

# Bilan évaluatif des contrats d'animation zones humides

## Note de synthèse

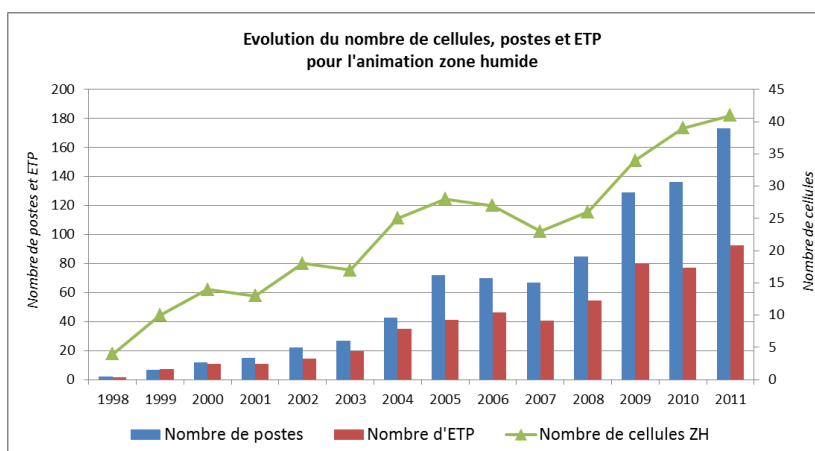
### 1/ Contexte

**Un dispositif né il y a 15 ans au 7<sup>ème</sup> programme dans le sillage du rapport Bernard et amplifié récemment au cours du 9<sup>ème</sup> programme**

Les 2/3 des zones humides métropolitaines ont disparu depuis le début du 20<sup>ème</sup> siècle, dont la moitié sur 1960-1990. Ce constat, établi en 1994 par le rapport d'évaluation du Préfet Bernard, a activé en France une politique de lutte contre l'érosion de ces milieux : le SDAGE 1996 de Seine Normandie intègre des préconisations en leur faveur ; le 7<sup>ème</sup> programme de l'agence (1997-2002) étend aux zones humides le dispositif jusqu'ici réservé aux rivières : aides aux travaux mais aussi au fonctionnement, via le subventionnement de cellules d'animation portées par des maîtres d'ouvrages et constituées de postes de gardes/techniciens spécialisés.

La Directive Cadre Européenne (2000) donne un nouveau cadre de référence au 8<sup>ème</sup> programme (2003-2006) : puisque les zones humides « présentent des fonctions précieuses sur le plan économique et environnemental pour la régulation de la quantité et la qualité de l'eau », l'enjeu de la politique zones humides rejoint celui de la Directive.

Le 9<sup>ème</sup> programme (2007-2012) a consolidé le soutien à l'animation sous la forme de contrats pluriannuels. La Loi sur l'Eau et les Milieux Aquatiques (2006) a renforcé le rôle des agences de l'eau dans la préservation des zones humides et le Grenelle de l'environnement a formulé un objectif national d'acquisition de 20 000 ha de zones humides auquel les agences de l'eau doivent contribuer. L'agence a donc amplifié sa politique zones humides en 2009/2010, notamment en renforçant le dispositif des contrats d'animation : renforcement des moyens humains en charge du pilotage de ces contrats dans les directions territoriales, amélioration du taux de financement des postes d'animation zones humides (80 % au lieu de 50%). Le graphique ci-dessous témoigne de cette amplification :



### 2/ Questionnement, méthode, limites

Trois ans après cette montée en puissance, l'agence a souhaité analyser chemin faisant l'efficacité de son dispositif de soutien et les ajustements nécessaires, autour de trois questions clés :

- Q1 : Quel état des lieux de l'animation zones humides aidée sur le bassin en 2011 ?
- Q2 : Quels effets et facteurs clé d'entraînement de l'animation sur l'émergence de projets ?
- Q3 : Quels principaux points d'amélioration dans le pilotage des contrats ?

Cette analyse a été réalisée par une élève en Master à l'Ecole des Ponts via un stage de 4 mois. Elle s'appuie sur : l'analyse quantitative des aides agence (1700 aides sur 1998-2011) et des réponses à une enquête-questionnaire adressée à toutes les cellules d'animation aidées (taux de réponse : 82 %, 33 cellules sur 40) ; une synthèse bibliographique ; une trentaine d'entretiens (agence, cellules d'animation sur le bassin et hors bassin).

Le manque de données de suivi disponibles et consolidables à l'échelle du bassin, la difficulté à obtenir des réponses à l'enquête réalisée (les multiples relances nécessaires pour parvenir à un taux de réponse satisfaisant ont empiété sur le temps de l'analyse), la relative complexité et nouveauté du sujet par rapport à celui de l'animation rivières évaluée en 2011, conjugués au temps contraint du stage, n'ont pas permis de conduire l'analyse aussi loin qu'espéré au départ : cette étude est davantage un bilan des missions financées, assorti d'une première exploration des effets et des causes, qu'une évaluation approfondie de ces derniers. Par ailleurs, deux autres études connexes sont en cours, sur la question spécifique du morcellement des postes financés au sein des Conservatoires d'Espaces Naturels et celle du devenir des zones humides acquises.

