



Cet article est publié sous la licence Creative Commons (CC BY 4.0). La citation comme l'utilisation de tout ou partie du contenu de cet article doit obligatoirement mentionner les auteurs, l'année de publication, le titre, le nom de la revue, le volume, le numéro de l'article et le DOI.

Enquête nationale sur les projets de territoire pour la gestion de l'eau (PTGE) : caractéristiques, profils des animateurs et besoins d'accompagnement

Noah DAGRON¹, Sébastien LOUBIER¹

¹ G-EAU, Univ Montpellier, AgroParisTech, BRGM, CIRAD, INRAE, Institut Agro, IRD, Montpellier, France.

Correspondance : Noah DAGRON, noah.dagron@inrae.fr

En parallèle du lancement du centre de ressources en appui aux projets de territoire pour la gestion de l'eau (PTGE) sur le site Gest'eau en mars 2025, INRAE a conduit une enquête nationale afin de préciser les missions d'accompagnement du centre. Le questionnaire en ligne, complété par cent-vingt-six praticiens impliqués dans des PTGE, visait à identifier leur niveau d'intérêt pour différents types d'accompagnement et à recueillir des informations complémentaires sur les projets.

Introduction

Les projets de territoire pour la gestion de l'eau (PTGE) sont des démarches ambitieuses visant à définir et mettre en œuvre, de manière concertée entre l'ensemble des usagers d'un territoire, des programmes d'actions répondant aux multiples enjeux de la gestion de l'eau.

Promu à l'échelle nationale par différentes instructions gouvernementales (instructions du gouvernement des 4 juin 2015 et 7 mai 2019, complétée par un additif) et un guide méthodologique (Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires, 2023), le dispositif a permis l'émergence de cent-trente-six PTGE à ce jour. Toutefois, le cadre relativement souple proposé et la diversité des réalités territoriales, institutionnelles, organisationnelles et opérationnelles soulèvent la question de l'appui à apporter pour leur élaboration et mise en œuvre, notamment à l'échelle nationale.

C'est dans cette perspective que le ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire (MASA) a sollicité INRAE afin de préciser les missions susceptibles d'être portées par le futur centre de ressources national en appui aux porteurs de PTGE. Si certaines missions étaient déjà imaginées voire déjà menées par le centre de ressources, cette étude visait à réinterroger les hypothèses faites, à mieux appréhender la diversité de besoins d'accompagnements et à formuler des recommandations opérationnelles.

Pour travailler à l'échelle nationale sur l'ensemble des PTGE et compte tenu des moyens pour l'étude, c'est la méthode par questionnaire en ligne qui a été privilégiée. Par ailleurs, par souci d'homogénéité, l'étude a été restreinte aux animateurs (éventuellement de SAGE¹), représentants de structures porteuses et membres de comités techniques de PTGE ou PGRE² (COTECH)³. Nous entendons par « membres de COTECH » les représentants des institutions suivantes : Agence de l'eau, DDT⁴, DREAL⁵, DRAAF⁶, OFB⁷, Département, Région. Outre l'identification des besoins d'accompagnements, l'étude a aussi permis d'actualiser certaines informations sur les PTGE ou d'éclaircir certains aspects encore peu documentés, notamment dans la perspective de futurs travaux de recherche. Des questions ont donc aussi été posées sur les caractéristiques des PTGE, les pratiques de la prospective, les actions relevant de solutions fondées sur la nature (SfN) ou de l'agroécologie et le métier d'animateur en tant que tel.

Dans cet article, nous ne couvrons pas toute l'étendue des résultats issus de l'enquête. Nous proposons de revenir sur les résultats les plus probants, les chiffres et les messages clés que l'on en tire. Par ailleurs, certains résultats sont analysés selon deux variables : la fonction du répondant au sein du PTGE et son comité de bassin. Deux hypothèses principales avaient été formulées et se sont révélées pertinentes dans certains cas : i) les

1. Schéma d'aménagement et de gestion des eaux.
2. Plan de gestion quantitative de la ressource en eau.
3. Comité technique.
4. Direction départementale des territoires.
5. Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement.
6. Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt.
7. Office français de la biodiversité.

réponses des animateurs et autres membres de structures porteuses diffèrent de celles des autres répondants et, ii) les réponses des participants du bassin Rhône-Méditerranée diffèrent de celles des autres bassins.

Le questionnaire a été réalisé et diffusé via la plateforme LimeSurvey. Il a été diffusé du 19 juin au 15 août 2025 auprès des quatre-cent-trente contacts potentiellement concernés, identifiés au préalable au travers d'une pré-enquête. Les répondants ont pris en moyenne une heure pour répondre à une centaine de questions.

Cent-vingt-six personnes ont répondu entièrement à l'enquête et cochent les critères de notre échantillon. La

très grande majorité des répondants participe actuellement à un PTGE et 45 % sont des animateurs (figure 1). Du point de vue des projets, cent-six PTGE différents ont été mentionnés dans l'enquête. En excluant les PTGE en cours de lancement et non renseignés dans la base de données de Gest'eau, ainsi que les quinze indiqués comme « non démarrés », on conclut que 82 % des PTGE actifs recensés dans la base ont été mentionnés dans l'enquête.

Toutefois, certaines parties du questionnaire comme celle sur les caractéristiques des PTGE, sur les principales difficultés pour leur élaboration ou sur le métier d'animateur, étaient adressées seulement aux animateurs et concerne donc un nombre plus faible de PTGE (cinquante-cinq personnes dont vous retrouverez le profil et les motivations en fin d'article dans la partie « Qui sont les animateurs des projets de territoires pour la gestion de l'eau ? »).

Pour la partie sur les caractéristiques propres à chaque PTGE, il s'agit principalement d'un choix méthodologique pour limiter le temps de réponse nécessaire à certains participants et faciliter l'analyse. En effet, le nombre moyen de PTGE auxquels les répondants participent varie d'environ 1 pour les animateurs de SAGE et de PTGE à environ 5 pour les représentants de l'OFB et des Régions. La multiplication des informations pour un même PTGE aurait impliqué un niveau d'analyse plus important. Par ailleurs, cette différence non négligeable dans le nombre moyen de PTGE accompagnés par un répondant, engendre de fait, des niveaux d'implication variables et fonde la première hypothèse précédemment mentionnée.

Quant à la répartition des PTGE de l'enquête par comités de bassin, elle est cohérente avec celle de la base de données nationale Gest'Eau (Bornancin Plantier *et al.*, ce numéro). Seuls les projets existants en Corse sont sous-représentés dans l'enquête (mais la plupart ne sont pas démarrés selon Gest'Eau). De plus, on remarquera qu'environ 60 % des PTGE existants à l'échelle nationale et des PTGE mentionnés dans l'enquête sont issus du comité de bassin Rhône-Méditerranée et que la quasi-totalité (92 %) d'entre eux sont initialement des PGRE. Ce constat fonde notre deuxième hypothèse.

Figure 1 – Fonctions exercées par les répondants à l'enquête.

