Eléments de méthode, pour construire leur stratégie, écoute active, résolution de conflit par la non violente, travail sur soi, conduite de réunion...	Sensibilisation à la sociologie Savoir communiquer , Savoir organiser l'information (base de données, carto	Tableau de bord, indicateurs, format, pertinence	Gestion de projet, articulation avec les autres procédures, gestion de budget
OFFRE MUTUALISABLE	Formation : CNFPT, ATEN, CPIE, IFREE, IFORE, OIEau, AgroParisTech Information : Guides méthodo (AE)	Formation : CNFPT (les bases et stratégie de la com', les SIG et outils de pilotage...), ATEN (la com')	Culture de l'évaluation, pilotage de projet Documents de cadrage généraux	Gestion de projet, articulation avec les autres procédures, gestion de budget
OFFRE NON MUTUALISABLE, SPECIFIQUE AU METIER		Kit pédagogique, boîtes à outils pour communiquer, documents-type, modèles de communication	Documents de cadrage spécifiques, indicateurs-type reconnus, validés pour évaluer l'état de mise en oeuvre du SAGE...	

Source: OIEau 2015 – Offre mutualisable ou spécifique au métier d'animateur de SAGE/contrat milieu

### 7.1.3 Actions « formation/information » des animateurs(trices) de SAGE/contrat,

Actions réalisées par les bassins et au niveau national (agence de l'eau, DREAL, Onema, MEDDE...) ; source des informations : les agences.

	Session de formation des animateurs	Journée technique, Journées d'échanges	Actions Renforcement du réseau	Mise à disposition d'outils pédagogiques
Loire-Bretagne		Participation au carrefour des gestions locales de l'eau tous les ans. Organisation de Rencontres de l'eau plusieurs fois par an s'adressent à tous les partenaires	Réunion des animateurs « littoral », Réseau local des animateurs de SAGE de la Commission géographique Mayenne-Sarthe-Loir« . Réseau des animateurs Dreal Auvergne Rencontre des animateurs du bassin Conférence annuelle des Présidents de CLE	Conseil pour la rédaction des PAGD des SAGE (2013), Note pour l'élaboration du rapport annuel d'activité des CLE et cellules d'animation de SAGE (2012)
Seine-Normandie	Formations à l'échelle des directions territoriales en fonction des besoins	Journée annuelle sur les sujets d'actualité et échanges d'expériences		Évaluation de la prise en compte du SDAGE 2010-2015 dans les documents d'urbanisme du bassin Seine-Normandie (AE/DRIEE 2014)
Rhin-Meuse	Animateurs (extérieur) ne peuvent pas bénéficier des formations destinées aux agents de l'agence	Journées techniques animateurs Milieux, animateurs Pollutions diffuses..., 2 fois/an	Journées des animateurs SAGE du bassin, organisées par l'AERM, 2 fois/an	Documents produits par les SAGE, CR journées animateurs centralisés sur l'extranet de l'AERM, disponible à tous les animateurs SAGE (seule l'AERM peut mettre en ligne les docs)
Artois Picardie	Animateurs conviés à participer à des formations internes aux agents de l'agence	Participation des animateurs aux Journées Acteurs du SAGE, journées techniques, commissions géographiques...	Réseau co-animé par la DREAL AEAP ; réunions 2 fois/an	Fiches permettant d'intégrer les effets du SDAGE Artois-Picardie (DDE Pas de Calais 2009)
Rh-Med-Corse		Présidents de CLE (travaux du SDAGE), non ciblées spécialement animateurs	Soutien des associations régionales (ARRA en Rhône-Alpes)	Evaluation de la politique des SAGE sur le bassin Rhône-Méditerranée (2012)
Adour-Garonne	Animateurs (extérieur) ne peuvent pas bénéficier des formations destinées aux agents de l'agence	Journée sur les sujets d'actualité (ex GEMAPI) organisés par l'agence pour les collectivités et services de l'Etat	1 jour de réunions du réseau des animateurs, peut intégrer ½ j de formation sur un sujet	Guide sur les outils de gestion territoriale de l'eau
National	Onema, CNFPT (et ses délégations), ATEN, IFREE, CPIE, OIEau, AgroParisTech, ...	Les rencontres de l'Onema, les journées d'échanges techniques de l'ATEN...	Gest'eau, plateforme nationale Séminaire national Animateurs de SAGE, tous les 18 mois	Via Gest'eau, plateforme nationale, Nombreux guides méthodo et fiches thématiques (MEDDE, Onema)

Source: Enquête OIEau 2015 – Actions de renforcement des compétences dans les bassins et au niveau national



## **7.2 Les conditions d'accès aux formations et le financement**

Les conditions d'accès aux formations proposées sont variables en fonction des organismes de formation et du statut des animateurs(trices).