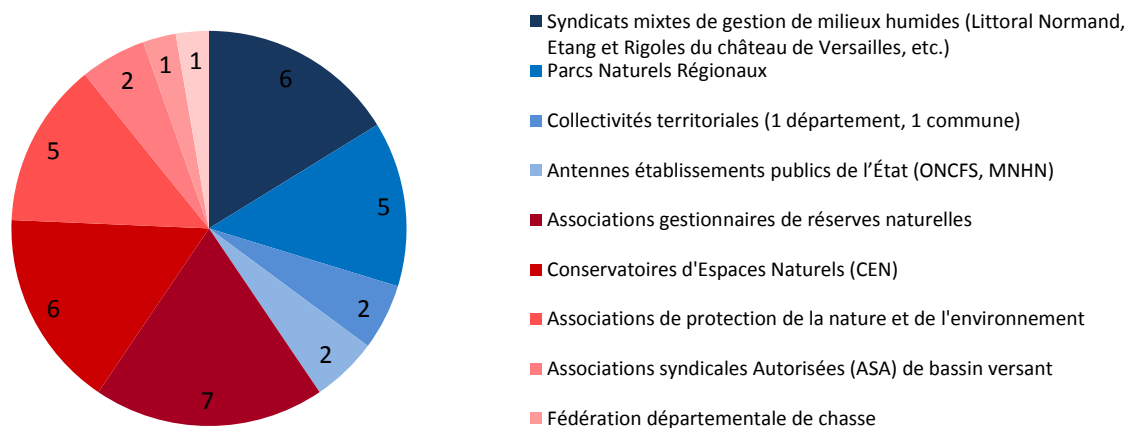
### 3/ Quel état des lieux de l'animation zones humides aidée sur le bassin en 2011 ?

#### **Plus de 150 postes aidés dans une quarantaine de structures très hétérogènes**

En 2011, 164 postes (93 ETP) au sein de 40 cellules d'animation ont été aidés, pour un montant 3,4 millions d'euros, cela représente 40% du montant total de l'aide à l'animation pour les milieux aquatiques.

Ces cellules d'animation sont hébergées par 37 structures maîtres d'ouvrages<sup>1</sup>, dont la nature juridique, les moyens humains et financiers sont très hétérogènes : on recense une dizaine de statuts juridiques en majorité privés, et des ressources variant de quelques personnes et milliers d'euros pour des associations gestionnaires de réserves à plusieurs dizaines de personnes et millions d'euros pour les Parcs Naturels Régionaux.

#### **Nature des 37 structures hébergeant une cellule animation ZH**



#### **Moins de la moitié des cellules d'animation réalise des missions d'émergence de projets, la majorité se consacrant avant tout à la gestion de sites**

Au démarrage de cette étude, si l'objectif général de l'animation, à savoir constituer des relais techniques auprès des maîtres d'ouvrages locaux, était bien posé, en revanche, la vision des missions réalisées par les cellules d'animation était approximative au niveau du siège et non harmonisée entre les DT.

Cette étude a été l'occasion de distinguer six missions financées par l'agence.

#### ➤ **3 missions de base, correspondant aux principales phases du cycle de vie d'un projet :**

- **acquisition de connaissances sur les zones humides d'un territoire** : pré-localisation ou inventaire précis des zones humides d'un large territoire, via des études à base d'expertise écologique ;
- **émergence de projets de préservation et de restauration/entretien** : large ensemble d'actions, illustrées dans l'encart ci-après, visant soit à éviter que des projets d'aménagement ne dégradent les zones humides soit à définir des projets de restauration et de gestion de sites. Dans ce second cas, cette phase se conclut par la définition d'objectifs de gestion à moyen-terme et généralement formalisés par un plan de gestion<sup>2</sup> ;
- **gestion de sites** : réalisation des travaux (en régie ou pilotage) et des démarches nécessaires à l'atteinte et à l'actualisation des objectifs de gestion : restauration et entretien, maîtrise foncière, études de suivi-évaluation écologique du site et du plan de gestion.

<sup>1</sup> Quelques structures hébergent 2 cellules d'animation, une cellule d'animation « gardes » et une cellule d'animation « technique », faisant chacune l'objet d'un contrat spécifique selon la nature des missions effectuées

<sup>2</sup> Ou une notice simplifiée de gestion

➤ **3 missions transversales, en soutien à ces 3 missions de base :**

- **communication et éducation** à destination d'un large public (habitants, scolaires, usagers des sites) : plaquettes d'information, sorties nature, expositions, aménagements pédagogiques, classes d'eau ...
- **gestion courante de la cellule** : ce n'est pas une mission à proprement parler, mais le temps dévolu à cette gestion courante (secrétariat du comité de pilotage de la cellule, rédaction du rapport d'activité) ou encore à la formation du personnel, est indispensable au bon fonctionnement de la cellule.
- **coordination des cellules** : il s'agit d'une mission spécifique de coordination des cellules d'animation sur un large territoire, exercée par 4 cellules sur 40 (CATEM, CATEL) et couvrant seulement 20% du bassin.

**La mission d'émergence de projets au concret**

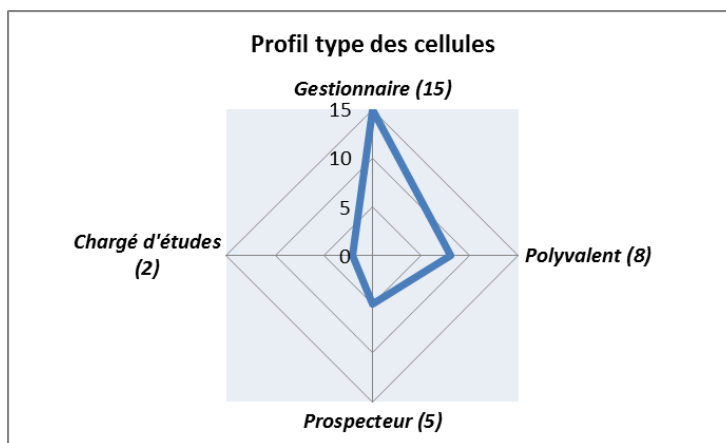
Elle recoupe des actions variées et complémentaires : porter à connaissance, veille active sur les opportunités et les menaces via la participation à des comités de pilotages et des enquêtes publiques, démarchage des maîtres d'ouvrages potentiels, maîtrise foncière, maîtrise d'ouvrage ou assistance à maîtrise d'ouvrage dans le montage de projets. Quelques exemples :

