

Titre	<b>Méthodologie « Expression des besoins en termes de formation pour les animateurs de SAGE et de contrats »</b>
Description	Note méthodologique
Éditeur	Office International de l'Eau
Créateur	Office International de l'Eau
Date	2015-04-13
Version	Version 3
Statut	Version définitive

## Table des matières

<b>Titre : Expression des besoins en termes de formation pour les animateurs de SAGE et de contrats .....</b>	<b>2</b>
<b>Résumé du projet.....</b>	<b>2</b>
Les objectifs généraux du projet.....	2
Le périmètre de l'étude.....	2
Les cibles du projet.....	2
Les parties prenantes du projet .....	2
Le comité de pilotage .....	2
Le groupe utilisateurs.....	3
Le GT SAGE .....	3
Notre vision du projet .....	4
<b>Détail des actions proposées .....</b>	<b>5</b>
Action 1 : Etat des réflexions sur le renforcement des compétences.....	5
Objectif.....	5
Méthode.....	5
Résultats.....	5
Action 2 : Synthèse des référentiels et fiches de postes : établissement d'une liste de compétences.....	5
Objectif.....	5
Méthode.....	5
Résultats.....	6
Risques et avertissement .....	8
Action 3 : Analyse des besoins : enquête qualitative et quantitative auprès des animateurs .....	8
Objectif.....	8
Méthode.....	8
Résultats.....	9
Action 4 : Analyse de l'offre de formation et d'information en adéquation avec les besoins.....	10
Objectif.....	10
Méthode.....	10
Résultats.....	11
Action 5 : Préconisations pour une stratégie .....	11
<b>Planning prévisionnel .....</b>	<b>12</b>

# Titre : Expression des besoins en termes de formation pour les animateurs de SAGE et de contrats

## Résumé du projet

### Les objectifs généraux du projet

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 de SAGE et de contrats. Cette stratégie passe par la mise à plat du métier d'animateur, des compétences, savoirs et savoir-faire requis pour exercer le métier. Il s'agira d'interroger les animateurs 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.

### Le périmètre de l'étude

L'étude concerne uniquement les **animateurs de SAGE et de contrat de milieu**.

Les animateurs 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 ne seront pas directement sollicités, mais quelques représentants pourront être associés au déroulement de l'étude.

### Les cibles du projet

Le projet s'adresse à deux cibles :

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

### Les parties prenantes du projet

#### Le comité de pilotage

L'OIEau propose d'activer un comité de pilotage dont l'objectif sera 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 sera de composition réduite pour garantir l'efficacité des travaux :

- 1 animateur de SAGE,
- 1 animateur 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.

Son lancement sera à définir lors de la réunion du groupe national technique (GT) SAGE du 31 mars 2015.

Le comité de pilotage se réunira 2 fois : une fois au démarrage pour valider la méthodologie et lancer le projet (en mai) et une fois pour valider les résultats d'enquête (en octobre).

Des échanges par mail seront organisés régulièrement par l'OIEau auprès des membres du comité de pilotage pour les informer de l'avancement du projet, et les solliciter, notamment pour valider le questionnaire d'enquête (en mai) et travailler sur les pistes d'amélioration (en novembre).

**Résultats attendus** : des conseils sur la méthode, le questionnaire d'enquête, les pistes stratégiques.

### Le groupe utilisateurs

Un groupe utilisateurs sera également activé afin d'alimenter les travaux de l'OIEau, en particulier : discuter la fiche « animateur SAGE et contrat », tester le questionnaire d'enquête, préparer les ateliers régionaux, tester et discuter les préconisations finales. Il sera composé de :

- 1 ou 2 animateur(s) de SAGE par bassin,
- 1 animateur de contrat de milieu par bassin où le contrat de milieu est un outil utilisé (Loire-Bretagne, Adour-Garonne, Rhône Méditerranée).

Son lancement sera à définir lors de la première réunion du comité de pilotage.

Des échanges (par mail, web-conférence ou visio-conférence) seront organisés régulièrement par l'OIEau auprès des membres du groupe utilisateurs pour les informer de l'avancement du projet, et les solliciter.

