Sciences Eaux & Territoires
INRAE
https://doi.org/10.20870/Revue-SET.2026.52.10473

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..

La concertation territoriale, mécanique d'une assistance à maitrise d'ouvrage (AMO)

Elsa LETEURTRE [1]

[1] Société coopérative et participative Lisode, Montpellier, France.

Correspondance : Elsa LETEURTRE, elsa.leteurtre@lisode.com

La concertation territoriale ne s'improvise pas : elle repose sur une ingénierie spécifique, essentielle à la réussite des projets collectifs. À partir de son expérience des projets de territoire pour la gestion de l'eau (PTGE), le bureau d'étude Lisode décrypte les coulisses d'une assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) et livre des conseils pour concevoir et piloter une démarche de concertation adaptée aux enjeux du territoire.

Illustrations du travail d'assistance à maitrise d'ouvrage sur la conception des processus

Lisode est un bureau d'étude spécialisé dans l'accompagnement de concertations territoriales [1]. Créé en 2008, nous avons une longue expérience pratique d'intervention sur divers terrains (France et étranger), divers sujets (principalement en lien avec l'environnement) et divers commanditaires (acteurs publics). Développer un peu pour expliciter ce qu'est un acteur du tiers secteur de la recherche : «Depuis notre création, nous revendiquons une position d'acteur du tiers secteur de la recherche, à l'interface entre recherche, action publique et acteurs des territoires. Cette position nourrit notre capacité à mobiliser et articuler différentes formes de connaissances et d'expertises au service de démarches participatives. Nous formalisons notre réflexion à travers des guides, notes de positionnement et articles comme celui-ci.

Nous avons accompagné/accompagnons cinq projets de territoire pour la gestion de l'eau (PTGE) depuis 2017 et ce travail devrait se poursuivre avec plusieurs réponses à appel d'offres en cours. L'accompagnement démarre dès la lecture du cahier des charges et la construction d'une réponse adaptée. L'analyse du contexte, tel qu'il transparait des documents alors à disposition, nous amène à identifier des enjeux de concertation propres à chaque cas et à proposer des partis-pris méthodologiques différents dans nos réponses. Le tableau ❶ illustre les principaux axes de travail explorés dans nos cinq PTGE à ce jour, ainsi que les enjeux sur lesquels nous souhaiterions travailler dans de prochains PTGE (nos « fronts de

1. https://lisode.com/

Tableau ❶ – Illustrations du travail d'assistance à maitrise d'ouvrage de Lisode sur la conception de plusieurs processus de concertation dans des projets de territoire pour la gestion de l'eau (PTGE) en identifiant les éléments qui ont structuré notre stratégie d'action.

Nom et dates du PTGE	Midour (2017-2020)	Adour Amont (2018-2025)	Douze (2022-2027)	Curé (2022-202x)	Aude (2026-2027)
Élément le plus structurant dans la conception du processus de concertation	Débattre d'un sujet complexe incluant une modélisation hydrologique	Ajouter aux débats un exercice de modélisation socio-économique	Réflexion sur un suivi-évaluation citoyen (finalement non mis en place)	Création d'un panel agricole plus diversifié	Réalisation de l'ensemble des ateliers en 1 an
Envie de poursuivre nos réflexions sur…	La mobilisation des élus. La mobilisation des filières. La mobilisation des outils financiers. Travailler à une préparation amont des ateliers par les participants pour être plus efficace le jour J.				

sciences » comme les appelleraient nos collègues chercheurs !). La figure ❶ détaille la conception du processus de concertation du PTGE Aude.

Il est important de préciser que cette stratégie initiale élaborée lors de la réponse à appel d'offres mérite ensuite d'être approfondie au démarrage du projet avec un petit groupe technique dédié. D'expérience, la stratégie initiale est souvent modifiée et le travail d'assistance à maitrise d'ouvrage (AMO) en concertation est alors indispensable pour aider le groupe à faire des choix éclairés. Sur le cas du PTGE de l'Aude, qui est un peu atypique de par sa taille, ce travail d'AMO en amont du lancement de la concertation a représenté douze jours de travail qui se sont étalés sur plus de six mois (diverses pistes de stratégie ont été explorées puis abandonnées, notamment sur la mobilisation des élus).