- La cellule de l'Association Nature Nogentais (1 poste, 1 ETP), en participant à une enquête publique sur un projet de carrière sur son territoire, a alerté sur le non-respect de la réglementation dans les mesures compensatoires proposées ; elle a proposé de nouvelles mesures et continué d'accompagner le carrier dans la prise en compte des zones humides dans son projet. Sur la base des inventaires disponibles, elle démarche également les 25 maires de son territoire afin de les inciter à classer les zones humides dans le PLU et aide les plus motivés à monter des projets de gestion de sites : grâce à cet accompagnement, un projet de lotissement sur une zone humide a été évité, la commune a acquis le site, entrepris des travaux de restauration et défini une notice de gestion.

- Le PNR de la Haute Vallée de Chevreuse (7 postes, 5,4 ETP) est présent au conseil scientifique de l'ONF. C'est dans ce cadre que la cellule du PNR a pu être informée des problèmes de gestion d'une zone humide forestière et qu'elle a proposé son aide pour monter un projet d'entretien avec un éleveur qu'elle connaissait et qui cherchait des parcelles pour faire pâturer ses troupeaux. La charte du parc comprend une carte des zones humides à enjeux, opposable aux PLU de ses communes.

- La cellule du Conservatoire des Espaces Naturels de Picardie (10 postes, 3,6 ETP), est membre du comité de pilotage du contrat global des marais de l'Ardon et assure la maîtrise foncière de ses actions zones humides : en 5 ans, sur un périmètre de plus de 300 ha à maîtriser, 60 ha ont fait l'objet d'une contractualisation de gestion et 4 ha ont été acquis, suite au démarchage des commune et des propriétaires privés du territoire du contrat.

**Quatre profils de cellules d'animation ressortent**, selon la manière dont ces cellules combinent les trois missions de base et l'importance du temps qu'elles passent sur chacune d'entre elles :



(sources : questionnaire - 30 cellules sur 40 ayant répondu à la question du temps passé par mission)

**Quatre constats peuvent être mis en avant :**

- moins d'1 cellule sur 5 a consacré l'essentiel de son temps à l'émergence de projet (profil « prospecteur »)
- 1 cellule sur 2 consacre l'essentiel de son temps à la gestion de sites (profil « gestionnaire »)
- moins de la moitié des cellules exercent des missions d'émergence de projet (profil « polyvalent » + « prospecteur »)
- 2 cellules d'animation consacrent tout leur temps à l'acquisition de connaissances (profil « chargé d'études »),

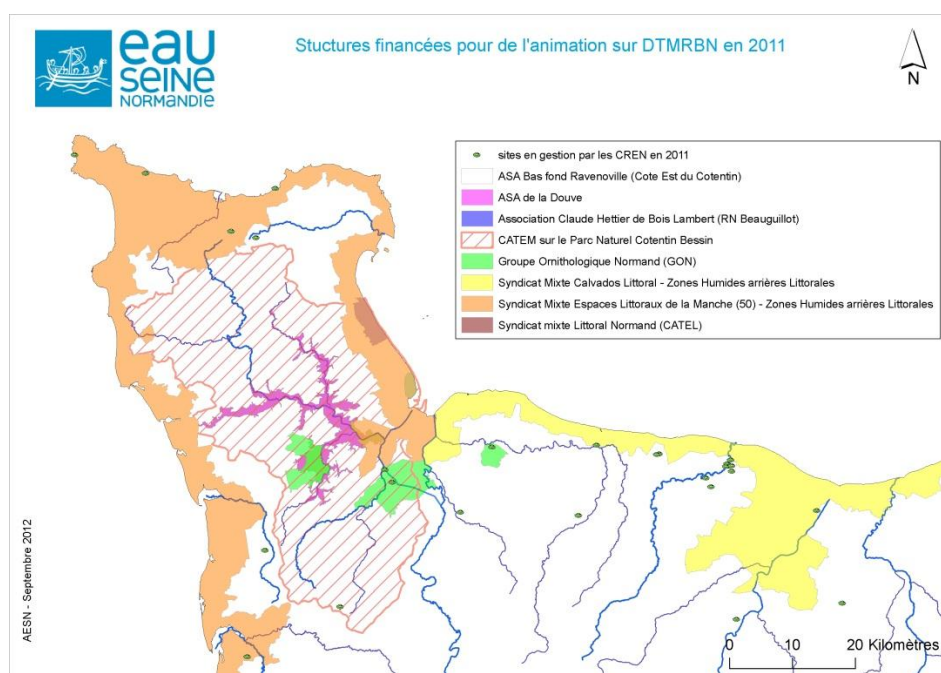
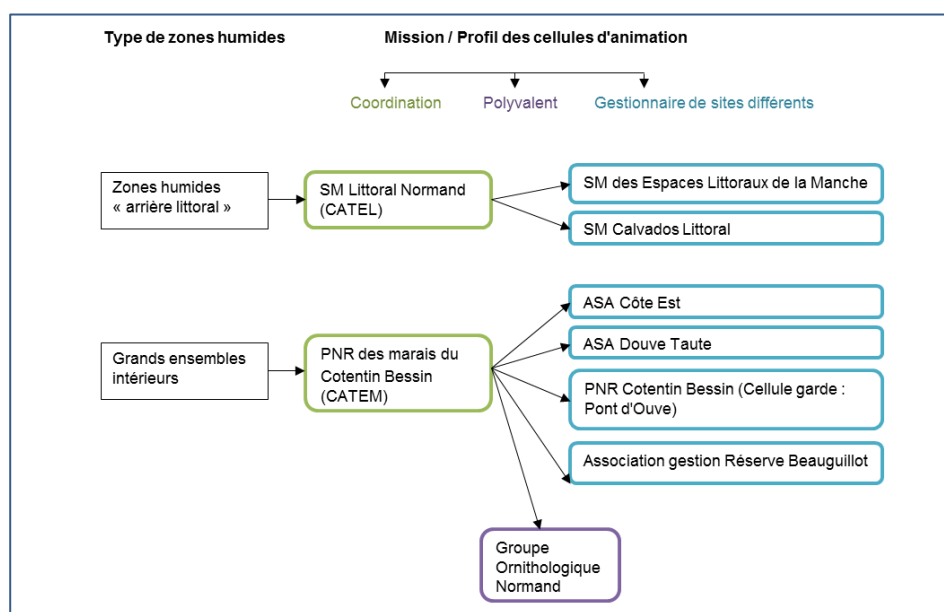
## Deux logiques de couverture territoriale et une bonne articulation des cellules sur un même territoire