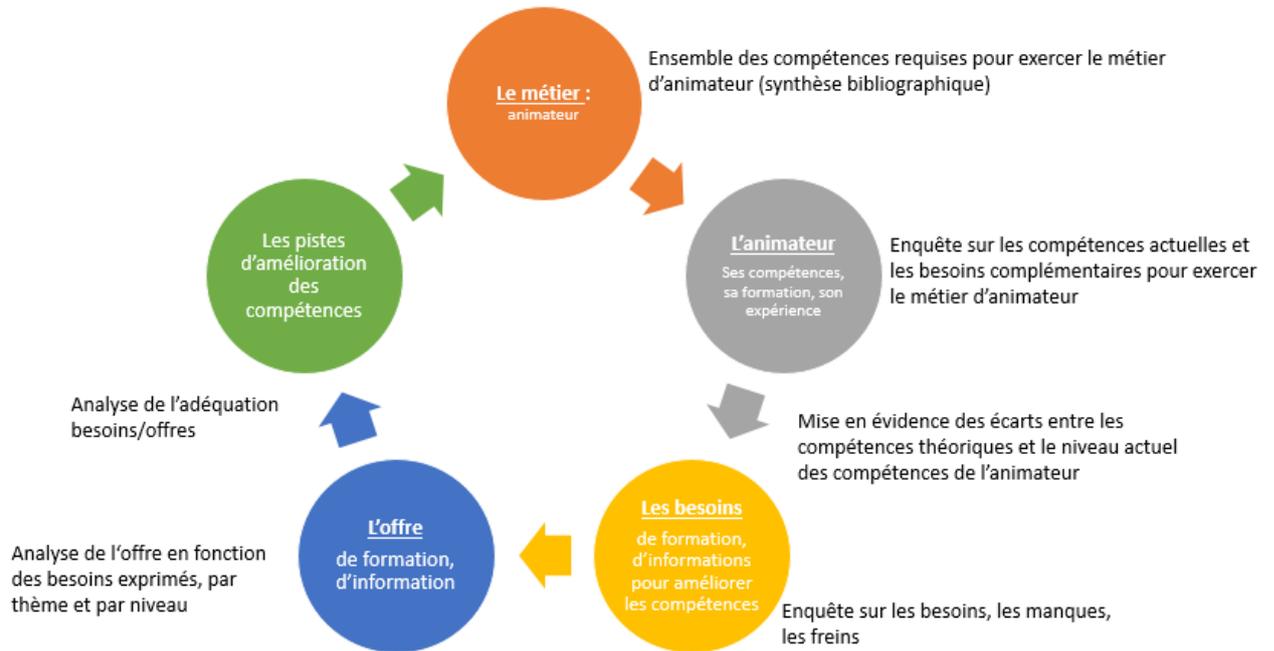
**Résultats attendus** : des conseils et discussions pour rapprocher le projet de la réalité de terrain.

### Le GT SAGE

L'état d'avancement du projet ainsi que les résultats seront régulièrement présentés lors des réunions du GT SAGE.

## La vision du projet

Améliorer les compétences de l'animateur de SAGE et de contrat



## Détail des actions proposées

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

#### Objectif

L'OIEau réalisera un état des lieux des réflexions concernant les besoins de renforcement des compétences des animateurs de SAGE et contrats de milieu.

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

#### Méthode

L'OIEau recherchera, analysera et exploitera les documents dans lesquels les animateurs ont exprimé leurs besoins, ou des évaluations réalisées par les organismes participants à l'amélioration des compétences des animateurs. L'OIEau prendra contact entre autres avec les membres du GT SAGE, le CNFPT, etc., afin d'avoir un état des réflexions sur les besoins des animateurs et sur les points faibles de l'offre actuelle par rapport à cette demande.

#### Résultats

➡ Une note illustrant l'existant en termes de réflexions sur les besoins en formation et information.

### Action 2 : Synthèse des référentiels et fiches de postes : établissement d'une liste de compétences

#### Objectif

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

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 sera utilisée pour établir le questionnaire d'enquête et pour identifier les écarts entre les compétences requises et les compétences actuelles des animateurs.

#### Méthode

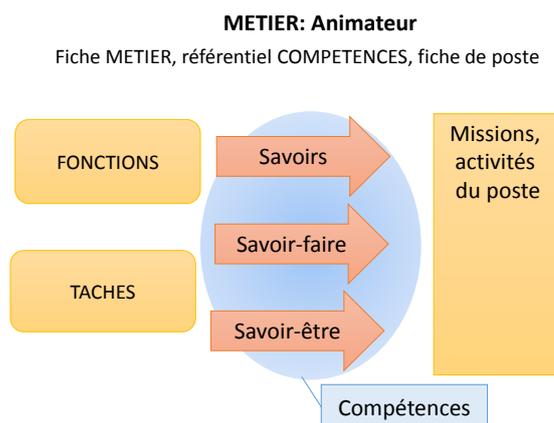
L'OIEau réalisera une synthèse décrivant le métier d'animateur de SAGE et contrat à partir des différents référentiels identifiés, et des fiches de postes des structures porteuses de SAGE ou de contrats. Cette synthèse sera discutée avec le groupe utilisateurs et validée par le comité de pilotage.