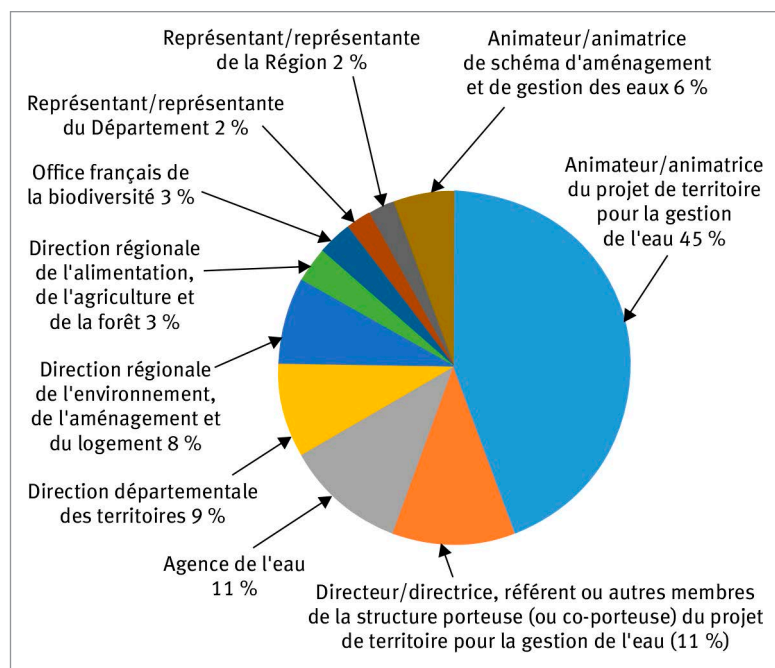
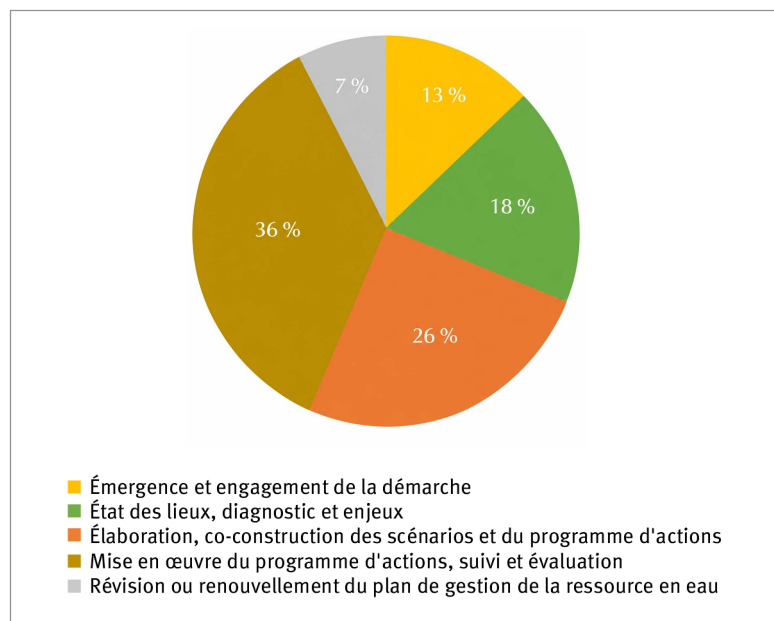


Figure 2 – Phases actuelles des projets de territoire pour la gestion de l'eau indiquées par les animateurs.

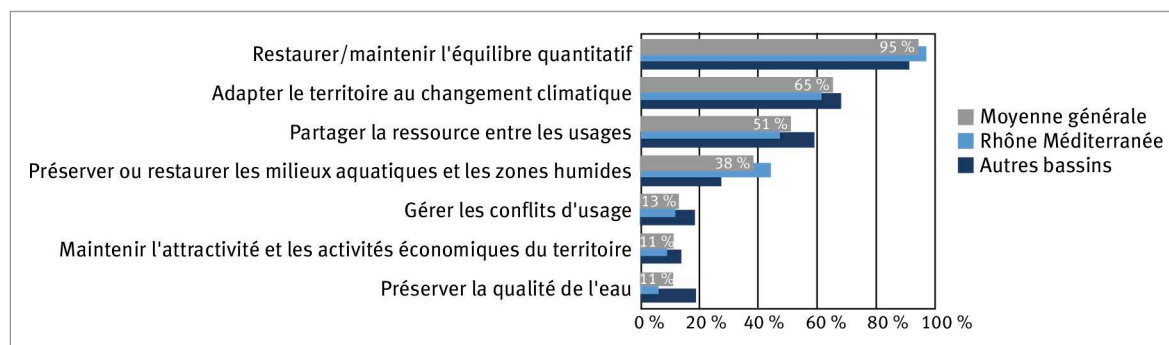


Quelques caractéristiques des PTGE

Parmi les cinquante-cinq PTGE dont il est ici question, une majorité est avancée dans l'élaboration du programme d'actions, voire finalisée (figure 2). Sur la base de données Gest'Eau (hors PTGE « non démarrés »), il y a en revanche plus de PTGE indiqués en « mise en œuvre, suivi et évaluation » (59 %) et moins en « élaboration et co-construction du programme d'actions » (7 %). Ce décalage peut s'expliquer par des définitions relativement poreuses des phases d'un PTGE, une plus grande implication de PTGE et animateurs « actifs » dans l'enquête ou encore un manque d'actualisation des informations sur Gest'Eau.

En Rhône Méditerranée, plus de projets sont en phase de mise en œuvre du programme d'actions ou de suivi et évaluation par rapport aux autres comités de bassin.

Figure 3 – Enjeux traités par les projets de territoire pour la gestion de l'eau.



Les enjeux concernent surtout la gestion quantitative, bien que les enjeux qualitatifs soient perçus comme de plus en plus importants par les répondants (figure 3). Certains enjeux peuvent cependant être traités plus indirectement étant donné les interdépendances existantes et certains ajoutent qu'ils peuvent aussi changer en cours de processus. La révision d'un PGRE peut notamment permettre de reconsidérer certains enjeux tels que le changement climatique ou les enjeux socio-économiques.

Une question cherchait à identifier quels usages étaient considérés comme les plus importants dans les projets, que ce soit parce qu'ils constituent les principales causes des enjeux ou les principaux leviers pour y répondre. Ce sont alors les usages agricoles (62 %) et l'alimentation en eau potable/l'assainissement (55 %) qui sont considérés comme les causes et leviers potentiels les plus importants, devant l'industrie et le tourisme/loisirs ; les usages pour la production d'énergie sont jugés marginaux.

Les données quantitatives recueillies sur les enjeux territoriaux des PTGE (peu extrapolables dû à un faible taux de réponse) permettent d'avoir certains ordres de grandeur :

- les volumes moyens prélevés annuellement sont en moyenne de 42 Mm³ et vont de 1 Mm³ à 161 Mm³ ;
- les volumes prélevables sont en moyenne de 18 Mm³ et vont de 0,5 Mm³ à 60 Mm³ ;
- la réduction nécessaire du volume prélevé est de 41 % en moyenne, allant de 20 % au minimum à 64 % au maximum ;
- 43 % des répondants évoquent un travail du PTGE sur des ressources principalement ou exclusivement superficielles, 36 % sur des ressources souterraines comme superficielles et 21 % sur des ressources principalement ou exclusivement souterraines.

Enfin, dans 82 % des cas, le périmètre du PTGE se recoupe avec celui d'un ou plusieurs SAGE. Différentes articulations sont possibles : le SAGE définit les volumes prélevables et autres objectifs réglementaires du PTGE ; le PTGE est la déclinaison opérationnelle du volet quantitatif du SAGE ; ou, les deux sont conduits en parallèle avec des éléments produits au cours du PTGE permettant d'alimenter la révision du volet quantitatif du SAGE. Les autres démarches territoriales potentiellement existantes sont prises en compte plus marginalement : des contrats

de milieux ou de rivière dans 52 % des cas et des dispositifs PAT, SCoT, PLUi, PAPI et PCAET⁸ dans 25 à 40 % des cas.