Illustrations du travail d'assistance à maitrise d'ouvrage sur le pilotage

De nos expériences de concertation territoriale sur plusieurs PTGE, nous avons formalisé une série de recommandations en réponse aux écueils trop souvent rencontrés. La figure ❷ en fait une synthèse (voir également notre note de positionnement complète sur le sujet, référencée dans l'encadré ❶ « En savoir plus »). C'est une longue liste que nous recommandons de lire en amont de la conception de vos processus afin d'être conscient de ces écueils fréquents ; puis d'y revenir en phase de pilotage lorsque vous vous trouvez face à une situation difficile afin de mieux l'expliciter et trouver une réponse adaptée.

Dans la suite de l'article, nous avons choisi d'illustrer notre travail d'AMO à travers trois conseils transversaux qui peuvent être pertinents face à plusieurs des écueils évoqués et de les illustrer par des verbatims.

Trois conseils au cœur de la mécanique d'assistance à maîtrise d'ouvrage en cours de pilotage

Oser l'écoute

La gestion de l'eau est un sujet très technique qui est majoritairement animé par des techniciens (chargés de mission dans les services, institutions, bureaux d'études) ; or le cœur des concertations territoriales est la création d'un dialogue entre cette sphère des techniciens, la

Figure ❶ – Exemple détaillé d'assistance à maitrise d'ouvrage sur la conception du processus de concertation du projet de territoire pour la gestion de l'eau, PTGE Aude (en cours, le processus décrit ici peut donc encore être amené à évoluer).