L'OIEau a déjà identifié les référentiels et répertoires décrivant les métiers s'apparentant au métier d' « animateur 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 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.

Dans cette phase, il s'agit de rassembler au sein d'une seule fiche métier l'ensemble des compétences disséminées actuellement dans différentes fiches métiers et intégrera les informations indiquées dans les fiches de poste et les offres d'emplois de chargés de mission, chef de projet rivière et animateurs de SAGE. L'OIEau possède un certain nombre de fiches de postes « Animateur de SAGE » établies par les structures de gestion (syndicat mixte de gestion d'un SAGE par exemple).



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

#### Action 2

### Résultats

➡ La fiche métier « animateur de SAGE et contrat » établie à partir des informations existantes comprenant : la définition du métier, les autres appellations (en référence aux autres fiches métier), les activités, les compétences (savoir-faire, savoirs, savoir-être) et compétences transversales.

La fiche métier sera organisée par compétence, en s'appuyant par exemple sur la fiche métier du CNFPT intitulée « Chef-fe de projet rivière et milieux aquatiques ». Les compétences seront organisées en thèmes repris pour établir le questionnaire destiné à évaluer les besoins des animateurs (voir action suivante). Le questionnaire comprendra les thématiques, sous-thématiques identifiées, le niveau requis.

Dans la phase suivante, les animateurs auront à remplir ces rubriques pour évaluer leur niveau actuel et celui qu'ils souhaitent atteindre pour réaliser leur métier dans les meilleures conditions.

*Exemple pour illustrer le propos :*

EXEMPLE : Thème lié aux compétences	Sous thème	Niveau requis	Niveau actuel de l'animateur	Niveau futur, attendu
<b>Pilotage de l'action</b>	Monter, gérer des dossiers	N2		
	Animer un réseau	N2		
	Piloter les procédures SAGE	N3		
	Etc...			
<b>Elaboration et mise en œuvre des plans</b>	Organiser des études			
<b>Etc....</b>				

*Avec N1 – acquisition de notion de base, N2 - acquisition de connaissance complémentaire, N3 –perfectionnement.*

**La fiche métier « animateur SAGE et contrat » pourrait être organisée selon les chapitres suivants, qui seront détaillés lors de l'étude** (liste non exhaustive, qui sera complétée lors de l'étude) :

- Généralités sur le poste
  - Définition du métier
  - Autres appellations
  - Facteurs d'évolution
  - Situation fonctionnelle
  - Autonomie et responsabilités
  - Relations fonctionnelles
  - Activités techniques
  - Activités spécifiques

Les chapitres suivants seront détaillés autant que possible afin de disposer d'une liste thématique précise à soumettre aux animateurs lors de l'enquête.

- **Activités/compétences techniques**
  - Savoir-faire (à détailler pendant l'étude) :
    - Elaboration et mise en œuvre des plans de gestion
    - Conseil ou suivi des travaux dans les bassins de rivière
    - Valorisation des sites et évaluation des actions
    - *A compléter et à détailler.....*
  - Savoirs socioprofessionnels (à détailler pendant l'étude)
    - Les acteurs,
    - les cadres réglementaires
    - aménagement du territoire
    - hydrologie, risques naturels...
    - notions d'économies
    - SIG
    - *A compléter et à détailler.....*
  - Savoirs généraux (à détailler pendant l'étude)
    - Environnement institutionnels, partenaires locaux
    - Procédures contractuelles
    - Maîtrise d'ouvrage
    - Méthodes et outils d'évaluation
    - Principes de la gestion des connaissances
    - *A compléter et à détailler.....*
- **Compétences : Savoir-être** (extrait d'une offre d'emploi « animateur de SAGE »), (à détailler)
  - Aptitudes à la négociation, au dialogue, à la conduite de réunion et au travail en équipe,
  - Esprit critique et d'initiative,
  - Capacités d'organisation, de rigueur et de fiabilité,
  - Aptitudes à l'analyse, la synthèse et la rédaction,
  - Bon relationnel, sens de la communication.
  - *A compléter et à détailler...*
- **Compétences transversales** (à détailler)
  - Gestion administrative
  - Assistance études
  - Veille, observation
  - Organisation, encadrement
  - Information, communication, concertation
  - *A compléter et à détailler...*