- **Le prix des formations varie selon le statut de l'animateur(trice)**

Les titulaires de la fonction publiques territoriales ont un traitement à part puisqu'ils ont accès à des formations gratuites voir très peu chères dans la majorité des cas car leurs employeurs cotisent au 1% formation au CNFPT. Celui –ci en contrepartie organise des formations si le vivier est assez important (pour les micro-publics comme les animateurs(trices), les formations ne peuvent pas être spécifiques au métier). A noter que pour les animateurs(trices) non titulaires, si leur contrat est de droit public, ils ont les mêmes droits d'accès aux formations du CNFPT que les titulaires.

Les conditions d'accès sont plus chères pour les animateurs(trices) ayant des contrats de droit privé.

- **Le prix des formations varie selon l'organisme de formation**

On distingue trois types d'organismes dispensant des formations accessibles aux animateurs(trices)

- Les organismes d'éducation à l'environnement : CPIE, IFREE, ARRA, GRAINE...
- Les organismes publics et parapublics : ONEMA, CNFPT, IFORE, ATEN, AgroParisTech (en partie), ENGEES (en partie), agences de l'eau
- Les organismes privés : OIEau, AgroParisTech et ENGEES (en partie)...

### **7.2.1 La formation par les organismes d'éducation à l'environnement**

(IFREE, CPIE, ARRA (association Rhône Alpes), GRAINE (Groupement Régional d'Animation et d'Information sur la Nature et l'Environnement en Ile-de-France), REEB Réseau d'éducation à l'environnement en Bretagne...);

Leur mode de financement permet de réduire notablement les frais pédagogiques. Les financeurs sont les Conseils Régionaux, départementaux, les agences de l'eau, l'ADEME, parfois l'Etat, qui peuvent couvrir de 80% à 100% du coût des actions de ces structures, y compris les actions de formation.

A titre d'exemple, l'ARRA (Rhône-Alpes), l'IFREE (Poitou-Charentes), les CPIE, sont des structures ayant pour mission l'éducation à l'environnement. A ce titre, ils reçoivent une subvention des collectivités territoriales et des agences de l'eau. Pour l'ARRA, c'est 80% d'aides financières réparties entre l'agence de l'eau, la région PACA, la DREAL. L'IFREE en 2013 a été financé à 100% réparti entre la Région Poitou-Charentes (41%), le Département (17%), l'Etat (18%), divers (24%) tels que l'Académie de Poitiers, l'IUFM Poitou-Charentes, l'agence de l'eau Loire-Bretagne, l'ADEME.

### **7.2.2 La formation par des organismes publics ou parapublics**

Les formations organisées par les organismes publics et parapublics s'adressent à un public cible qui lui permettent de bénéficier de formation à moindre coût :