Les cellules d'animation interviennent à deux échelles :

- 1/3 des cellules intervient à l'échelle d'un site unique (une zone humide ou un système de zones humides), allant de quelques dizaines à plusieurs milliers d'ha : elles sont de type « gestionnaire » (c'est le cas des réserves en particulier) ;
- Les 2/3 restants couvrent un territoire administratif allant de la commune à la région (Parc Naturel Régional, Conservatoire d'espaces Naturels par exemple) : on y retrouve les 4 types définis plus haut ; les cellules « gestionnaire » sont ici en charge de plusieurs sites (de 2 à plus de 60 dans le cas de la cellule des gardes du Conservatoire des Espaces Naturels de Picardie).

Quelques territoires sont couverts par plusieurs cellules d'animation : à première vue, on peut redouter une superposition des missions, mais en y regardant de plus près (via le croisement des entretiens effectués sur le terrain), ces différentes cellules effectuent des missions complémentaires et permettent de couvrir un large éventail de zones humides. L'étude du territoire des marais du Cotentin et du Bessin, couvert par pas moins de 9 cellules, en fournit une illustration.

### Cellules intervenant sur la zone des marais du Cotentin Bessin



#### 4/ Quels effets et facteurs clé d'entraînement de l'animation des contrats sur l'émergence de projets ?

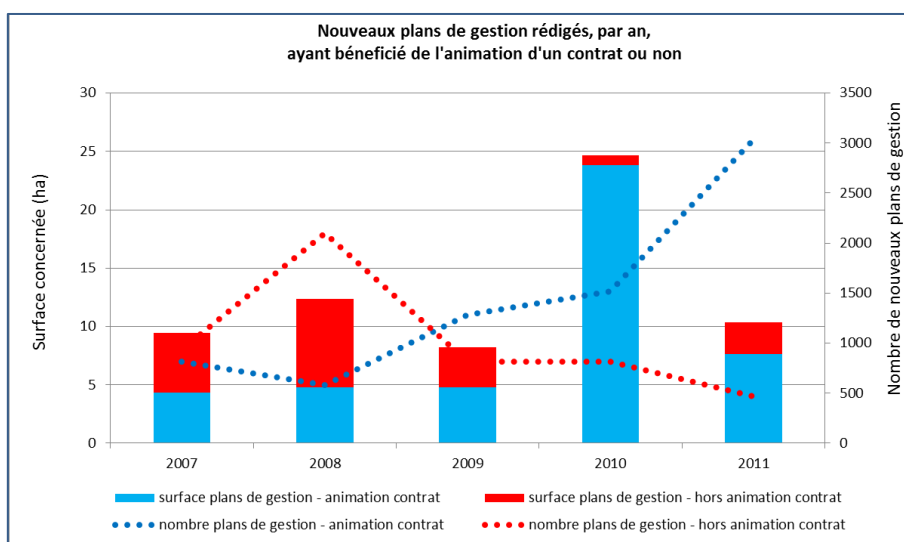
**Une dynamique d'émergence de projets a bien été initiée grâce à l'animation, à l'échelle du bassin sur la période 2007-2011**

Deux principaux résultats peuvent être attendus de l'animation :