## Risques et avertissement

Le métier d'animateur (de SAGE et de contrat) est un métier polyvalent qui n'est pas encore codifié dans les répertoires des métiers ; aussi chaque structure a une définition des activités, des compétences liées au poste, propres à son contexte. Les compétences de l'animateur sont également transversales. C'est pourquoi l'OIEau soulève la question du risque d'avoir une liste trop longue de compétences pour exercer le métier d'animateur et être exploitable dans la suite de l'analyse. Si cela s'avère pertinent, il sera opportun de discuter de cette liste avec le comité de pilotage afin de la recentrer sur les thèmes qui seront soumis aux animateurs lors de l'enquête.

## Action 3 : Analyse des besoins : enquête qualitative et quantitative auprès des animateurs

### Objectif

Afin d'évaluer l'écart entre les compétences nécessaires pour réaliser les activités du métier d'animateur et les compétences réelles des animateurs, l'OIEau réalisera une enquête auprès des animateurs de SAGE et de contrats.

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.

L'OIEau cherchera également à savoir quelles sont leurs pratiques pour combler leurs besoins (formation, échanges d'expériences, réseau, colloques, littératures, etc.), ainsi que les freins.

### Méthode

L'OIEau propose de réaliser une enquête quantitative avec l'envoi d'un questionnaire à l'ensemble des animateurs de SAGE et de contrats. Cette enquête sera complétée par une approche qualitative auprès d'un échantillon d'animateurs.

- **L'enquête quantitative** : l'OIEau réalisera un questionnaire web qui sera diffusé via le site Gest'eau et envoyé par mails aux animateurs.

Le questionnaire sera établi à partir des compétences identifiées dans les phases précédentes (état des réflexions et liste des compétences requises pour le métier d'animateur). Il sera testé auprès du groupe utilisateurs et validé par le comité de pilotage.

Le questionnaire abordera :

- une description du **poste**, une description de **l'animateur** (ancienneté, statut, parcours, ...), description du **contexte** (état d'avancement du SAGE, problématique particulière, ...) ;
- les **compétences** identifiées précédemment, en croisant l'état d'avancement du SAGE ou du contrat, le niveau de compétences actuel de l'animateur (niveau 1- connaissance de base, niveau 2- acquisition de connaissances complémentaires, niveau 3- perfectionnement), les niveaux de compétence souhaitées (N1-N2-N3) ;
- **les formations réalisées ces 3 dernières années**, en précisant sous quelle forme (les outils de formation privilégiés utilisés par les animateurs) : sessions de formation, durée en jours, face-à-face ou à distance, séminaires, colloques, journées d'échanges, sites internet d'information et d'échanges d'expériences, littérature (documents pédagogiques, guides) et leurs sources, etc. ;
- **les manques d'offre** d'informations et de formations ;
- **les freins** : manque de temps, méconnaissance de l'offre, les contenus non pertinents, la charge de travail, les coûts, refus de l'employeur, la distance, etc. ;

- **les propositions** : le format privilégié en fonction des besoins (sessions de formation, durée en jours, face-à-face ou à distance, séminaires, colloques, journées d'échanges, sites internet d'information et d'échanges d'expériences, littérature (documents pédagogiques, guides), etc.

Une question finale permettra d'identifier les animateurs volontaires pour participer à l'enquête qualitative.

#### Exemple de matrices du questionnaire d'enquête :

Les besoins d'amélioration des compétences

Thème	sous-thèmes	niveau actuel	niveau souhaité

Formations réalisées, sources d'information satisfaisante pour répondre au besoin

Thème	sous-thèmes	formations réalisées	source d'information	Niveau acquis	format

Propositions pour renforcer les compétences

Thème	sous-thèmes	niveau actuel	niveau souhaité	proposition pour améliorer

Ces propositions de matrices seront affinées et complétées après les phases 1 et 2 de l'étude.

L'analyse des résultats du questionnaire devra entre autres permettre d'établir la liste des besoins, les manques d'offres d'outils appropriés pour améliorer leurs compétences ainsi que les freins. Ces éléments seront mis au regard des informations issues de l'action « analyse de l'offre » réalisée dans le cadre de la phase suivante. Les résultats permettront également d'orienter la phase d'enquête qualitative.