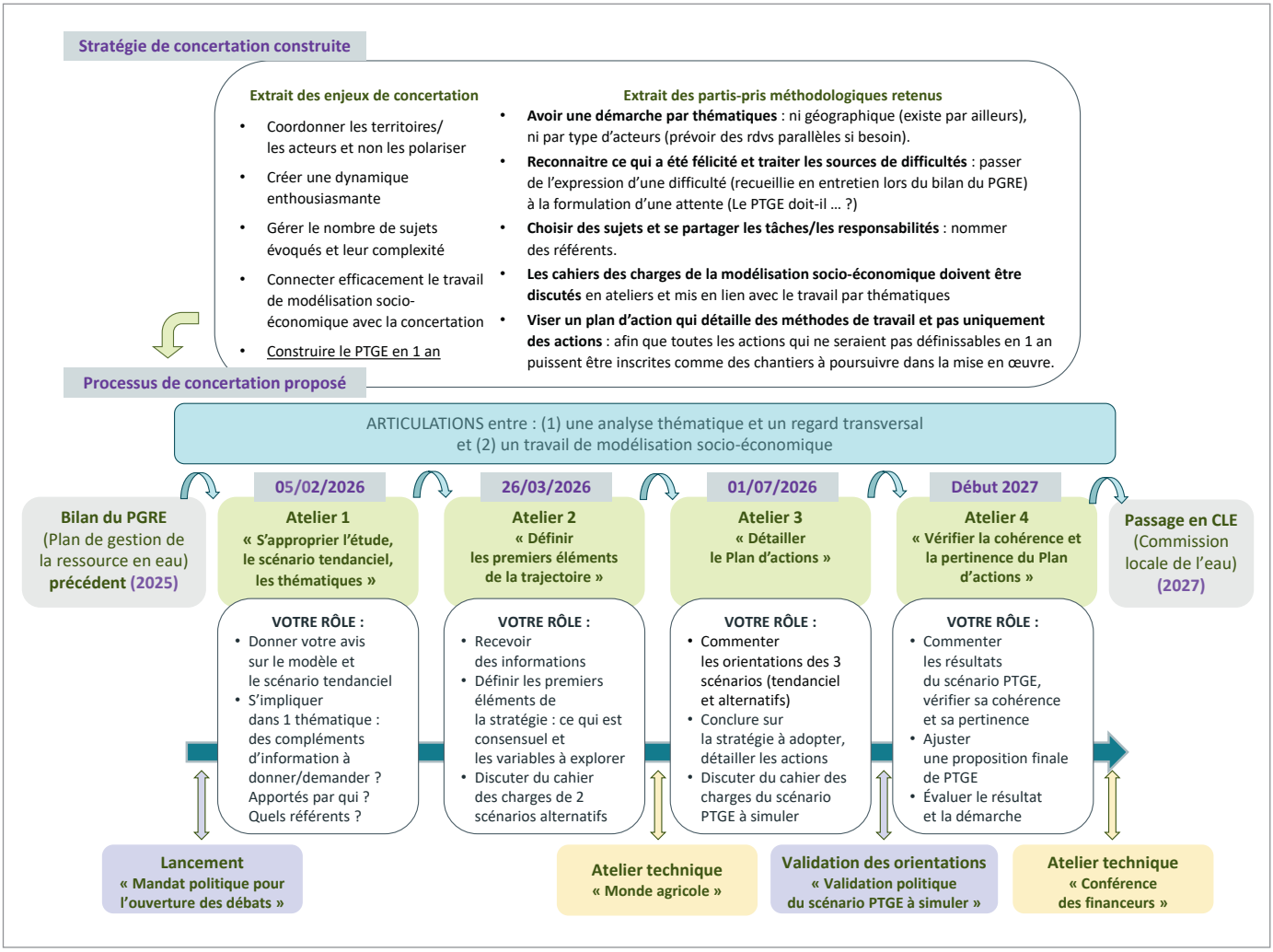
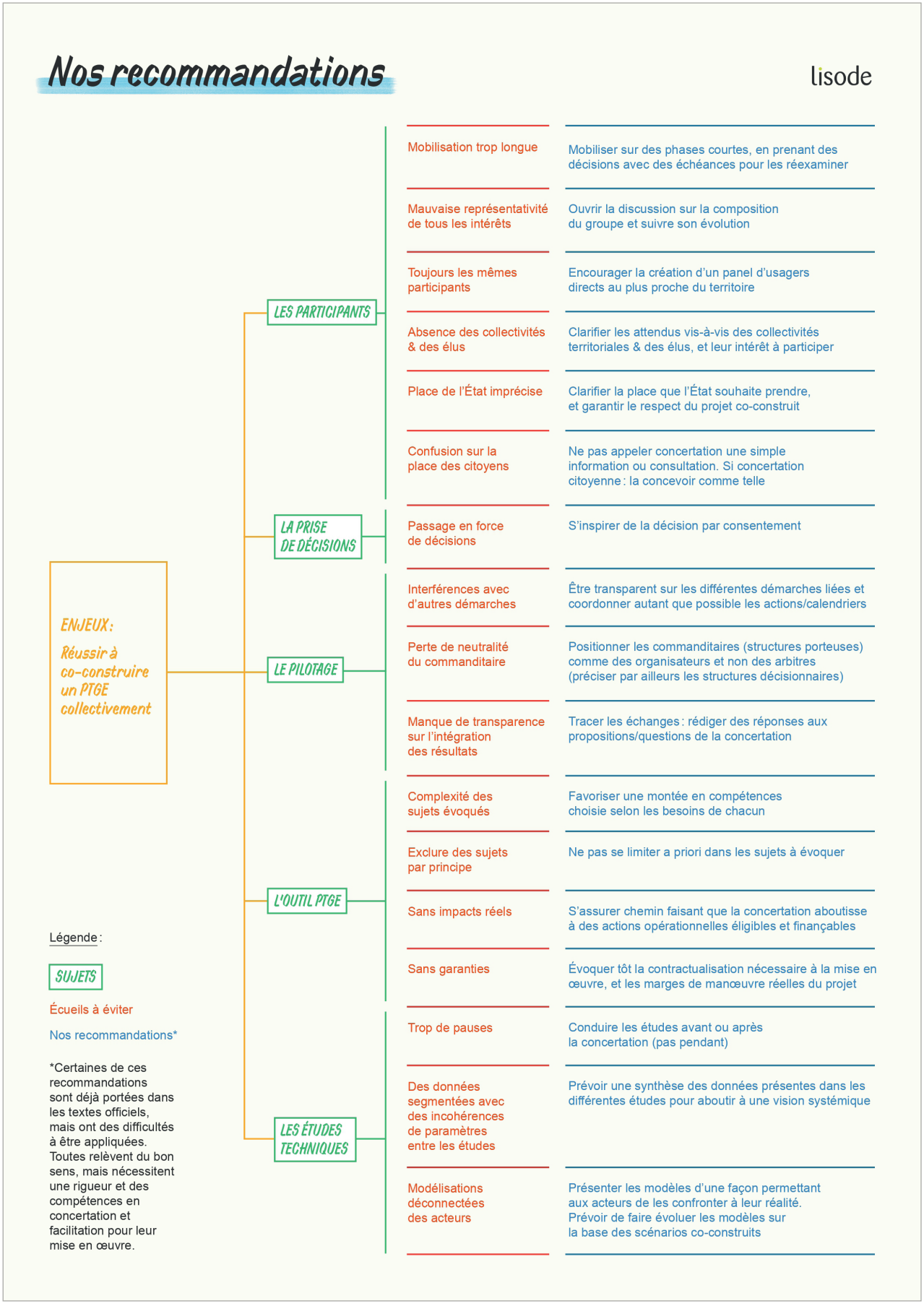