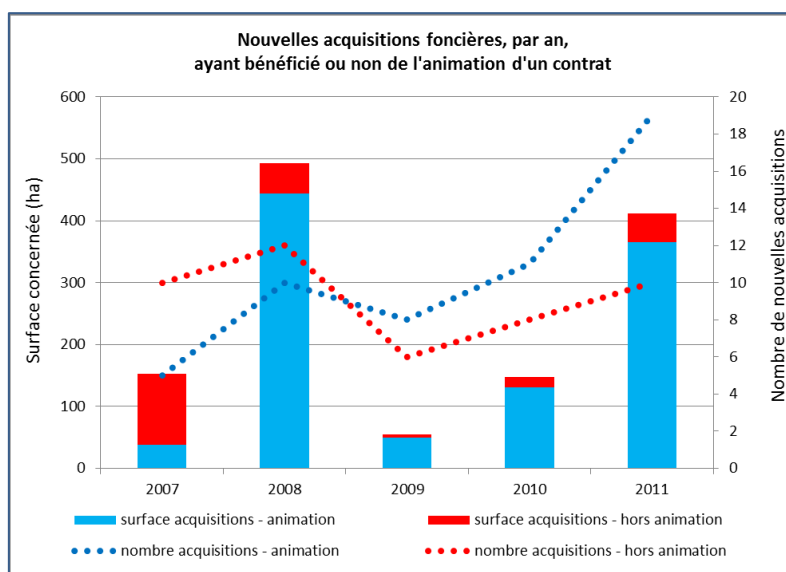
1. la préservation - non dégradation des zones humides d'un territoire, mobilisant les outils réglementaires de type planification locale (PLU, SCOT, SAGE, Charte PNR...) ou mesure compensatoires
2. la restauration et l'entretien pérenne de sites, passant par la conception et la mise en œuvre de plans de gestion et d'une maîtrise foncière (acquisition foncière, convention d'usage).

Compte tenu de l'absence de données de suivi disponibles à l'échelle du bassin sur le premier résultat (préservation), ce travail s'est centré sur l'appréciation du second via 2 critères de jugement : (1) la définition de plans de gestion, constituant une étape clé de l'émergence de projets (2) la réalisation d'acquisitions foncières, qui ne reflètent qu'une petite partie de la maîtrise foncière, celle-ci passant aussi fortement par des conventions d'usage ; ces acquisitions peuvent par ailleurs intervenir avant ou après la définition du plan de gestion.

Pour déterminer la contribution spécifique de l'animation financée par les contrats à cette émergence de projets, une interrogation des animateurs et des chargés d'opérations a été conduite systématiquement afin d'identifier la ou les structures ayant impulsé et accompagné le montage de chaque plan de gestion et acquisition.



(Source : questionnaires cellules – 33 réponses sur 40, base de données AIDES, entretiens)



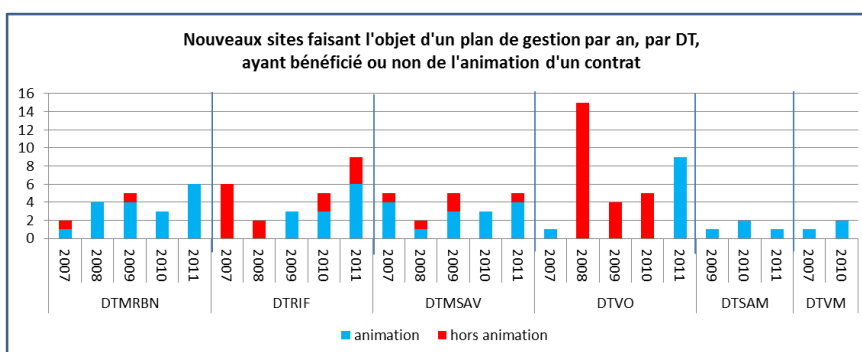
(Source : base de données AIDES, entretiens)

Hors surfaces acquises dont la structure à l'initiative du projet n'a pas pu être identifiée, représentant 16 % de la surface total

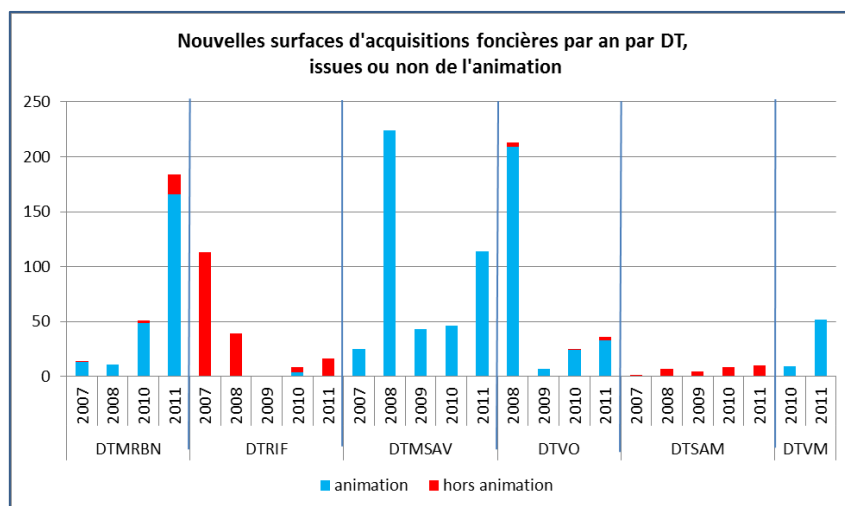
Plusieurs constats, globalement positifs, ressortent à l'échelle du bassin et sur la période 2007-2011 :