- **L'enquête qualitative** : l'OIEau propose de mener cette enquête en combinant des entretiens téléphoniques et l'organisation d'ateliers régionaux.

Le choix et le nombre d'animateurs à interviewer seront fonction des résultats du questionnaire et répondra aux critères suivants : district hydrographique / état d'avancement des SAGE et des contrats / ancienneté dans ce type de poste.

Le nombre et le lieu des ateliers seront déterminés après analyse des réponses au questionnaire. Ces ateliers auront pour objectifs de faire émerger les besoins des animateurs dans le cadre de travaux en groupes gérés avec des techniques participatives adaptées. Cette proposition permet de toucher un plus grand nombre d'animateurs, de leur permettre un moment de rencontre, de leur présenter les résultats de l'enquête quantitative et d'en discuter avec eux. Ces ateliers pourront être organisés simultanément avec des événements déjà prévus par les membres du GT SAGE sur leur territoire.

La trame du déroulé des entretiens et l'organisation des ateliers seront discutées avec le groupe utilisateurs, et validées par le groupe de pilotage.

#### Résultats

➡ Pour chaque thème, un besoin exprimé par niveau (de 1 à 3, de notions de base à perfectionnement), les manques, les freins, une proposition du meilleur outil (formation, information) pour améliorer les compétences, avec si possible une priorisation (critères à définir).

L'analyse prendra en compte l'état d'avancement des SAGE et des contrats pour vérifier de quelle manière cela influe sur les besoins (en termes de sujet et de connaissance à acquérir).

## Action 4 : Analyse de l'offre de formation et d'information en adéquation avec les besoins

### Objectif

L'OIEau identifiera les offres de formation (courte durée < 5 jours) et de sources d'information en lien avec les compétences manquantes et les besoins identifiés précédemment.

L'objectif est de mettre en évidence l'adéquation entre les besoins exprimés et l'offre de formation et d'information.

### Méthode

L'OIEau réalisera un état des lieux de l'offre de formation et d'information correspondant aux besoins exprimés dans la phase précédente afin de ne pas se perdre dans la masse des informations existantes sur le sujet. Cet état des lieux sera discuté avec le groupe utilisateurs et validé par le comité de pilotage.

Les sources suivantes utilisées seront :

- La connaissance générale du marché par les formateurs de l'OIEau ;
- L'analyse des catalogues d'offre de formation des principaux centres de formation en lien avec la gestion de l'eau : le site Formapr'eau, CNFPT, IFORE, OIEau, le centre de formation de l'ONEMA, l'ENGEES, AgroParisTech, l'Institut National de Formation des Personnels du Ministère de l'Agriculture, les Centres de Valorisation des Ressources Humaines du MEDDE, IFREE, ... Cette liste n'est pas exhaustive et sera complétée avec le comité de pilotage ;
- Les connaissances et les actions de formation, d'information menées par les institutions membres du GT SAGE, y compris les journées de formation des agences de l'eau, les séminaires Onema, etc. ;
- Les sites internet d'information, de mise en réseau des animateurs ;
- Les colloques ;
- La littérature (guides...).

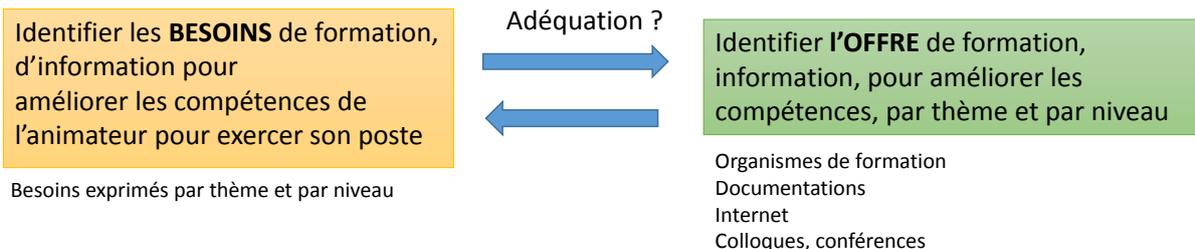
Lorsque l'information est facilement disponible, la durée des stages, les tarifs de formation, les niveaux (notions de base, connaissances complémentaires, perfectionnement) seront pris en compte.