- L'Onema : Les stages organisés par le Centre de Formation de l'ONEMA sont ouverts à tous publics : agents de l'Etat et des Collectivités Territoriales, Entreprises, Organismes d'Enseignement, Associations. La journée de formation est tarifée à 350 €<sup>5</sup>. Dans le cadre de ses conditions particulières le Centre de Formation de l'ONEMA peut examiner la possibilité de mettre en œuvre ou d'élaborer, sur convention et à des conditions particulières, des formations en nombre ou des stages spécifiques,
- le CNFPT s'adresse aux agents territoriaux fonctionnaires et certains contractuels (pour lesquels la collectivité cotise au titre du 1% formation).
- La grande majorité des stages du CNFPT sont gratuits (Hébergement, transport, restauration et pédagogie pris en charge par le CNFPT). L'accès aux colloques, journées d'actualité sont pris en charge par le CNFPT pour la restauration du midi et la pédagogie (hébergement, transport, repas du soir, à la charge de la collectivité). Certaines formations sont payantes (bureautique, accompagnement individuel...). Le tarif est le même pour tous les publics.
- Pour les contractuels (pour lesquels la collectivité ne cotise pas au titre du 1% formation), les élus des collectivités territoriales, les agents publics de l'Etat, le secteur privé... : l'accès aux stages ou colloques du CNFPT sont « payants ».
- Les contrats aidés bénéficient de tarifs spéciaux.
- l'IFORE s'adresse aux titulaires de la fonction publique d'Etat en priorité ; les formations peuvent être ouvertes aux titulaires de la fonction publique territoriale dans la limite des places disponibles,
- L'offre de l'ATEN est un service qui s'adresse en priorité aux salariés des membres<sup>6</sup> de l'ATEN pour lesquels elle est gratuite. Pour les autres, l'inscription est possible dans la limite des places disponibles et contre participation financière,
- AgroParisTech et ENGEES proposent des formations avec des prix exonérés de la TVA, une réduction de 20% pour les services de l'Etat, libre de droit pour les agents du Ministère de l'agriculture si les formations sont labellisées EPICEA<sup>7</sup> ). Pour les autres publics la formation peut s'avérer très coûteuse,
- Les agences de l'eau ne proposent pas de formation proprement dites aux animateurs(trices). Elles organisent des séminaires, des journées de rencontres et d'échange techniques, gratuites auxquelles sont conviés les animateurs(trices). Elles apportent une aide financière forfaitaire pour le fonctionnement et l'équipement qu'ils peuvent utiliser pour leur formation. A titre d'illustration
  - Agence de l'eau Artois-Picardie : 3500€ par an pendant 3 ans, financement au début du SAGE d'un logiciel de cartographie et de la formation de l'animateur pour son utilisation, possibilité de participer gratuitement à des formations internes à l'agence,
  - Agence de l'eau Rhin-Meuse : les animateurs(trices) sont conviés(ées) à des réunions techniques 2 fois par an, une journée est organisée chaque année délocalisée sur un des territoires SAGE (co-organisation AERM/CLE),
  - Agence de l'eau Seine-Normandie : La formation des animateurs(trices) de SAGE est prise en compte dans le cadre du financement de leur poste au travers du forfait de fonctionnement. Ce dernier a été calibré de manière à pouvoir prendre en compte les besoins de formation (indiqué dans le 10<sup>e</sup> programme). L'agence organise un séminaire annuel traitant des sujets d'actualités d'importance et des retours d'expériences,
  - Agence de l'eau RMC : La formation des animateurs(trices) de SAGE est prise en compte dans le cadre du financement de leur poste au travers du forfait de fonctionnement octroyé par l'Agence (financement à 50%). Soutien des associations régionales de gestionnaires de milieux aquatiques qui couvrent tout le bassin (type RGGMA en PACA, association rivière Rhône-Alpes, etc.) par le financement de poste dans les mêmes conditions.

---

<sup>5</sup> Conditions Générales de vente – Onema 2015

<sup>6</sup> Les membres de l'ATEN : Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie (MEDDE), Parcs nationaux de France, Conservatoire du littoral, Agence des aires marines protégées, Région Languedoc-Roussillon, Région Ile-de-France, Région Rhône-Alpes, 2 conseils départementaux, Fédération des Parcs naturels régionaux de France, Fédération des Conservatoires d'espaces naturels, Union nationale des Centres permanents d'initiatives pour l'environnement, etc...

<sup>7</sup>EPICEA est l'outil de gestion et de suivi de la formation continue des agents du Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire

### 7.2.3 La formation par les organismes privés

Les organismes de formation privés tels que l'OIEau, ne bénéficient pas d'aides pour leur offre de formation. Les stagiaires paient le prix indiqué dans le catalogue. Des formations à la carte sont possibles pour répondre au plus près des besoins et permettre de réduire les coûts pour tout groupe supérieur à 5-6 personnes. Dans le cadre de la cotisation au CNFPT des organismes publics via le 1% formation, les animateurs(trices) peuvent demander au CNFPT une participation financière qui est reversée à l'OIEau.

Le coût moyen d'une journée de formation organisée par le CNFPT en 2013 est de 133 euros contre 460€ par stagiaire pour un organisme public ou parapublic et plus de 667 euros par stagiaire pour un organisme de formation privé (source: CNFPT, Compte rendu d'activité 2014).