Principales difficultés pour l'élaboration des PTGE

Dans cette partie nous revenons sur une question à propos des principales difficultés rencontrées par les animateurs dans l'élaboration et/ou la mise en œuvre du PTGE de manière générale (figure 4).

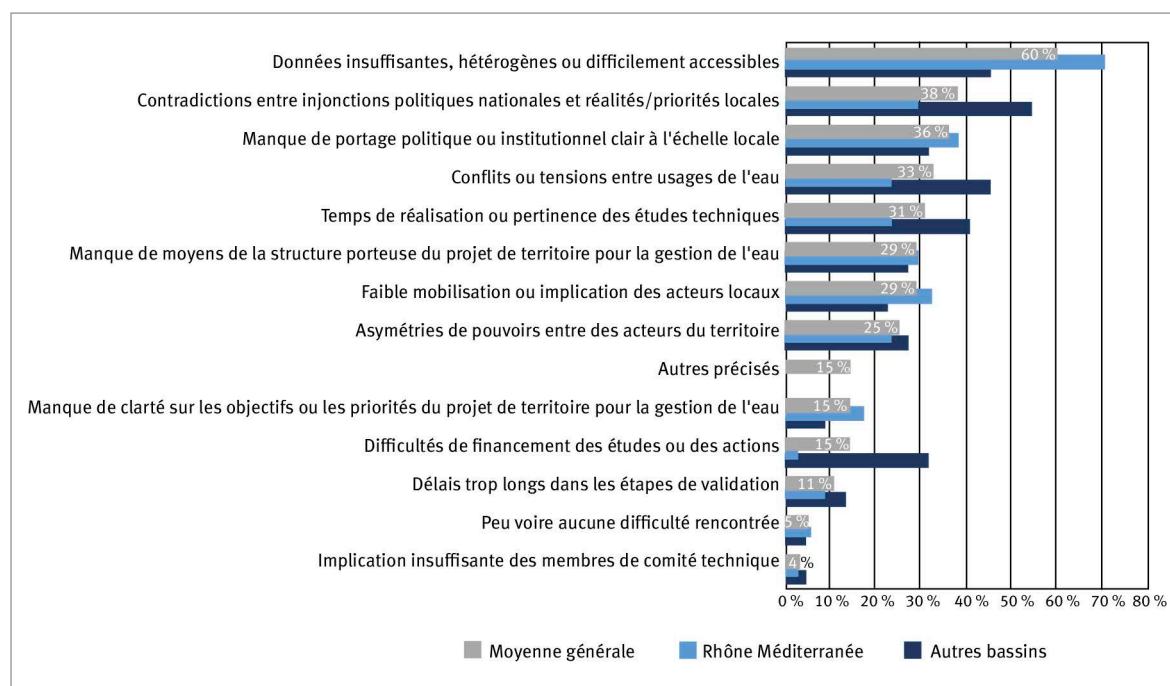
Deux principales difficultés rencontrées par les animateurs sont relatives aux données : 60 % les considèrent insuffisantes, hétérogènes ou difficilement accessibles tandis que 31 % pointent le temps et la pertinence des études techniques. Plusieurs soulignent par ailleurs le caractère trop systématique des études HMUC (Hydrologie, Milieux, Usages, Climat), dont les délais peuvent freiner la dynamique de concertation (alors que dans certains cas suffisamment d'informations sont disponibles pour élaborer un programme d'actions) et plaident pour un cadre plus souple, permettant de mieux articuler production de connaissances et élaboration du programme d'actions.

Les contradictions entre injonctions politiques nationales et réalités ou priorités locales constituent la deuxième principale difficulté (38 %). Certains précisent que la démarche a permis d'aboutir à une stratégie locale ambitieuse mais que son élaboration comme sa mise en œuvre sont compliquées par certaines politiques ou lois nationales et/ou européennes.

Le manque de portage politique ou institutionnel clair à l'échelle locale est aussi une difficulté importante (36 %). Cela peut s'expliquer par un manque de coordination entre institutions du COTECH ou par des positionnements ambigus de certains porteurs qui peuvent être volontairement contraignants ou à l'inverse peu affirmés par rapport aux enjeux.

Trois autres difficultés, sélectionnées par 25 à 33 % des répondants, relèvent du contexte territorial et de son jeu d'acteurs (conflits, niveau d'implication, relations de pouvoir...). Ils évoquent notamment la difficulté à articuler le PTGE avec les politiques d'aménagement du territoire et à impliquer les élus. Enfin, les répondants font régulièrement référence aux projets de retenues quand

8. PAT : Projet alimentaire territorial ; SCoT : Schéma de cohérence territoriale ; PLUi : Plan local d'urbanisme intercommunal ; PAPI : Programme d'actions de prévention des inondations ; PCAET : Plan climat-air-énergie territorial.

Figure 4 – Difficultés rencontrées par les animateurs de manière générale dans l'élaboration et/ou la mise en œuvre des projets de territoire pour la gestion de l'eau.

ils parlent des conflits entre usagers qui ralentissent ou bloquent la démarche ou la mise en place de certaines actions.

Une dernière difficulté importante est relative au manque de moyens général de la structure porteuse. Ils font entre autres référence aux difficultés de financement des postes d'animation et au phénomène de turn-over chez les animateurs.

Les autres difficultés proposées ont été sélectionnées par moins de 15 % des répondants et une question ouverte a permis d'identifier les difficultés suivantes :

- les aléas et événements climatiques exceptionnels peuvent impacter la dynamique de concertation ;
- le caractère non opposable du PTGE est une contrainte pour la mise en œuvre des décisions stratégiques qui ont été prises ;
- certaines décisions administratives ou initiatives en matière d'accès à l'eau, sont prises sans concertation avec le PTGE ;
- le manque de reconnaissance du processus de concertation dans le système de financement, notamment par l'absence de bonification des taux de financement des actions ;
- un nombre d'acteurs trop important peut fortement complexifier le PTGE.

En Rhône Méditerranée, le manque, l'hétérogénéité et l'accessibilité des données est une difficulté prépondérante par rapport aux autres.

Dans les autres bassins, les répondants expriment des difficultés plus diversifiées. Les contradictions avec les injonctions nationales, le poids des études techniques, les conflits ainsi que le financement des études et actions semblent y être plus problématiques.

Les thématiques prioritaires pour un accompagnement par le centre de ressources

Les parties suivantes présentent une synthèse des principaux besoins d'accompagnement exprimés par les animateurs et membres de COTECH. Afin d'en faciliter la lecture, nous précisons d'abord ici quelques éléments méthodologiques ainsi qu'une priorisation globale des thématiques sur lesquelles ces accompagnements sont attendus.

Le questionnaire a été structuré autour de six grandes thématiques couvrant les principales étapes d'un PTGE et inspirées en partie du guide national : concertation, état des lieux et diagnostic, prospective, identification des actions, analyses économiques et financières, mise en œuvre et suivi.

Pour chacune, les répondants devaient évaluer leur niveau de besoin (échelle de 1 à 6) pour sept types d'accompagnement :

- mise en réseau/partage d'expérience/échange entre « praticiens-PTGE » ;
- outils et guides méthodologiques ;
- mobilisation d'experts techniques et scientifiques extérieurs ;
- données techniques et scientifiques ;
- rédaction/évaluation de cahiers des charges ;
- documentation diverse ;
- formations.

Des questions ouvertes permettaient en outre de préciser les besoins jugés les plus forts. Notons que ces thématiques s'inscrivent en réalité dans un processus continu avec des phases aux limites poreuses. Pour retrouver cette cohérence, les commentaires relevant de plusieurs thématiques à la fois ou d'une autre thématique ont été reclassés lors de l'analyse.