Figure ❷ – Recommandations de Lisode en réponse aux écueils typiques rencontrés dans les concertations territoriales sur les projets de territoire pour la gestion de l'eau (PTGE)



sphère des usagers et la sphère des élus. En acceptant la mission d'animation, les techniciens ont la responsabilité de l'écoute et de la traduction de la parole des acteurs dans les différents formats imposés par l'exercice d'élaboration du PTGE (format en « scénarios » dans les études socio-économiques, format en « Enjeux, Axes, Orientations, etc. » dans les programmes d'actions). Or, sans mauvaise foi aucune, chacun a ses biais et cet exercice de traduction réalisé par la sphère technique impose souvent un premier filtre qui n'est pas toujours explicité/débattu. Le travail d'AMO sur le volet concertation aide à tracer le fil des idées et veiller à ce que toutes puissent être explicitées et débattues.

Illustrations par quelques verbatims anonymisés et commentés lors d'un travail d'AMO :

– *« La priorité est de retrouver l'équilibre, pour le reste [des demandes] on verra si l'on a de la marge »*

Toutefois, les conditions d'acceptation d'un retour à l'équilibre peuvent se trouver dans d'autres leviers et il faut parfois accepter d'ouvrir le champ du débat pour arriver à ses fins.

– *« Je ne préfère pas qu'on le mette dans le modèle car [si on le met] cela l'imposera ».*

Toutefois, le modèle n'a pas vocation à imposer mais à mettre en discussion et si cet élément n'y figure pas, de fait il ne sera pas discuté.

– *« [le problème] c'est que les scénarios ne seront plus suffisamment contrastés… ».*

Toutefois, le rôle des scénarios est-il d'imposer un contraste (au risque de renforcer une opposition) ? De plus en plus, on parle de scénarios « alternatifs » plutôt que « contrastés ».

Oser déléguer des responsabilités

L'une des fonctions souvent oubliée de la facilitation est d'inciter les participants à prendre des responsabilités. Il s'agit d'aider les participants à se responsabiliser, au-delà de la réunion, à la mise en œuvre des résultats de leur discussion. Cela peut aller plus loin, en responsabilisant les participants (ou certains volontaires) dans la co-écriture des comptes-rendus, dans la préparation des ateliers, dans la prise de certaines décisions… Le travail d'AMO sur le volet concertation aide à définir le bon niveau de responsabilités à donner à chaque instance/individu. Par exemple la responsabilité de « défricher » un sujet, les autres participants conservant un droit de commentaires…

Illustration par un verbatim anonymisé et commenté lors d'un travail d'AMO :

– *« On ne peut pas [se diviser les tâches] car certains voudront être partout [dans toutes les discussions] ».*

Toutefois, c'est une décision lourde de conséquences sur la contrainte de travailler en grand groupe, il peut être important d'en peser les avantages et inconvénients, de prendre connaissance de retours d'expériences, voire d'ouvrir la discussion à un collectif plus large…

Oser prioriser les sujets du débat

Les PTGE ouvrent de nombreuses thématiques au débat, par exemple sur les leviers de changement à considérer. Les programmes d'actions finaux vont eux-mêmes compter plusieurs dizaines d'actions : le PTGE Adour Amont est composé par exemple de quarante-cinq fiches actions. Il est souvent nécessaire de prioriser avec les participants ce qu'il est essentiel de discuter collectivement et ce qui peut être discuté en aparté (car peu de marges d'amélioration, très contraint techniquement…). Le travail d'AMO sur le volet concertation aide à formuler ces choix et les assumer.