<b>STRUCTURES D'EDUCATION A L'ENVIRONNEMENT</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• IFREE : Environ 135€/jour; pour certains sujets stages conjoints avec l'ATEN</li><li>• ARRA : Ouvert à tous, tarif préférentiel pour les adhérents (60€/j) et les personnes en recherche d'emploi (étudiants, jeunes diplômés...) 40€/j, les salariés non adhérents 100€/jour</li><li>• REEB (réseau d'éducation à l'env en Bretagne) : Tarif Formation professionnelle continue; Tarifs adaptés pour les individuels et bénévoles d'association; Gratuit jusqu'à 350€ pour 2 jours soit 175€/jour</li><li>• Graine-Pays de Loire, réseau d'éducation à l'env : accès pour tous; 3 jours 600€ en formation continue (soit 200€/jour)</li></ul> <p>➤ Financement de ces organismes jusqu'à 80%, parfois 100% au titre de l'éducation à l'environnement : Conseils régionaux, départementaux, agences de l'eau, ADEME, Etat</p>
<b>ORGANISMES PUBLIC OU PARAPUBLIC</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ATEN : Gratuit pour ses membres; 150€/jour (pour les animateurs Natura 2000, stages labellisés Natura 2000) ; 350€/jour (tous les autres), Frais d'hébergement compris.</li><li>• Onema : ouverts à tous publics (agents de l'Etat et des Collectivités Territoriales, Entreprises, Organismes d'Enseignement, Associations); 350€/jour</li><li>• CNFPT : Gratuit pour les structures qui cotisent au 1% de la formation ; Pour les autres 150 € par personne incluant la participation, les supports pédagogiques et le repas du midi. 50€/jour pour les contrats aidés incluant la participation et le repas du midi</li><li>• AgroParisTech : Gratuit pour les agents du Ministère de l'agriculture (si parcours EPICEA); 20% de réduction pour les services de l'Etat. Pour les autres jusqu'à 400€ par jour environ, et 350€ pour une classe virtuelle</li><li>• Agences de l'eau : Pris en compte dans le cadre de l'aide au fonctionnement des postes des animateurs ; pas d'aide spécifiquement dédiée à la « formation », Organisation de journées annuelles techniques et d'échange. Gratuits pour les animateurs.</li></ul>
<b>ORGANISMES PRIVES</b>	<p>OIEau : Pas d'aide publique pour l'offre de formation. Les animateurs (embauchés par des employeurs publics) peuvent demander une aide à leur organisme collecteur de fonds (le CNFPT), qui paie directement l'OIEau. Prix entre 300-400€/jour en moyenne.</p> <p>Peut proposer des prestations de formation à la carte pour les organismes publics tel les agences ou l'onema</p>

Source: OIEau 2015 – Conditions d'accès aux formations et coût

## 8 Les préconisations

### 8.1 *Éléments de cadrage en préalable aux préconisations*

A partir de la description des compétences du métier, réalisée dans le cadre des phases 1 et 2 de l'étude, une enquête a été menée auprès de l'ensemble des animateurs(trices) de SAGE et de contrat en juillet et août 2015 (phase 3) pour identifier les besoins prioritaires pour renforcer leurs compétences. Les résultats et préconisations qui en résultent représentent l'expression de près de 40% de la population totale des animateurs(trices) de SAGE/contrats.

L'analyse de l'adéquation besoins/offre réalisée dans la phase 4 a mis en évidence les manques à combler. Les experts OIEau proposent des préconisations qui s'appuient sur les résultats de l'enquête quantitative enrichis par des échanges avec quelques animateurs(trices) (dans le cadre du groupe Utilisateurs notamment).

L'OIEau ne propose pas de plan de formation.

### 8.2 *Préconisations*

#### Rappel des besoins :

- **Sur les thèmes :**

Dialogue – concertation – résolution de conflits – communication – évaluation – autres (budgets, sujets d'actualité)

- **Sur la forme :**

Des formations peu coûteuses (budget formation des animateurs(trices) très faible),

Des formations peu chronophages,

Des informations boîtes à outils, kits pédagogiques, doc de cadrage,

Des lieux et moments d'échanges sur le métier, les pratiques quotidiennes.

#### 8.2.1 Améliorer la visibilité des informations sur les formations

- **Constat**

L'offre de formation répondant aux besoins prioritaires exprimés notamment le « dialogue territorial », « la concertation », la « communication »..., existe mais n'est pas facilement identifiable car elle est proposée par différents organismes dont le CNFPT, les organismes d'éducation à l'environnement principalement.

Elle est mal connue des animateurs(trices) qui ne savent pas où chercher les formations/informations qui ne sont pas spécifiques au métier d'animateur (à l'inverse l'offre de formations techniques est assez bien connue des animateurs(trices)).