- sur les plans de gestion :
  - le nombre annuel de nouveaux plans de gestion rédigés, ayant émergés grâce à l'animation des contrats, croît sensiblement à l'instar du soutien de l'agence aux contrats, pour devenir fin 2011 cinq fois plus important que celui des plans de gestions ayant émergés sans animation; comme il faut en général entre 6 mois et 2-3 ans pour faire émerger un nouveau plan de gestion, cette évolution semble pouvoir être corrélée au soutien renforcé de l'agence à l'animation depuis 2009. Signalons le cas particulier du Conservatoire des Espaces Naturels de Picardie, qui a connu une interruption de contractualisation sur la période étudiée (seule 2007 et 2011 ont fait l'objet d'une aide à l'animation) mais qui n'a pas pour autant cessé de faire émerger, loin de là, des plans de gestion (il a ainsi contribué à l'émergence de 24 plans de gestions sur 2008-2010, dont 15 pour la seule année 2008)
  - la surface concernée par ces nouveaux plans de gestion connaît en revanche une évolution moins nette, avec une tendance générale à la diminution de la surface unitaire des sites gérés, ce qui interroge le cadrage des objectifs en termes de surface ; seule 2010 voit « bondir » la surface, mais c'est du fait d'un seul plan de gestion « exceptionnel » concernant à lui seul plus de 2600 ha sur l'estuaire de la Seine et monté par le SM Littoral Normand ;
  - 60 % des plans de gestion ont été réalisés en régie par les cellules d'animation, sans passer par une aide financière aux études (ils n'apparaissent donc pas dans la base des aides de l'agence et ont été repérés via l'enquête directe auprès des cellules)
- sur les acquisitions foncières :
  - aussi bien le nombre que la surface des acquisitions, ayant émergé grâce à l'animation contrats, sont majoritaires et en augmentation depuis 2009.

**Ce constat positif à l'échelle du bassin semble néanmoins cacher des situations contrastées d'une Direction Territoriale et d'une cellule d'animation à l'autre**



(Source : questionnaires cellules – 33 réponses sur 40, base de données AIDES, entretiens)



(Source : base de données AIDES, entretiens)

Hors surfaces acquises dont la structure à l'initiative du projet n'a pas pu être identifiée, représentant 16 % de la surface total

Les graphiques concernant les DT n'ont pas pu être analysés faute de temps ; ils sont néanmoins restitués, afin de susciter la recherche d'explications au sein des DT et du réseau métier de l'agence. Il convient dans cette analyse de tenir compte des non-réponses suivantes : Seine amont (PNR Forêt Orient, CEN Bourgogne, CEN Champagne-Ardennes) ; Ile de France (Association naturalistes Vallée du Loing) ; Seine aval (Deficaux) ; Vallées de Marne (ONCFS) ; Basse Normandie (PNR Cotentin Bessin – uniquement la cellule gardes).

#### Nombre de nouveaux plans de gestion (PdG) par an et par structure d'animation, 2007-2011

Structure (années couvertes par contrat)	Budget structure (€) (2010-2011)	Postes / ETP financés via contrats (2011)	Nombre PdG ayant émergé vie animation (sur la période du contrat)	Surface concernée (ha)	Ratio PdG / ETP (année 2011)
PNR Haute Vallée Chevreuse (2009-2011)	4 016 950	6 / 2,8	11	116	1,4
CEN Picardie (2007 puis 2011)	4 227 486	6 / 1,39	9	306	6,5
CEN Basse Normandie (2007-2011)	NC	11 / 5,35	7	292	0,4
CEN Haute Normandie (2007-2011)	2 332 546	13 / 2	5	26	1
SM Littoral Normand (2007-2011)	1 634 000	10 / 4,85	5	2652	0,6
CEN Centre (2007-2011)	1 936 428	6 / 3	5	153	0,3
SyMEL (2007-2011)	1 997 795	10 / 6	5	720	-
PNR Boucles Seine (2007-2011)	6 500 000	9 / 6,95	4	440	-
CEN Champagne Ardenne (2007-2011)	1 034 000	4 / 2,82	3	217	-
GONm (2007-2011)	NC	5 / 2,6	3	179	0,4
CG 27 (2007-2011)	3 231 000	4 / 2	2	15	1
La Roselière (2007-2011)	200 000	1 / 1	1	108	-
SEME 77 (2010-2011)	712 181	3 / 2,5	1	35	1
Commune Chalette-sur-Loing (2007-2011)	NC	3 / 1	1	29	-
<b>Total général</b>			<b>62</b>	<b>5 286</b>	

(Source : questionnaires cellules – 33 réponses sur 40, base de données AIDES, rapports activités, entretiens chargés opération)

Les cellules ayant le plus contribué à faire émerger des plans de gestion se trouvent au sein des Conservatoires d'Espaces Naturels, des PNR et des syndicats mixtes normands.

#### Deux facteurs clés, liés au fonctionnement des cellules d'animation, facilitent l'émergence de projets,

Deux principaux facteurs facilitent l'impulsion puis la conception de projets :

- les **ressources (humaines, financières) de la cellule** : outre l'aspect quantitatif (force de frappe résultant des moyens de la structure, du temps et des ETP consacrés à l'émergence de projet) et le charisme propre à chaque animateur, une variable clé est aussi le niveau de technicité de la cellule d'animation. Les animateurs des cellules qui font émerger le plus de projets ont tous de solides compétences de naturalistes, qui leur confèrent une crédibilité face à leurs interlocuteurs : le plus souvent une formation initiale de niveau BAC+5 d'ingénieur écologue (écologie et éco-ingénierie des milieux). S'y ajoutent des compétences acquises « sur le tas » dans de nombreux domaines (outils de gestion de l'eau, droit et outils du foncier, de l'urbanisme, agronomie...).
- la **veille territoriale active**, sous la forme d'une participation des animateurs aux enquêtes publiques et aux comités de pilotage de projets locaux : pour ces derniers, en ciblant en priorité le domaine de l'eau (SAGE, contrat global de l'agence) et dans une moindre mesure dans des projets de territoire orientés développement durable (agenda 21, projet de développement de communautés de commune, de pays, de PNR) ; cette présence, bien que chronophage, permet aux animateurs de repérer, de faire connaissance et de sensibiliser dans la durée les élus d'un territoire ; c'est un levier de mobilisation bien plus efficace que la traditionnelle réunion de démarchage en mairie où l'animateur ne rencontre qu'une fois les élus.