En fin de questionnaire, les répondants étaient invités à classer les six thématiques indépendamment du type d'accompagnement, selon leur niveau d'attente en matière d'accompagnement.

Les attentes portent alors principalement sur les analyses économiques et la prospective (figure 5). Le travail sur le processus de concertation, qui nous semble particulièrement transversal à l'ensemble de la démarche, suscite aussi des attentes très fortes pour une part non négligeable des répondants.

Rappelons tout de même que les PTGE de l'enquête sont majoritairement en phase de définition du programme d'actions et de mise en œuvre. Sans savoir dans quelle mesure, notons qu'il peut exister une sous-représentation, comme une surreprésentation de certains besoins, selon que les répondants s'expriment plus en fonction de leur situation actuelle ou de leur expérience passée.

En Rhône Méditerranée, il y a une attente générale plus importante sur la prospective, tandis que dans les autres bassins, elle porte plus sur les analyses économiques et financières.

Nous l'expliquons notamment par le fait que la révision des PGRE laisse beaucoup plus de place à des approches axées sur la prospective.

La prépondérance de ces projets dans l'échantillon peut également expliquer les fortes attentes en matière de prospective.

Si ces résultats nous permettent éventuellement de prioriser les thématiques sur lesquelles accompagner les PTGE, ils sont à relativiser avec une autre observation : il y a des besoins forts dans chaque thématique, certains étant communs, d'autres plus spécifiques.

Figure 5 – Niveau d'attente en matière d'accompagnement pour chaque thématique.

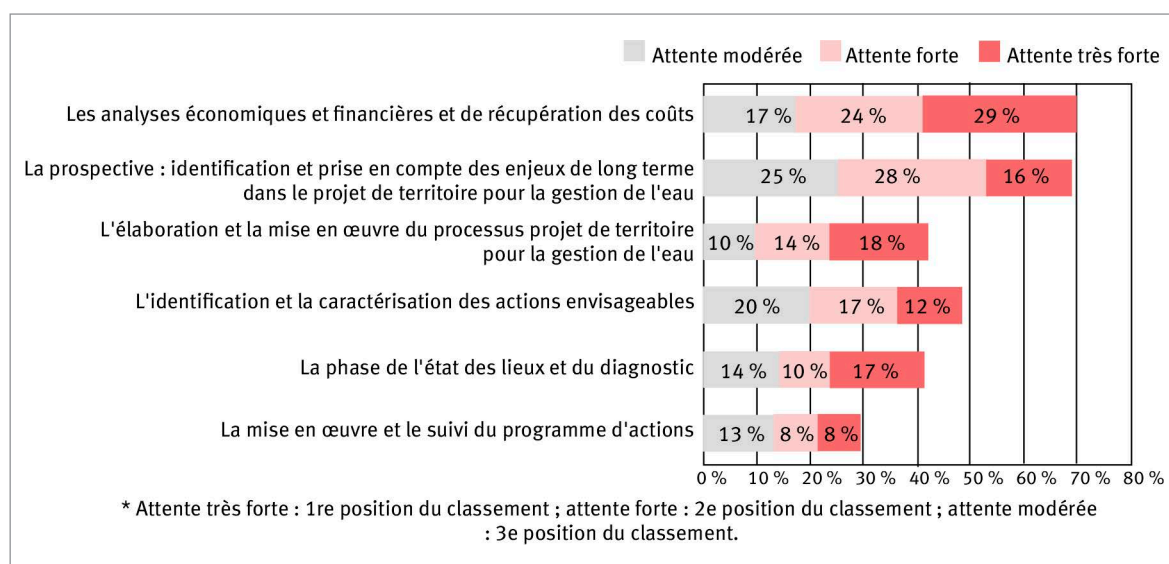


Tableau 1 – Niveaux de besoin (importants et très importants) par types d'appui et thématiques.

	Mise en réseau/ partage d'expérience	Données techniques et scientifiques	Outils/guides méthodologiques	Mobilisation d'experts et scientifiques extérieurs	Rédaction et/ou évaluation de cahier des charges	Documentation diverses	Formations
Élaboration et mise en œuvre du processus de concertation	61 %	59 %	47 %	45 %	36 %	23 %	29 %
État des lieux et diagnostic	47 %	53 %	36 %	40 %	27 %	25 %	11 %
Prospective : identification et prise en compte des enjeux de long terme	55 %	52 %	44 %	53 %	31 %	26 %	19 %
Identification et caractérisation des actions envisageables	63 %	31 %	32 %	34 %	18 %	28 %	18 %
Analyses économiques et financières et de récupération des coûts	63 %	49 %	58 %	52 %	47 %	47 %	29 %
Mise en œuvre et suivi du programme d'action	66 %	24 %	36 %	21 %	14 %	19 %	12 %

Un fort intérêt pour la mise en réseau et le partage d'expériences entre praticiens

Dans cette partie et celles qui suivent, nous présentons seulement les besoins les plus forts, soit les proportions de sélection des niveaux 5 (« besoin important ») et 6 (« besoin très important »).

L'un des messages clés de cette enquête est le besoin général d'échange entre praticiens, de partage et de mise en réseau. Soixante-dix pour cent des répondants considèrent effectivement qu'il s'agit d'un besoin important, voire très important par rapport aux autres accompagnements proposés. Ce type d'accompagnement se démarque particulièrement et est commun à toutes les thématiques du PTGE (tableau 1).

Ce besoin de mise en réseau et de partage d'expérience semble plus fort chez les autres membres de COTECH que chez les animateurs et autres membres de structures porteuses.

Nous l'expliquons notamment par le fait que le suivi du PTGE est une mission annexe pour les membres de COTECH et à plein temps pour les animateurs. Ils éprouvent alors potentiellement des besoins plus forts de clarification, sur leur rôle dans les projets ou sur d'autres sujets. Quoi qu'il en soit, cette observation invite à penser des accompagnements spécifiques aux membres de COTECH.

Un accompagnement par la mise en réseau, l'organisation de partage d'expériences, apparaît aux yeux de répondants comme le moyen le plus adapté pour appuyer avec finesse et efficacité la diversité et la complexité des situations.

Pour ce qui est des formes concrètes que pourrait prendre cet appui, les répondants évoquent principalement :

- des groupes ou journées de travail (47 %) imaginables en présentiel comme en visioconférence, aux échelles nationale comme locale et entre pairs ou non. Elles viseraient à travailler, à réfléchir collectivement à des situations concrètes rencontrées par des praticiens ;
- un forum en ligne (33 %) ou messagerie électronique pour faciliter les échanges. Cette option est considérée comme le « minimum » par certains et comme la solution la plus adaptée par d'autres étant donné leur manque de temps ;
- des visites inter-territoires (32 %) allant jusqu'à l'échelle du grand bassin hydrographique ou entre territoires voisins. La possibilité de voir des actions déjà mises en œuvre ailleurs est évoquée ;
- des webinaires, webconférences, séminaires, colloques ou rencontres en présentiel à minima annuels, que l'on peut imaginer à différentes échelles, sur des thématiques précises liées aux PTGE, qui se concentreraient sur des retours d'expérience et laisseraient place à des moments d'échange et de convivialité.

Ainsi, avant la mise à disposition de données, de documentation ou encore de guides méthodologiques, les praticiens attendent surtout du centre de ressources qu'il soit « vivant » et qu'il s'apparente à un réseau d'entraide entre les PTGE.

Enfin, ils rappellent l'importance d'appuyer, de valoriser et de chercher la complémentarité avec les réseaux régionaux et locaux qui existent déjà. Certains ont été identifiés dans l'enquête et apparaissent comme des espaces de discussion utiles aux praticiens.