- **Propositions**

- ▶ Donner les informations générales sur les organismes offrant des formations accessibles aux animateurs(trices)

- Mettre l'information dans la rubrique « métier de l'animateur(trice) » de Gest'eau : quel organisme de formation (liste des organismes avec leurs thèmes), à quelles conditions, comment accéder aux formations, comment financer la formation,

- La rubrique eut être alimentée par Gest'eau (en lien avec tous les organismes qui aident et conseillent les animateurs(trices) sur les formations) : CNFPT, Régions, Agences, DREAL...

- ▶ Informer sur les formations par thématique dans Gest'eau
  - Faire une veille sur les nouvelles formations, sur les nouveaux outils pédagogiques
  - Elargir l'agenda des évènements de Gest'eau aux formations sur le dialogue, la communication, l'évaluation en lien avec les missions des animateurs(trices)
  - Valoriser les formations en lien avec les sujets traités dans les pages thématiques de la rubrique « partage d'expérience » (en cours de construction), possibilité de recueillir des témoignages d'animateurs(trices) sur les formations qu'ils ont suivies
  - Enrichir Formapr'eau avec les offres de formations sur le dialogue territorial, l'évaluation, les SIG etc...
  - Dans Formapr'eau, donner une information sur les prix des formations (demandées par les animateurs(trices)), par ex : gratuit – moins de 150€- moins de 500€/jour – plus de 500€/jour ou proposer une information générale (des grandeurs) sur les prix (cf le tableau de synthèse ci-dessus)
  
- ▶ Mieux communiquer sur l'existence de Formapr'eau et sur la rubrique « Formation » disponible sur Gest'eau (lors des séminaires, rencontres des animateurs(trices), ...) à destination des animateurs(trices), des structures porteuses, sur les relais d'information tels que les agences, les DREAL, le CNFPT...

- **Avantages et inconvénients**

- ⊕ Points forts : s'appuyer sur l'offre existante, sans en créer de nouvelles. Réalisable dans le cadre du budget animation de « Gest'eau » et « Formapr'eau »
- ⊕ Point faible : pour Formapr'eau, les modifications ne pourront être effectives qu'à partir du catalogue 2017 lors de la collecte des informations fin 2016.

## 8.2.2 Améliorer la Formation/Information sur les bases du métier

- **Constat**

Les animateurs(trices) mentionnent le besoin d'explicitier le rôle des animateurs(trices) aux animateurs(trices) eux-mêmes, aux employeurs, aux présidents de CLE ...

Les animateurs(trices) proposent des formations courtes pour les phases importantes de la vie du SAGE ou du contrat : lors de la prise de poste, lors de leur mission quotidienne pour se perfectionner sur certains sujets d'actualité, lors de la préparation de la phase de mise en œuvre du SAGE.

A titre d'illustration, le CNFPT propose des formations d'intégration qui donnent aux agents nouvellement nommés les clés pour réussir leur prise de poste (source : CNFPT), il propose également une formation de perfectionnement destinés à consolider ou étoffer les compétences,

L'OIEau propose depuis quelques années un stage de 2 jours sur le « SAGE mode d'emploi » dont les objectifs sont de maîtriser toutes les facettes d'un SAGE, appréhender les difficultés de mise en œuvre d'un SAGE, comprendre l'environnement juridique d'un SAGE, savoir rédiger les documents d'un SAGE. Il s'adresse aux membres des CLE, aux animateurs(trices) de SAGE.

- **Propositions**

- ▶ Diffuser une Fiche métier (en cours de réalisation dans le cadre du GT SAGE)