Les freins quant à eux sont nombreux. Les projets ne peuvent émerger qu'avec l'existence de maîtres d'ouvrage locaux et la coopération des propriétaires fonciers. Mais ceux-ci restent **peu mobilisés** sur la thématique des zones humides **pour de multiples raisons** : manque de motivation, de moyens financiers pour certaines petites communes rurales motivées (80% d'aide ne suffit pas dans bien des cas), les collectivités ont d'autres priorités, les zones humides touchent à la question sensible du droit de propriété, prédominance d'autres enjeux économiques contradictoires tels que l'agriculture... D'autre part, les initiatives engagées pour protéger et restaurer ces milieux montrent une **forte diversité d'acteurs intervenants et de modalités d'action qui peut la complexifier** et la ralentir : par exemple une SAFER préempte l'achat d'un terrain alors que la commune souhaitait acheter directement. La SAFER l'a ensuite revendu à un coût plus important, entraînant un retard et un surcoût pour le projet.



## Les résultats restent modestes et perfectibles au regard des enjeux du bassin et des objectifs du Grenelle

Le cumul 2007-2011 des nouvelles surfaces de zones humides faisant l'objet d'un plan de gestion et ayant bénéficié d'une animation contrat, représente de l'ordre de 1 % de la surface totale des zones humides du bassin.

La moyenne annuelle des surfaces acquises sur 2009-2011 et ayant bénéficié d'une animation est de 180 ha, soit 60 % de l'objectif Grenelle (acquisition de 300 ha par an sur le bassin sur 2009-2012).

## 5/ Quels principaux points d'amélioration dans le pilotage des contrats ?

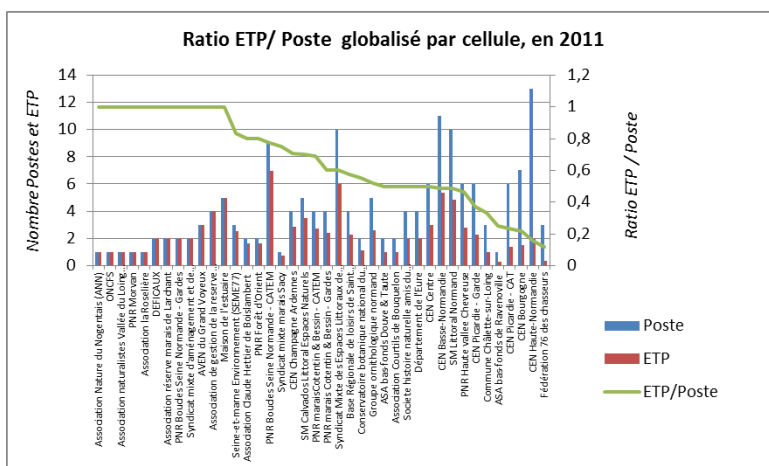
### Au niveau du pilotage de chaque contrat, 3 points d'amélioration ressortent

#### 1/ Le manque de clarté des missions et de cadrage précis en termes d'objectifs d'émergence de projets

Dès le démarrage de ce travail, il a été constaté un déficit de précision et d'harmonisation des missions à l'échelle du bassin : plusieurs DT ont interpellé le siège pour qu'il précise ces missions et leurs indicateurs de suivi. L'expansion actuelle du dispositif peut par ailleurs entraîner un risque de perte de proximité qu'il est nécessaire de compenser par une clarification et un suivi renforcé des missions. Les contrats zones humides intègrent très rarement des objectifs précis sur le temps à passer par type de mission et les résultats attendus concernant l'émergence de projets. Cette absence de curseur est également regrettée par certaines cellules d'animation, qui aimeraient mieux savoir où faire concentrer leur effort.

#### 2/ Le morcellement des postes

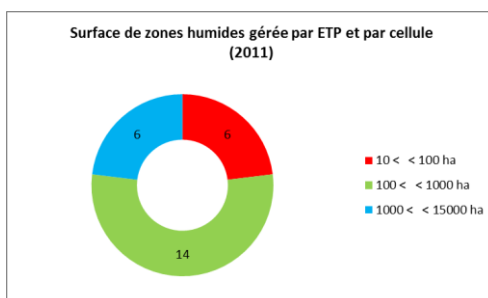
Il s'accroît tout particulièrement depuis 2009 (cf. le graphique p 1) et entraîne un manque de lisibilité du travail des animateurs et de proximité avec les chargés d'opérations. Sur le bassin, cela concerne particulièrement les Conservatoires d'Espaces Naturels, qui mettent en avant l'intérêt d'une répartition de leurs postes en plusieurs sous-territoires d'animation, permettant une connaissance précise des enjeux et des acteurs de la zone. Ce sujet fait l'objet d'une étude spécifique afin de proposer notamment un seuil minimum d'ETP par poste.



(sources : base de données AIDES)

#### 3/ Le pilotage des cellules de profil gestionnaire

Le temps passé sur des missions de gestion est très variable selon la cellule (de quelques dizaines à plusieurs milliers d'ha) : une direction territoriale (Basse Normandie) impose un ratio minimum d'1 ETP/100 Ha géré ; sur le bassin, en 2011, 6 cellules ont un ratio inférieur à 100ha / ETP (cf. graphique ci-dessous). L'agence se pose aussi la question du besoin de maintenir autant d'ETP après la fin des travaux de restauration.