Illustration par un verbatim anonymisé et commenté lors d'un travail d'AMO :

– *« On cultive ce qu'on nous achète ».*

Les acteurs des filières sont souvent difficiles à mobiliser et de ce fait, le sujet est parfois éludé alors qu'un travail de priorisation franc le placerait sans doute dans les priorités de travail…

Quelques outils d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour pratiquer

Pour continuer d'illustrer notre façon de travailler, nous présentons deux outils puissants de « traduction » de la parole des acteurs : la rigueur d'un tableau Excel et la pédagogie d'un support visuel dynamique (plateau de simulations ou jeu de rôles) pour expliciter une modélisation.

Le tableau ❷ donne un cadre d'analyse permettant de retraiter un compte-rendu d'atelier. En sortie d'atelier, il est essentiel de retranscrire fidèlement la production des acteurs afin qu'ils reconnaissent leur travail. Toutefois, une analyse à froid permet souvent de mieux structurer les propos : créer des catégories par exemple pour englober sous un titre des propositions relevant du même sujet. Cette analyse de niveau 1 peut être complétée par une analyse de niveau 2 explicitant la façon dont ces propos vont être utilisés par la suite : faut-il en faire une fiche action ? Faut-il en faire un élément de contraste dans les scénarios ?... Cette seconde analyse est souvent porteuse d'un jugement qu'il faut expliciter et faire valider au groupe dans l'atelier suivant. Ce type de tableau est aussi facilitant pour travailler avec un COTECH (comité technique) par exemple à qui l'on pourrait demander de « commenter » les différentes lignes afin d'éclairer les choix.

Tableau ❷ – Illustration d'un travail d'assistance à maitrise d'ouvrage pour traduire le devenir de la parole des acteurs dans deux formats imposés par l'exercice d'élaboration du projet de territoire pour la gestion de l'eau de l'Aude : une liste d'actions et des scénarios (travail interne entre l'atelier 2 et 3).

Catégories	Retranscription des discussions (CR brut de l'atelier : indispensable à l'exercice de traçabilité)	Reformulation des discussions sous la forme première liste d'action : Faut-il aller vers une fiche action pour le PTGE sur le sujet… ? (à faire valider à l'atelier suivant)	Comment le traduire dans l'architecture de l'étude socio-économique ? (à expliciter en présentant les scénarios contrastés)
Sujet A	…	…	…
Sujet B	…	…	…

Les photographies ❶ et ❷ illustrent la traduction d'une étude hydrologique (Bilan Besoins-Ressource du PTGE Midour) et d'une étude socio-économique (démarrage de l'étude INRAE sur le PTGE Adour Amont) sous la forme respectivement d'un plateau de simulations et d'un jeu de rôles. Le plateau de simulation ne décrit pas de « rôles » économiques, il représente uniquement géographiquement et temporellement des niveaux d'eau : on y voit circuler des volumes (billes) en passant différentes échelles limnimétriques avec différents niveaux de seuils. Il a permis d'expliciter le fonctionnement et les résultats du modèle hydrologique utilisé, ainsi que des éléments de gestion. Il a été commenté par les participants en séance. Le jeu de rôles sur l'Adour Amont est davantage simplifié, mais intègre différents rôles économiques (plusieurs exploitants agricoles, une coopérative, une collectivité, un gestionnaire). Il va plus loin que le plateau de simulations en permettant de débattre de la capacité d'action des uns et des autres. Lisode développe depuis ses débuts ce type d'outils qui sont très efficaces à la fois d'un point de vue pédagogique et d'un point de vue outils de coordination à l'intérieur même d'un groupement (mettre en lien diverses expertises en hydrogéologie, économie, environnement, concertation…). Si certains de ces outils relèvent d'une logique de transmission de connaissances (jeux dits « éducatifs » ou « de recherche »), d'autres visent la transformation des représentations et des pratiques à travers des démarches participatives et horizontales (jeux dits « transformatifs »). Le choix d'une logique plutôt qu'une autre est à éclairer pour nos commanditaires et le cap à tenir dans la mise en œuvre pour garder la posture choisie n'est certainement pas évident : le travail d'assistance à maitrise d'ouvrage en concertation est alors essentiel (voir la communication correspondante au colloque Jeux & Enjeux 2026 en référence).