- en amont du recrutement : aux futurs employeurs et présidents(es) de CLE
  - lors de la prise de poste : aux animateurs(trices), structures porteuses et président de CLE
  - dans une rubrique Gest'Eau dédiée au métier de l'animateur(trice)
- ▶ Mettre en place systématiquement une formation « prise de poste » mutualisée, pour certains modules, avec d'autres métiers « similaires » (Natura 2000, captage, TVB, etc...) :
    - Thèmes à traiter : la culture territoriale, le positionnement de l'animateur par rapport au président de CLE, la sensibilisation à la sociologie, rappel des échelles de travail sur un SAGE, (exemples kit PPEAU, initiative AESN), l'évaluation ...
    - Format : Mixer une partie à distance / une partie en présentiel, ou 5jours en 2 sessions,...
    - Modules mutualisables : gestion de projet, évaluation, concertation, dialogue territorial...
    - Modules spécifiques : le métier d'animateur(trice) de SAGE, l'évaluation, les tableaux de bords...
  - ▶ Développer des séquences de « mise à niveau » récurrentes sur des sujets nouveaux,
    - Séminaires organisé dans les bassins, avec des témoignages et retour d'expérience
    - A distance avec des web-conférences en fonction des besoins
    - Etc...
  - ▶ Instituer une séquence d'information « Anticiper la phase de mise en œuvre du SAGE/contrat »
    - Thèmes : par exemple comment donne-t-on des avis, comment apprécier la conformité, comment motiver les partis prenantes...
    - Format : 1j face-à-face ou demi-journée de web-conférences, puis sessions approfondies...
  - ▶ Développer, organiser l'offre de formation « dialogue territorial » qui constitue le cœur du métier
    - En s'inspirant de l'expérience de l'ARRA : un plan de formation au dialogue territorial (médiation, gestion de conflit et négociation) est en cours d'élaboration pour faciliter les projets de restauration des continuités latérales et longitudinales incluant plusieurs sessions à destination des professionnels amenés à mettre en œuvre ce type d'opérations,
    - En s'appuyant sur les personnes ressources existantes (CPIE, IFREE...).
- **Avantages et inconvénients de la proposition**
    - ➕ Anticiper les difficultés liées au métier,
    - ➕ Prévoir un plan de formation des animateurs(trices) sur plusieurs années tenant compte des différentes phases d'élaboration et mise en œuvre du SAGE/Contrat
    - ➖ Formation « prise de poste » risque d'être chronophage : être attentif au format et à la durée, prévoir des modules à distance (MOOC, Web-formation, Tutorat, etc),
    - ➖ Coût pour monter/organiser ces nouvelles formations.

### 8.2.3 Développer de nouveaux formats

- **Constat**

L'enquête révèle que le 2<sup>e</sup> facteur arrivé en tête des freins aux actions de formation et d'information est le **manque de temps**. Par ailleurs, à la question sur le format le plus approprié pour répondre à leur besoin, la formation à distance via les MOOC, les plateformes électroniques d'échanges etc n'arrivent pas en tête de leur choix car les animateurs(trices) connaissent mal les possibilités offertes par les formations à distance.

- **Propositions**

- ▶ Développer la Formation/Information en ligne
  - Développer des Web-conférences de 2h : sujets proposés par les animateurs (trices), centralisés et organisés via gest'eau ; Faire remonter les demandes de sujets vers gest'eau. ... Instaurer des rendez-vous réguliers
  - Développer des MOOC (cours en ligne), e-learning (cours, séminaire en ligne avec un change direct)... Métier d'animateur de SAGE/contrat (voir par exemple les « lesbonsprofs »)
  - Coaching à distance par les agences,
  - Tutorat par les animateurs(trices) qui partagent leurs expériences (un débutant et un initié)
  - Jumelage entre SAGE ou contrat (avec des échanges de personnel pendant une semaine dans chaque bassin ...)
- ▶ Développer, et rendre plus visible les Boites à outils interactives
  - Développer un kit « Prise de poste », avec mises à jour, enrichies par les animateurs(trices) en fonction de leurs pratiques et expériences ; définir un cadre de remontées des informations...
  - Pour les animateurs(trices) : développer des documents-type de communication à destination des autres publics (membres de la CLE, grand public etc...), des tableaux de bords avec des indicateurs validés à adapter au contexte
- ▶ Développer une plateforme (portail gest'eau) ou des plateformes communes sur extranet (par bassin)
  - Rassembler les outils pédagogiques soit dans une même plateforme soit en lien vers les plateformes existantes,
  - Exemple : AERM : Des documents (documents produits par les SAGE, CR journées animateurs(trices),...) sont centralisés sur l'extranet de l'AERM, disponible à tous les animateurs(trices) SAGE (toutefois seule l'AERM peut mettre en ligne les docs)...

- **Avantages et inconvénients de la proposition**

- ⊕ Faire une veille sur les nouveaux outils pédagogiques
- ⊕ Réduire le temps de formation, la rendre plus disponible en termes de planning et de temps

## 8.2.4 Renforcer le réseau

- **Constat**

Le réseau national via Gest'eau est déjà bien construit depuis 2002 avec notamment des séminaires tous les 18 mois, avec cependant quelques critiques : un besoin d'information organisée par thématique sur le site Gest'eau.

Comme ils sont de plus en plus nombreux, difficile de faire des séminaires nationaux tous les ans, d'où un besoin de développer des séminaires de bassins.