(sources : questionnaire - 26 cellules sur 33 répondants au questionnaire ont déclaré gérer des sites)



## 6/ Recommandations

---

L'amplification du soutien à l'animation a bien permis d'enclencher une dynamique positive en termes d'émergence de projets, qu'il s'agit d'amplifier. Le 10<sup>ème</sup> programme prévoit d'intervenir sur les zones humides à un rythme d'émergence des projets bien plus soutenu que durant le 9<sup>ème</sup> programme.

A cette fin, trois recommandations opérationnelles sont formulées.

### 1/ Améliorer le pilotage des cellules

#### 1.1/ Clarifier la définition des missions

Ce travail propose une définition des missions type de l'animation, qui a alimenté la réflexion du réseau métier dans la préparation du 10<sup>ème</sup> programme.

#### 1.2/ Définir des objectifs plus précis et partagés avec les cellules d'animation et les suivre via des indicateurs dont certains sont à harmoniser à l'échelle du bassin

Il est recommandé de préciser davantage les objectifs en termes de temps passé par type de mission et de résultats attendus (ex : surfaces de zones humides faisant l'objet d'un plan de gestion, préservées via un classement au PLU...).

Ces objectifs devraient être négociés au cas par cas, afin de tenir compte des profils des cellules, de l'état de maturité du territoire sur la problématique zones humides et de favoriser un climat de confiance mutuelle.

Il n'y a donc pas nécessité d'uniformiser tous les indicateurs de suivi et les rapports d'activités annuels, mais il est nécessaire de définir quelques indicateurs communs, afin de permettre une analyse consolidée à l'échelle du bassin.

### 2/ Développer la mission d'émergence de projets au sein de chaque cellule

#### 2.1/ Passer plus de temps sur cette mission

Le nombre de cellules d'animation zones humides exerçant des missions d'« émergence de projet » est actuellement en proportion limitée au regard des enjeux de gestion des zones humides du bassin. Il est nécessaire d'accentuer cette mission. Cela peut se faire :

- via les cellules d'animation de profil « polyvalent » qui réalisent déjà cette mission, en négociant une augmentation du temps passé globalement sur cette mission par la cellule ;
- auprès des cellules de profil « gestionnaire » à qui il pourrait être suggéré d'intégrer cette mission progressivement sur les projets des territoires périphériques au site géré ;
- lors de l'émergence de nouveaux contrats, en privilégiant les profils « prospecteurs ».

#### 2.2/ Optimiser le temps consacré à cette mission en recherchant les synergies et en concentrant l'accompagnement

Le temps d'animation pouvant être consacré à l'émergence de projet n'étant pas extensible à l'infini, il est également souhaitable de gérer au mieux le temps disponible sur cette mission :

- en mettant l'accent sur la « veille territoriale active » (cf. facteurs clés ci-dessus), qui passe par une participation accrue des animateurs aux enquêtes publiques (afin de proposer des mesures compensatoires) et aux comités de pilotages des contrats globaux et des SAGE ;
- élargir les missions des animateurs rivières aux zones humides ; ceci est à envisager au cas par cas, car les zones humides nécessitent des connaissances très spécifiques, plus ou moins accessibles aux animateurs rivières, selon leur profil
- éviter la dispersion des animateurs dans le montage de trop nombreux projets en parallèle : l'émergence d'un projet sera d'autant plus assurée si toute l'énergie de l'animateur y est consacrée. Le pilotage des contrats pourrait donc être l'occasion de cadrer les animateurs sur un nombre limité de plans de gestion de sites à accompagner annuellement (un ou deux par exemple pour les petits ETP).

### 3/ Améliorer la technicité et la synergie des interventions

#### 3.1/ Renforcer l'offre de formation et développer des argumentaires ciblés

L'enquête a fait remonter un besoin des animateurs de formation accrue sur la thématique complexe du foncier, ainsi que de mise à disposition d'outils clés en main à destination des maîtres d'ouvrages potentiels (dépliant, power point), afin de faciliter leur mission d'émergence de projets.

Le portail Internet <http://www.zoneshumides-rhonealpes.fr/>, issu d'un partenariat entre les principaux acteurs des zones humides en Rhône-Alpes, propose ce type de supports, très bien faits.

Le siège pourrait aider les Directions Territoriales à développer ces formations et ces outils spécifiques.

### *3.2/ Développer la mise en réseau des acteurs*

Cette mise en réseau gagnerait à être réalisée à l'échelle opérationnelle de chaque Direction territoriale.

Elle pourrait passer par le développement des cellules exerçant une mission de coordination des autres cellules (CATEM).

Elle viserait à :

- renforcer les échanges entre animateurs sur leurs retours d'expérience en matière d'émergence de projets ;
- développer des partenariats entre les différents acteurs intervenant sur les zones humides (cellules animation financées par l'agence, mais aussi Conseils régionaux et généraux, SAFER...) en vue d'une meilleure synergie d'action ;
- créer un « pôle des gestionnaires de zones humides », afin que les « nouveaux venus » bénéficient de l'expérience de gestion de sites des « anciens » ; cela pourrait contribuer à faciliter l'engagement dans des projets de la part de petites collectivités rurales, souvent démunies, et ainsi assurer une diversité de gestionnaires publics/privés (attente forte exprimée par la Direction Territoriale Vallées d'Oise).

Il pourrait être là aussi tiré profit de l'expérience pionnière conduite à l'échelle de la région Rhône-Alpes (cf. portail Internet cité plus haut).