Des difficultés multiples liées aux données techniques et scientifiques

Un deuxième enseignement important de cette enquête est la diversité des difficultés rencontrées par les praticiens des PTGE, en matière de données techniques et scientifiques. Pourtant floue, notre suggestion d'un « appui en matière de données techniques et scientifiques » arrive en deuxième position derrière la mise en réseau et le partage d'expérience (tableau 1). Ce besoin est particulièrement important pour le processus de concertation, l'état des lieux et diagnostic, la prospective et les analyses économiques et financières. Pour préciser l'accompagnement à apporter, des questions portaient sur la nature des difficultés rencontrées et les données concernées, pour chaque thématique.

La principale difficulté tient généralement à la dispersion des données et au fait de devoir les centraliser. Cela semble être un problème structurel, peu importe l'étape du PTGE. Le renforcement de l'implication des services de l'état peut être pertinent, notamment par un travail sur l'étape du porter à connaissance. Une autre question révèle que cette étape semble être mise en œuvre de façon hétérogène, irrégulière (28 %) ou être mal connue (30 %).

L'inexistence ou le coût de production des données sont aussi fréquemment sélectionnés, notamment sur l'état des lieux, le diagnostic et la prospective.

On observe ensuite des difficultés plus spécifiques à certaines thématiques telles que la rétention d'information au cours de l'état des lieux et diagnostic, le niveau de complexité des données utiles à la prospective ou encore le manque de moyens et d'indicateurs pertinents pour l'analyse de données au cours du suivi de la mise en œuvre.

Les données mentionnées pour la concertation recoupent largement celles mobilisées pour l'état des lieux et le diagnostic : principalement des données quantitatives relatives aux enjeux environnementaux et aux usages de l'eau. Si initialement nous imaginions plutôt des données utiles à la conception du processus de concertation, cela révèle le caractère transversal de la concertation, étroitement imbriquée aux autres étapes du PTGE. En y dédiant une partie dans le questionnaire, cela nous a tout de même permis d'identifier d'autres besoins spécifiques à cette thématique, sur lesquels nous reviendrons par la suite.

Pour l'état des lieux et le diagnostic, les besoins se concentrent très nettement sur les données agricoles, en particulier celles relatives aux volumes prélevés. Viennent ensuite les données hydrologiques/hydrogéologiques et celles concernant les milieux et enjeux écologiques (≈ 55 %). Les autres usages (tourisme, industrie, alimentation en eau potable, énergie, données météorologiques) apparaissent plus secondaires et hétérogènes (12 à 35 %).

En prospective, les attentes portent prioritairement sur les données liées au changement climatique, à la disponibilité future de la ressource et aux projections hydrologiques. Les données socio-économiques, démographiques et relatives aux besoins et impacts, actuels et futurs, des usages sont évoquées de manière complémentaire. Les besoins exprimés pour les analyses économiques et financières restent plus diffus, certains répondants peinant à les préciser et d'autres n'étant pas encore à cette phase.

Ces questions ont bien permis d'objectiver les différentes difficultés rencontrées quant aux données ainsi que celles apparaissant comme manquantes. Mais selon nous, elles éclairent partiellement les leviers d'actions du centre de ressources sur ces problématiques. Aussi, nous pensons qu'il est important de ne pas interpréter et raisonner uniquement en termes de déficit de données, mais aussi en termes d'accompagnements méthodologiques permettant de surmonter les différentes difficultés liées aux données (rétention, inexistence, complexité etc.).

Quels intérêts potentiels derrière la mobilisation d'experts et de scientifiques extérieurs ?

Certains besoins d'accompagnement ont été exprimés de façon plus hétérogène selon les thématiques. Parmi eux, figure la proposition d'un accompagnement par la mobilisation d'experts et de scientifiques extérieurs aux PTGE. Globalement, les praticiens identifient plusieurs intérêts à mobiliser des experts et scientifiques extérieurs :

- en « interne », ils pourraient apporter un appui méthodologique direct ou un regard critique extérieur aux praticiens (situation bloquante rencontrée, relecture de cahiers des charges/livrables, analyse critique de productions de bureaux d'études, hypothèses en absence de données, validation de méthodes de calcul...);
- dans les instances de concertation du PTGE, au-delà de leur expertise, c'est leur position indépendante et « neutre » qui intéresseraient les répondants. Selon eux cela permet de crédibiliser des conclusions ou faits, et de faciliter leur acceptation par les acteurs locaux;
- dans les instances de concertation du PTGE comme en « interne », ils pourraient apporter un appui pédagogique en vulgarisant et en expliquant les notions, phénomènes et connaissances insuffisamment maîtrisées par les praticiens et participants au PTGE.

La mobilisation d'experts et de scientifiques est principalement attendue pour les phases de prospective et d'analyses économiques et financières des PTGE. Elle est jugée plus secondaire, mais néanmoins importante, pour l'état des lieux, le diagnostic et la concertation.

En prospective, au-delà de besoins d'expertises techniques sur les enjeux de fond du PTGE (il s'agit des mêmes sujets que ceux évoqués dans la partie à propos des données) les répondants attendent une expertise sur l'animation ou la dimension systémique qu'elle implique. Il en va de même pour l'état des lieux, le diagnostic et la concertation. Les répondants soulignent l'importance d'expertises techniques mais expriment aussi, notamment pour la concertation, un besoin spécifique d'experts en méthodes de concertation et de dialogue territorial. Ils permettent selon eux d'apporter à la fois compétences méthodologiques, neutralité et prise de recul dans le processus.

Sur la réalisation des analyses économiques et financières on peut distinguer deux types de besoins et d'approches :

- ceux qui estiment que ces analyses doivent être externalisées car elles doivent être rigoureusement menées et qu'ils n'ont pas les compétences suffisantes. Ils trouvent alors pertinent l'association d'experts au comité concerné, ou l'appui direct auprès de l'animateur, pour le suivi et l'évaluation de la pertinence et de la robustesse des travaux réalisés;
- ceux qui souhaitent pouvoir réaliser ces analyses en interne, par manque de moyens financiers notamment. Ils conçoivent alors un appui plus conséquent par des experts, sur l'ensemble de la méthodologie à mettre en œuvre. Ces derniers expriment notamment le besoin de méthodologies ou outils simplifiés par rapport à l'existant (quitte à perdre en niveau de précision et de détails), sur lequel nous revenons dans la partie suivante.

Des besoins d'accompagnement méthodologique ciblés

Les besoins en outils et guides méthodologiques sont significatifs, bien que moins prioritaires que la mise en réseau, le partage d'expériences ou l'appui sur les données.

Toutefois, les commentaires montrent que certains répondants ont sélectionné cette option pour exprimer des difficultés méthodologiques de manière générale, dépassant notre simple proposition d'outils ou de guides formalisés. Ainsi, les points de méthode détaillés par la suite peuvent donner lieu à des guides structurés, mais orienter tout autant d'autres formes d'accompagnement : mise en réseau, organisation de retours d'expérience, production de ressources documentaires ou conception de formations.

Ces besoins concernent principalement les analyses économiques et financières, la prospective et la concertation.

Pour les analyses économiques et financières, plusieurs répondants estiment qu'il existe un écart entre leurs compétences et moyens (humains et financiers) et la complexité ainsi que le coût des analyses présentées dans le guide actuel (Loubier *et al.*, 2021). Leur demande est donc d'un côté, une meilleure définition des conditions de réalisation, des objectifs et attendus de ce type d'analyses et d'un autre côté, la proposition d'une méthodologie simplifiée, plus accessible. D'autres souhaitent plutôt maîtriser la méthodologie générale, les indicateurs, concepts ou calculs de base pour être en mesure de comprendre et suivre les travaux réalisés par des prestataires.