Un dernier conseil

En conclusion, c'est bien souvent le processus de dialogue qui est porteur de changements plus que l'outil PTGE en soi ; et dans ce processus, la posture des animateurs sera un facteur déterminant pour faciliter l'émergence d'accords ambitieux. Plus que des outils d'animation, la concertation territoriale est une ingénierie complète offrant une assistance à maitrise d'ouvrage permettant de concevoir et piloter de façon éclairée vos processus… à une condition : ne sous-estimez pas dans vos calendriers le temps que demande une assistance à maitrise d'ouvrage rigoureuse sur le volet concertation ! ■

Photo ❶ – Plateau de simulation hydrologique de différents scénarios climatiques. Projet de territoire pour la gestion de l'eau du Midour. Crédit photo : Lisode.



Photo ❷ – Jeu de rôles utilisé en café-citoyen. Projet de territoire pour la gestion de l'eau de l'Adour Amont. Crédit photo : Lisode.



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**

Retour d'expérience : Le projet de territoire pour la gestion de l'eau du Midour . **https://doi.org/10.20870/Revue-SET.2026.52.10470**

Retour d'expérience sur le projet de territoire pour la gestion de l'eau du bassin versant du Curé. **https://doi.org/10.20870/Revue-SET.2026.52.10472** *(à paraître)*

Encadré ❶ – En savoir plus...

Références sur les travaux de Lisode dans le cadre des projets de territoire pour la gestion de l'eau

- Site internet : **www.lisode.com**
- La concertation dans les PTGE, Note de positionnement complète : **https://www.lisode.com/wp-content/uploads/2025/04/2025.03.25-note-positionnement-Lisode-PTGE.pdf**
- Bilan PTGE Adour Amont : **https://www.lisode.com/wp-content/uploads/2025/04/2025.04.07-bilan-concertation-PTGE-Adour-Amont-Lisode.pdf**
- Bilan PTGE Midour : **https://www.lisode.com/wp-content/uploads/2024/11/Institution-Adour-Bilan-concertation-Midour.pdf**
- Guide Lisode : **https://www.lisode.com/wp-content/uploads/2024/12/2024-guide-concertation-territoriale-Lisode.pdf**
- Formation Concevoir et faciliter des concertations territoriales pour la gestion de l'eau en France : **https://www.lisode.com/wp-content/uploads/2026/02/Plaquette-Lisode_Formation-gestion-de-leau_VF.pdf** (renseignez-vous sur les prochaines dates !)

Autres références collectives et inspirantes sur l'outil jeu de rôles :

- Acte de conférence, Jeux & Enjeux – 2026 – La modélisation du réel au service de la prise de décision. Analyse transversale de plusieurs exemples marquants de COMMOD. Léa Paillette, Lisode – Mathieu Dionnet, Lisode – William's Daré, CIRAD – Pierre Bommel, UMR SENS (Savoirs, ENvironnement, Sociétés). **https://jeux-enjeux2026.sciencesconf.org/723973**
- La collection Aquagir, Le kit de l'anticipation des conflits d'usage sur l'eau [commande en ligne gratuite, inclus un outil jeu de rôles sur la gestion d'un bassin versant] : **https://aquagir.fr/tout-savoir-sur-leau/kit-de-lanticipation-des-conflits-dusage-sur-leau**
- Etienne, M. – 2010 – La modélisation d'accompagnement une démarche participative en appui au développement durable. Quae Éditions. [Ouvrage de référence sur la démarche ComMod]
- Dernat, S., Grillot, M., Guerrier, F., Martel, G., Salliou, N., Terrier-Gesbert, M. – 2024 – Introduction. Jeu sérieux : comment évaluer aujourd'hui cet outil après presque un demi-siècle de pratiques en France ? *Nat. Sci. Soc. 32*, 3, 253-259. **https://doi.org/10.1051/nss/2025006**