Un Besoin de travailler ensemble.

- **Propositions**

- ▶ Pérenniser le séminaire national tous les 18 mois. Le format peut être différent selon les besoins et le contexte (retour d'expériences, formation, information, temps d'échange, formation ascendante ou descendante)
- ▶ Développer systématiquement les séminaires annuels par bassin (1jour), avec des temps d'échanges (bilatéraux)
- ▶ Favoriser et encourager la création des sous-réseaux :
  - Par enjeu, SAGE littoraux, SAGE- PNR, eaux souterraines, ...
  - Par réseaux thématiques : exemple réseau TVB, Captage et pollution diffuse, PAMM (plan d'actions milieux marins) qui rassemblerait les animateurs(trices) de SAGE/contrat avec ceux des thématiques TVB, ou thématique captage ...
- ▶ Favoriser les échanges entre les réseaux d'animateurs(trices) SAGE/contrats et d'autres réseaux thématiques existants (Natura2000, Captages, TVB, urbanisme etc...) :
  - Par exemple : un animateur Natura 2000 peut partager son expérience sur le dialogue territorial,
  - Favoriser des moments communs entre les différents réseaux (via des web-conférence par exemple) sur de sujets communs
  - Améliorer les conditions d'accès aux formations dédiées aux autres animateurs(trices) (ATEN) → voir Fiche « améliorer visibilité de la formation » et voir les évolutions possibles liées à la création de l'AFB,
- ▶ **Gest'eau** : créer des rubriques thématiques bien identifiées, une rubrique « le travail/le métier d'animateur(trice) »,
  - Centraliser les guides existants avec une meilleure valorisation, forums thématiques, centralisateur de web-formations/Web-conférences...
  - Développer une rubrique « la vie des sous réseaux »
  - Développer une rubrique « la vie des autres réseaux », animateurs(trices) territoriaux des contrats de bassin en Bretagne, Bourgogne, Rhône-Alpes..., les animateurs(trices) de captage, de TVB, Natura 2000 etc... sur les sujets intéressants les animateurs(trices) de SAGE/contrat milieu.

- **Avantages et inconvénients de la proposition :**

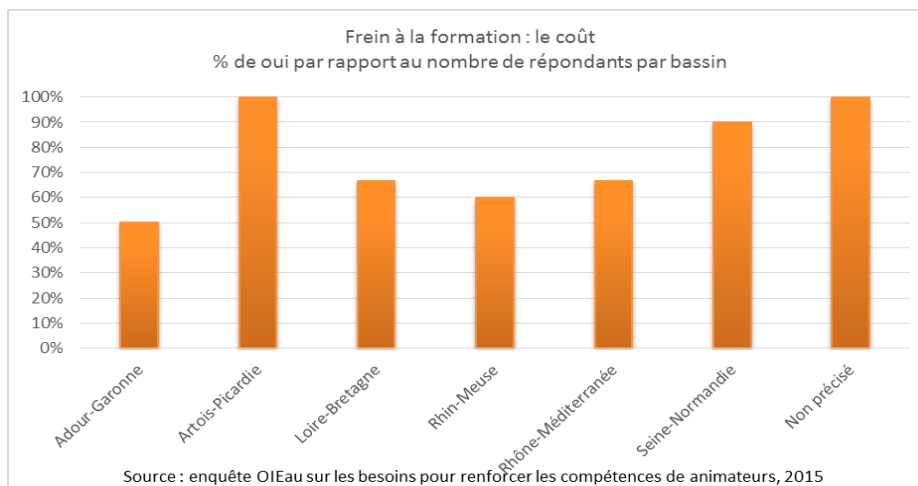
- ➕ Echanger sur les pratiques quotidiennes, anticiper
- ➖ Les autres réseaux existent-ils ?



## 8.2.5 Améliorer la visibilité des financements de la formation

### • Constat

Dans le cadre de l'étude sur les besoins pour améliorer les compétences réalisée en 2015 par l'OIEau, avec le soutien financier de l'Onema, les animateurs(trices) mentionnent comme un des freins principal à la formation le **coût élevé** des formations proposées dans le paysage français.



Par ailleurs, l'offre de formation répondant aux besoins prioritaires exprimés notamment le « dialogue territorial », « la concertation »..., existe et est proposée par des organismes ayant des conditions et des modalités d'accès variant selon le statut de la structure qui organise la formation (CNFPT, AgroParisTech, CPIE, IFREE, ARRA), et selon le statut des animateurs(trices) (titulaires de la fonction publique territoriale, contractuels) - (voir page précédente « Eléments de cadrage »).