Les répondants expriment aussi leur intérêt pour des outils de simulation et de calcul simples ainsi que pour une aide sur le dimensionnement et la rédaction de cahier des charges.

Concernant la prospective, les répondants indiquent avoir besoin : d'être aiguillé concernant le choix du scénario climatique et de l'horizon temporel ; d'appui pour la recherche, l'exploitation et la transcription des données ; de méthodes, d'outils et de techniques d'animation spécifiquement pour le volet prospectif.

Figure 6 – Importance perçue et maîtrise personnelle de chaque connaissance/savoir (notes de 0 à 9).

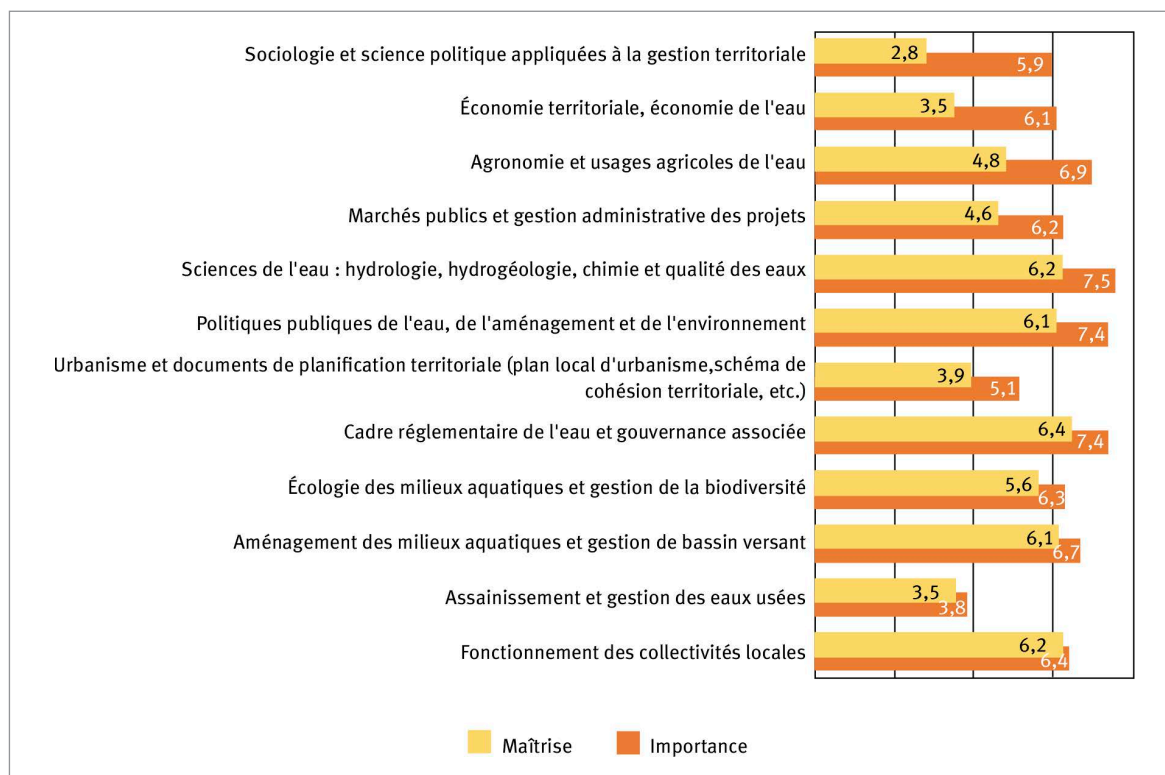
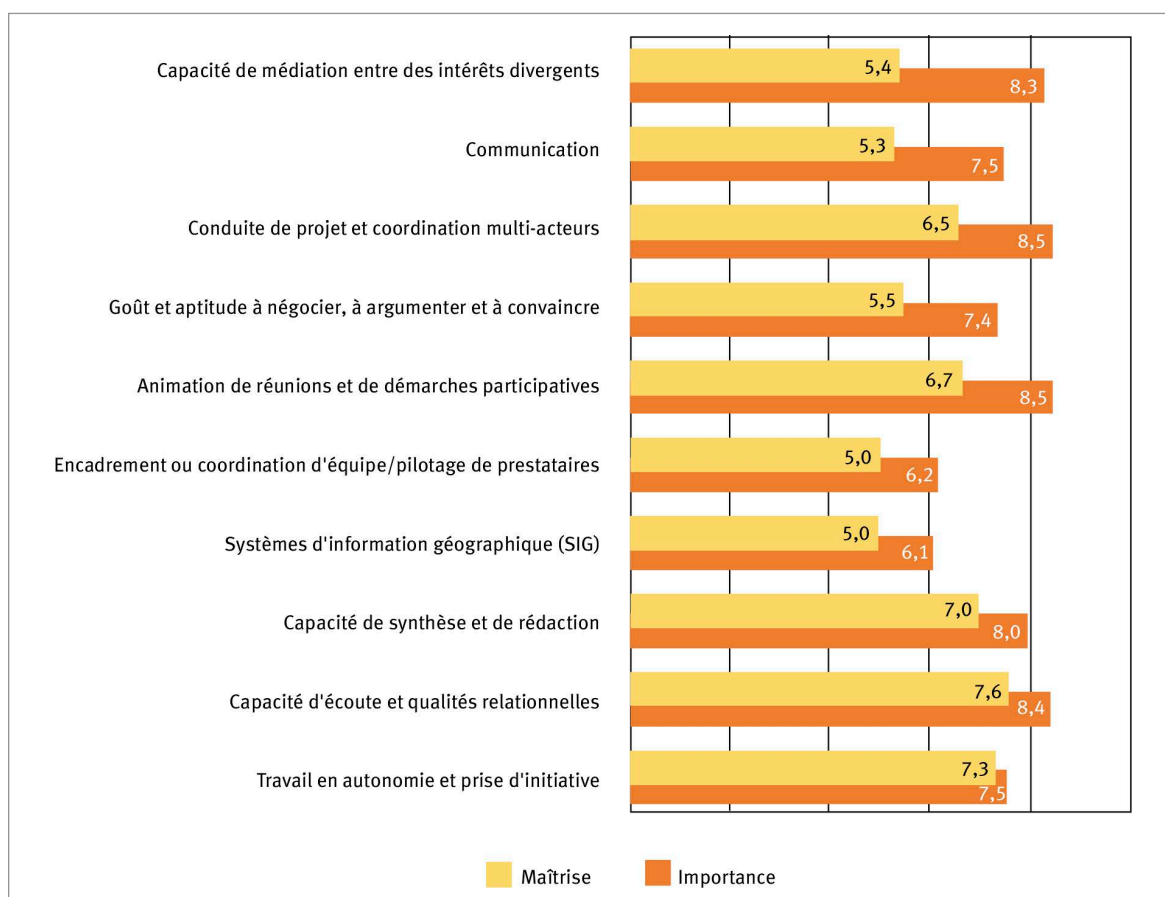


Figure 7 – Importance perçue et maîtrise personnelle de chaque compétence/savoir-faire (notes de 0 à 9).



Par rapport à la concertation, les répondants attendent d'être accompagnés sur les points suivants :

- l'animation en tant que telle : animation de grands groupes, choix de formats de réunions adaptés, maintien de l'engagement dans une démarche longue ;
- la gestion des conflits et tensions ;
- l'implication des citoyens et du grand public ;
- la structuration du processus : étapes claires de la concertation, passage de PGRE à PTGE, composition des instances ;
- la communication, pédagogie et adaptation du discours pour des sujets complexes et des publics variés.