Pour compléter ce travail, l'OIEau préparera un court questionnaire qui sera envoyé aux institutions membres du GT SAGE afin de recenser les actions mises en place par les Agences de l'eau, les DREAL et l'Onema pour améliorer les compétences des animateurs. Les questions porteront sur (données à titre indicatif) : la justification de l'action de formation/information, les objectifs, les effets attendus, un bref résumé du contenu, la fréquence des actions de formation/ information, la cible (animateurs sage, contrat, autres), les modalités de financement, la durée, le format, une appréciation, un commentaire des organisateurs (cette liste n'est pas exhaustive, elle sera affinée après l'action d'identification des besoins des animateurs).

L'OIEau s'attachera à rechercher les documents d'information qui répondent aux besoins exprimés par les animateurs, en privilégiant les sites institutionnels : l'Onema, Gest'eau, les Agences de l'eau, les sites des DREAL, [www.documentation.eaufrance.fr](http://www.documentation.eaufrance.fr), site zones humides ...

Les évènements seront identifiés pour une année donnée via l'agenda des évènements proposés sur les sites de l'OIEau, de l'Onema, les agences de l'eau, Médiaterre, Gest'eau. Cette liste pourra être élargie si besoin.

Ces recherches ne seront pas exhaustives du fait du grand nombre d'informations existantes (et parfois redondantes) mais viseront à répondre au plus près des besoins des animateurs.



## Résultats

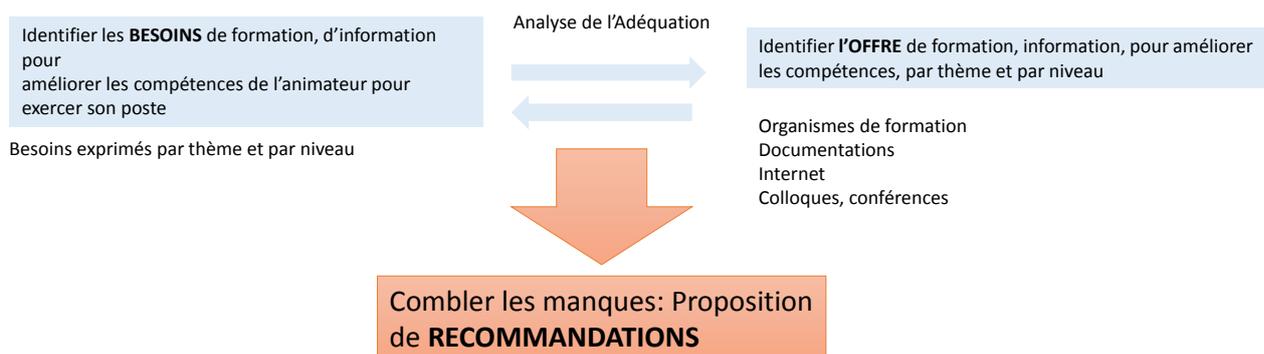
➡ Un tableau reprenant les thèmes identifiés dans les phases précédentes et l'offre de formations, documents, sites, évènements avec le niveau de compétences (niveau 1- notion de base, 2- acquisition de connaissance complémentaires, 3- perfectionnement).

Cette matrice permettra de vérifier si l'adéquation entre l'offre de formation/information et les besoins exprimés est satisfaisante, raisonnable, faible, à développer.

Thème	sous-thèmes	Besoin exprimé	Moyen (formation, info...)	Objectif	Pré-requis (niveau)	Acquis (niveau)	Adéquation besoin/offre

## Action 5 : Préconisations pour une stratégie

L'analyse de l'adéquation besoins/offre réalisée dans la phase précédente mettra en évidence les manques à combler. Les experts OIEau proposeront des recommandations en fonction de l'intensité du vide à combler (basée sur le nombre de besoins non satisfaits) concernant le type d'outil à mettre en place en fonction des besoins (formation, création de documents pédagogiques, journées d'information, des séminaires sur les sujets (partager des informations via des experts), etc.). L'OIEau ne proposera pas un plan de formation.



Ces préconisations seront discutées avec le comité de pilotage.

## Planning prévisionnel

Action	Mois→	jan	fév	mar	avr	mai	juin	juil	aoû	sep	oct	nov	déc
Réunions du comité de pilotage						x					x		
Réunions du GT SAGE			x				x					x	x
Etat des réflexions			x	x									
Synthèse des référentiels et fiches de poste				x	x								
Enquête quantitative sur les besoins						x	x	x		x			
Enquête qualitative sur les besoins										x	x		
Analyse de l'offre et adéquation avec les besoins							x	x		x	x		
Recommandations												x	x

Une présentation de l'état d'avancement et des résultats du projet sera proposée lors des réunions du GT SAGE.