### • Propositions d'actions

- ▶ Améliorer la visibilité sur les possibilités de financement
  - Mieux diffuser l'information via Gest'eau : comment financer ma formation,
  - Donner des informations sur les conditions d'accès (rappeler les règles liées au 1% formation versé par les employeurs à des organismes collecteurs),
- ▶ Améliorer la prise en charge du financement de la formation :
  - Financer par les régions : Les régions pourraient financer au titre de la formation professionnelle, une partie de cette formation : si cela est possible, le barème est d'environ 23 € par heure de formation et par personne soit environ 150€/jour). Si cette formation est "qualifiante", elle peut être financée dans le cadre du Compte personnel de Formation (CPF),
  - Créer des accords avec les organismes collecteurs du 1% Formation (pour les contrats de droit privé)
  - Dédier, identifier séparément le budget « formation » du financement du fonctionnement des postes d'animateurs(trices) pour les encourager à l'utiliser.
- ▶ Communiquer sur l'offre de formation CNFPT « gratuite » dont les employeurs versent le 1% formation au CNFPT, vers les animateurs(trices), les employeurs, les présidents de CLE
- ▶ Réfléchir à la création d'un fond pour financer les formations chères (ex-FNDAE utilisé à l'époque pour financer la formation des élus à l'OIEau),
- ▶ Développer les formations à distance pour réduire les coûts

### • Avantages et inconvénients de la proposition :

- ➕ Encourager les animateurs(trices) à dépasser le frein « coût de la formation ».

## 9 Bibliographie

Sources bibliographiques pour décrire le métier :

**CNFPT** : Les métiers de la fonction publique territoriale › Le répertoire des métiers › Environnement › <http://www.cnfpt.fr/node/146/repertoire-metiers/> « Cheffe/chef de projet rivière et milieux aquatiques »

**Répertoire interministériel des métiers** de l'Etat, « Chargé de la gestion de la ressource en eau » <https://rime.fonction-publique.gouv.fr>

**ATEN**, espaces naturels <http://www.espaces-naturels.fr/Metiers/Referentiels-metiers/Les-referentiels-existants>

**Audrey Richard- Ferroudji**, 2008, thèse : Les animateurs(trices) de bassin versant pièces maîtresses des dispositifs de gestion territoriale de l'eau. Intervention 2011

**ARRA**, 2012: Les métiers de la gestion des milieux aquatiques, étude menée en Rhône-Alpes, avec le soutien de l'agence de l'eau et la région Rhône-Alpes. <http://www.riviererhonealpes.org/espace-metiers>

Source sur l'identification de l'offre de formation :

Formap'eau <http://www.formapreau.fr/> ,

CNFPT <http://www.cnfpt.fr/>,

OIEau <http://www.oieau.org/cnfme/>,

Centre de formation de l'ONEMA <http://www.onema.fr/Les-formations-2016> ,

ENGEES <https://engees.unistra.fr/formations/formation-professionnelle-continue/> ,

AgroParisTech <http://www.agroparistech.fr/Eau-1713.html> ,

INFOMA <http://www.infoma.agriculture.gouv.fr/Environnement-et-Forets,1266> ,

Centres de Valorisation des Ressources Humaines du MEDDE, <http://www.cvrh-paris.developpement-durable.gouv.fr/les-cvrh-a2.html>

Plateforme IFORE <http://www.ifore.developpement-durable.gouv.fr/>

<http://www.trameverteetbleue.fr/qui-sommes-nous/centre-ressources-trame-verte-bleue>

IFREE, <http://www.ifree.asso.fr/formations-education-environnement>

ATEN, <https://formation.espaces-naturels.fr/>

CPIE, médiation et dialogue <http://savoievivante-cpie.org/accompagner-les-territoires/>

Gest'eau <http://www.gesteau.eaufrance.fr/>

## 10 ANNEXES

### 10.1 *Fiche Métiers RIME*

## **10.2 Fiche métier CNFPT**



*Office  
International  
de l'Eau*

15 rue Edouard Chamberland  
87065 Limoges Cedex

Tél. (33) 5 55 11 47 80  
[www.oieau.org](http://www.oieau.org)

Avec le soutien financier de l'Onema



[www.onema.fr](http://www.onema.fr)