Pour cela, certains évoquent la proposition d'un guide spécifique à la concertation dans les PTGE tandis que d'autres évoquent des retours d'expériences réussies ou insatisfaisantes explicitant les méthodes utilisées.

Des besoins méthodologiques moins forts, mais spécifiques aux trois autres thématiques sont aussi exprimés. Ils sont relatifs à l'animation (transparence sur les données, comment faire émerger des propositions d'actions, passer à la mise en œuvre concrète et maintenir l'engagement etc.) ou au travail réalisé en interne au sein de la structure porteuse du PTGE (outils de centralisation des données, de modélisation simplifiée ou comment établir des indicateurs et planifier le suivi).

Qui sont les animateurs des projets de territoires pour la gestion de l'eau ?

Dans le cadre de l'enquête nationale sur les projets de territoires pour la gestion de l'eau, nous avons posé des questions spécifiques aux animateurs pour mieux connaître leur profil, leur parcours ainsi que leurs motivations et difficultés dans l'exercice de leur métier. Les résultats suivants concernent donc les cinquante-cinq animateurs qui ont répondu à l'enquête.

Sur le plan sociodémographique, 62 % sont des femmes et 38 % sont des hommes. Ils ont en moyenne trente-huit ans et 50 % ont entre trente-deux et quarante-quatre ans.

Sur le plan des qualifications, les principales formations initiales suivies par les animateurs sont la gestion de l'eau, l'hydrologie ou l'hydrogéologie (53 %), l'environnement ou l'écologie (35 %) et l'agronomie ou le développement rural (27 %). Ils possèdent donc des formations initiales plutôt techniques par rapport aux autres domaines suggérés (concertation, médiation, gestion de projet et économie).

Cela coïncide bien avec les résultats à une autre question, portant sur le niveau requis et de maîtrise personnelle pour différentes connaissances/savoirs et compétences/savoir-faire (figure 6 et 7). Les animateurs considèrent qu'ils maîtrisent bien les aspects techniques, réglementaires et institutionnels de la gestion de l'eau mais moins les compétences de médiation, d'animation ou de coordination multi-acteurs. Ces écarts importants, que l'on observe aussi pour certaines connaissances, doivent attirer notre attention dans les modalités d'accompagnements.

À ce propos, si initialement la proposition de formations continues nous paraissait adaptée, l'enquête a révélé que les praticiens privilégient davantage l'apprentissage entre pairs (tableau 1).

Concernant leur expérience dans le PTGE, si la majorité ont pris part à l'ensemble du PTGE du début à sa fin ou à sa phase actuelle (60 %), il reste une part non négligeable qui est arrivée en cours de processus (40 %). Il existe donc un certain phénomène de turn-over, qui implique nécessairement des périodes de recrutement, de passation ou de tuilage, qui peuvent potentiellement avoir des impacts sur les PTGE (ralentissement du processus, perte de liens avec les acteurs, etc.).

L'analyse par comité de bassin révèle que ce phénomène de turn-over est moins important en Rhône Méditerranée et plus important dans les autres bassins.

Par ailleurs, en Rhône Méditerranée, les praticiens sont majoritairement (56 %) en poste depuis plus de 5 ans, là où dans les autres bassins la répartition est plus hétérogène, les niveaux d'anciennetés moindres et 50 % des répondants sont en poste depuis deux à quatre ans.

Figure 8 – Principales raisons qui pourraient pousser, ou qui ont poussé, les animateurs à changer de métier.

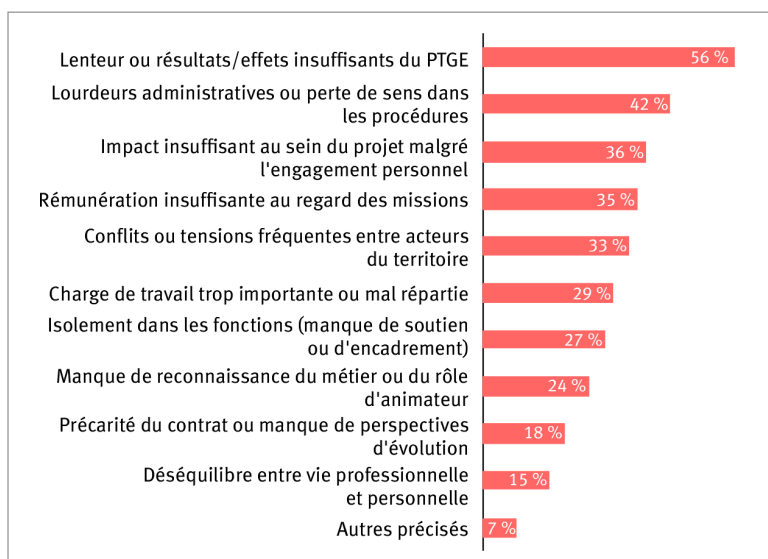


Figure 9 – Principales motivations des animateurs à continuer leur métier.

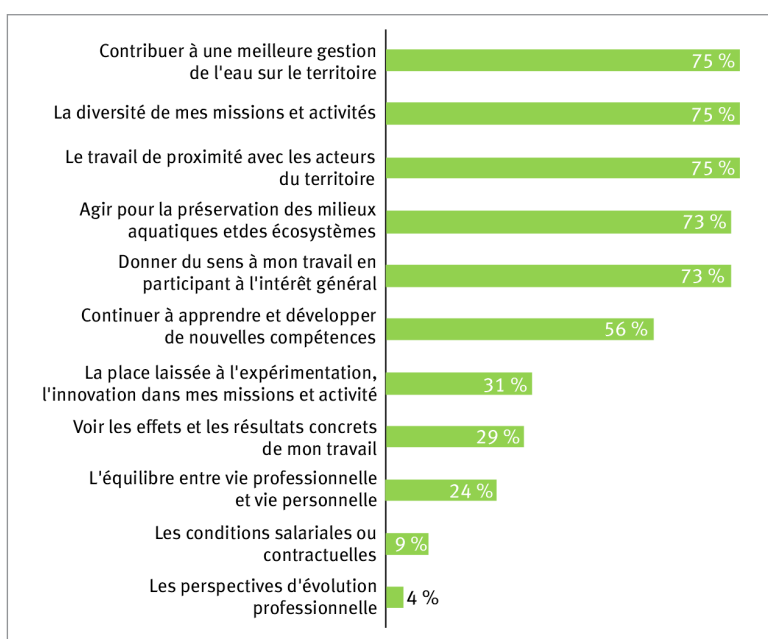
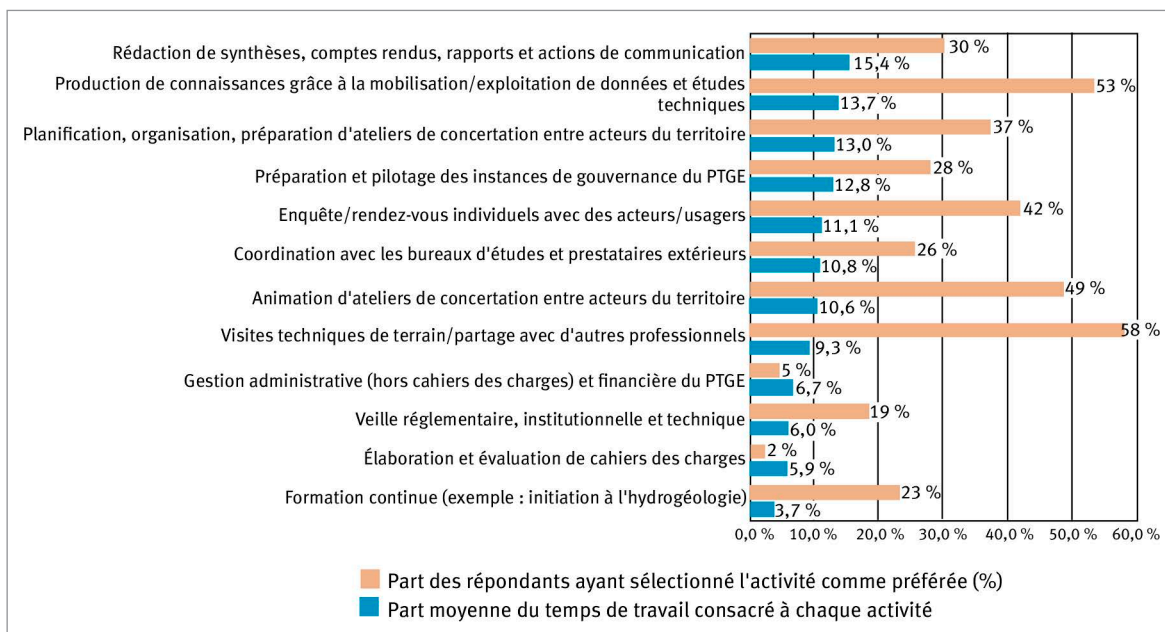


Figure 10 – Activités préférées des animateurs et part moyenne du temps de travail consacré à chacune d'entre elles.



Du point de vue contractuel, les situations semblent assez contrastées. Si on observe une majorité d'animateurs bénéficiant d'une relative stabilité contractuelle (plus de la moitié sont des fonctionnaires titulaires ou possèdent un contrat à durée déterminée), une part importante (45 %) demeure malgré tout en contrat à durée déterminée, souvent sur des périodes de deux à trois ans (61 % des CDD).

À cela, s'ajoute des niveaux de rémunération relativement modérés au regard de leurs qualifications, de leur âge et de l'investissement requis, avec la moitié des répondants percevant moins de 2 200 euros net mensuels (et 38 % qui gagnent entre 2 200 euros et 2 500 euros).

Par ailleurs, plus de la moitié d'entre eux cumule d'autres missions en plus de celle du PTGE, dans un contexte où la charge de travail dépasse fréquemment le temps prévu, parfois de manière significative.

Ces dernières appréciations font écho aux motifs susceptibles de conduire à un changement de métier que nous avons identifié (figure 8). Si leurs actions ou projets peuvent être contraints par divers facteurs, on observe néanmoins une pluralité de motivations, dont la plupart s'ancrent dans des valeurs et un fort sens du métier. Ils témoignent également un intérêt marqué pour la diversité de leurs missions et le travail de proximité avec les acteurs (figure 9). Le temps et l'intérêt accordés à chaque activité ont notamment été identifiés dans une question supplémentaire (figure 10).

Conclusion

Le PTGE est un dispositif désormais structurant mais encore en consolidation. Sa relative nouveauté et ses ambitions élevées expliquent qu'un processus d'apprentissage collectif soit toujours en cours – et pleinement légitime – en matière de gestion territoriale et intégrée de l'eau. Cela se traduit ici par l'importance et la diversité des besoins exprimés par les répondants.

Pour autant, ceci ne doit pas masquer les difficultés spécifiques au contexte environnemental, socio-politique, institutionnel ou encore opérationnel de chaque projet, pour lesquelles des accompagnements complémentaires et spécifiques peuvent être apportés.

Cela ne doit pas non plus masquer les difficultés structurelles existantes, relatives au contexte politique national, aux injonctions contradictoires, au financement des structures porteuses ou encore à la culture technocratique persistante dans la gestion de l'eau.

Face à l'hétérogénéité de ces difficultés contextuelles, et au poids des contraintes plus structurelles, le meilleur accompagnement que puisse apporter le centre de ressources n'est alors pas technique, mais relationnel : avant des outils, guides ou bases de données, les acteurs attendent un centre vivant, facilitant l'entraide et le partage d'expériences.

Pour conclure, si des besoins d'accompagnement spécifiques à chaque comité de bassin existent, c'est aussi la complémentarité et la valorisation de leur expérience respective du dispositif qui devraient être cherchées. La culture plus ancienne de l'animation territoriale et la situation professionnelle plus stabilisée des animateurs en Rhône-Méditerranée sont notamment à valoriser. De manière plus générale, le métier d'animateur présente des fragilités qui mériteraient d'être prises en compte au regard de leur rôle central dans les PTGE, sans pour autant négliger l'accompagnement des autres membres de COTECH. ■

REMERCIEMENTS

Ces travaux ont été réalisés grâce au soutien financier du Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire. La responsabilité du Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire ne saurait toutefois être engagée suite à la publication de ces résultats.

Nous remercions l'ensemble des participants à cette enquête ainsi que l'OIEau pour leur implication.

RÉFÉRENCES

Bornancin Plantier, A., Lacarrière, M., Loubier, S., Dagron, N. (ce numéro). Mutualiser les connaissances et accompagner les acteurs des projets de territoire pour la gestion de l'eau : Gest'eau, un centre de ressources national au service des territoires. *Sciences Eaux & Territoires*, volume 52.

Loubier, S., Garin, P., Hassenforder, E., & Lejars, C. (2021). *Analyse économique et financière des Projets de Territoire pour la Gestion de l'Eau (PTGE) à composante agricole*. INRAE. <https://www.inrae.fr/actualites/analyse-economique-financiere-projets-territoire-gestion-leau-ptge-composante-agricole>

Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie - Ministère du Logement, de l'Égalité des Territoires et de la Ruralité. (2015). Instruction du Gouvernement du 4 juin 2015 relative au financement par les agences de l'eau des retenues de substitution (NOR : DEVL1508139J). *Bulletin Officiel des MTECT/MCT/MMER*. <https://www.bulletin-officiel.developpement-durable.gouv.fr/notice?id=Bulletinofficiel-0028628&reqId=9226e479-f648-4969-94ec-d5f6c7b5532a&pos=7>

Ministère de la Transition écologique et solidaire - Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. (2019). *Instruction du Gouvernement du 7 mai 2019 relative au projet de territoire pour la gestion de l'eau*. (NOR : TREL1904750J). Légifrance. <https://www.legifrance.gouv.fr/circulaire/id/44640>

Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires - Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire. (2023). *Additif à l'instruction du Gouvernement du 7 mai 2019 relative au projet de territoire pour la gestion de l'eau*. (NOR : TREL2236979J). Légifrance. <https://www.legifrance.gouv.fr/circulaire/id/45398>

Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires. (2023). *Guide d'élaboration et de mise en œuvre des Projets de Territoire pour la Gestion de l'Eau*. https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/Guide%20projet%20de%20territoire%20gestion%20de%20l'eau_light.pdf

VOIR AUSSI...

Dans le numéro « Animer un projet de territoire pour la gestion de l'eau : les défis de la prospective et de l'agroécologie » :

Les projets de territoire de gestion de l'eau : de leur principes et émergence à une appropriation différenciée selon les bassins hydrographiques.

<https://doi.org/10.20870/Revue-SET.2026.52.10296>

Mutualiser les connaissances et accompagner les acteurs des projets de territoire pour la gestion de l'eau : Gest'eau, un centre de ressources national au service des territoires.

<https://doi.org/10.20870/Revue-SET.2026.52.10297>