



HAL
open science

Guide méthodologique pour la planification territoriale concertée

B. Noury, G. Lestrelin, N. Ferrand, Sylvie Morardet, J. Burte, Hadia Ben Hassen, N. Benaïssa, H. Braïki, S. Jebari, Z. Kassouk

► To cite this version:

B. Noury, G. Lestrelin, N. Ferrand, Sylvie Morardet, J. Burte, et al.. Guide méthodologique pour la planification territoriale concertée. [0] irstea. 2017, pp.38. hal-02608452

HAL Id: hal-02608452

<https://hal.inrae.fr/hal-02608452v1>

Submitted on 16 May 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Guide méthodologique pour la planification territoriale concertée



Programme d'Adaptation au changement Climatique des Territoires vulnérables de Tunisie (PACTE)

Auteurs : B. Noury, G. Lestrelin, N. Ferrand, S. Morardet, J. Burte

Principaux contributeurs : H. Ben Hassen, N. Benaissa, H. Braiki, S. Jebari, Z. Kassouk

Version 1 (Décembre 2017)

Table des matières

Résumé.....	3
1 Conditions de mise en place d'une démarche de planification territoriale concertée.....	4
1.1 Objectifs.....	4
1.2 Dispositif « plateforme de concertation territoriale »	4
1.3 Se préparer à la participation	4
L'enjeu de la participation.....	5
Les conditions de la participation.....	5
La posture du facilitateur	5
L'engagement des participants	6
1.4 Les acteurs.....	6
Des personnes aux rôles multiples.....	6
Du local au central... ..	7
Le comité de territoire.....	9
2 Les étapes clés de la démarche	13
2.1 Pilotage et organisation	14
2.2 Cadrage du plan.....	17
2.3 Propositions d'actions	19
2.4 Mise en stratégie.....	21
2.5 Expertise et validation.....	23
2.6 Suivi-évaluation	24
2.7 Un outil clé à intégrer : la modélisation et la simulation participative	27
2.8 Complémentarité des outils	28
3 Le fonctionnement de la plateforme	30
3.1 Schémas de structure et de fonctionnement.....	30
3.2 Boucles itératives	33
3.3 Liens avec le système d'information	33
3.4 Contraintes à considérer	34
4 Conclusion	35
5 Ressources.....	36

Résumé

Ce guide méthodologique pour la planification territoriale concertée a été élaboré par le CIRAD et ses partenaires de recherche et d'enseignement supérieur (IRSTEA, INAT, INRGREF) pour la Direction Générale de l'Aménagement et de la Conservation des Terres Agricoles (DG/ACTA) du Ministère de l'Agriculture et des Ressources Hydrauliques et de la Pêche (MARHP) tunisien. Il a été écrit à l'intention des agents de développement territorial travaillant directement avec les communautés locales. Il s'adresse plus particulièrement aux Chargés d'Appui au Développement Rural (CADR) du MARHP qui interviendront dans le Programme PACTE (Programme d'Adaptation au changement Climatique des Territoires vulnérables de Tunisie, 2018-2024), mais également de manière plus large à toutes les personnes (par exemple : agents de terrain, membres des communautés, consultants, vulgarisateurs) souhaitant s'investir dans des actions de planification participative du développement à l'échelle du territoire.

Ce guide se veut opérationnel et facilement accessible. Il est fait pour accompagner l'agent sur le terrain, et aménage des espaces pour que le lecteur puisse annoter le document et l'adapter à ses besoins spécifiques. On y trouvera des éléments de cadrage sur les conditions de mise en place d'une démarche de planification territoriale concertée et, notamment, sur les enjeux de la participation et de l'engagement d'acteurs aux identités multiples dans un dispositif multi-niveaux de production et de partage de connaissances, de débat citoyen, de planification et mise en œuvre d'actions et de suivi-évaluation. Le guide détaille également les étapes clés de la démarche de planification concertée ainsi que la structure et le fonctionnement du dispositif « plateforme de concertation territoriale ».

Cette méthode a été conçue pour pouvoir intervenir dans des territoires vulnérables en Tunisie afin d'y mener des actions de planification participative pour une utilisation durable des ressources naturelles en vue du développement durable des communautés et de leurs territoires. Il est le produit de différentes expériences pratiques menées par les UMR G-eau et TETIS (CIRAD et IRSTEA) et leurs partenaires de recherche et de développement. Cette approche n'est pas la seule existante et s'appuie fortement sur différents cadres méthodologiques dont les références sont données dans le texte. Elle est le fruit d'une confrontation des auteurs à différentes questions et problématiques de terrain. Elle a été conduite dans des cadres divers de recherche, de recherche-action et de développement, dans les pays du Sud comme du Nord.

Pour le citer : Noury B., Lestrelin G., Ferrand, N., Burte J., Morardet S. (2017). Guide méthodologique pour la planification territoriale concertée. Rapport pour le projet PR-OSCAR, DG/ACTA, Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche, Tunis, 36p.

1 Conditions de mise en place d'une démarche de planification territoriale concertée

1.1 Objectifs

La révolution tunisienne a mis en évidence le besoin d'une plus grande participation des citoyens au processus de développement rural et de gestion des ressources naturelles. En phase avec les politiques de décentralisation et d'accroissement de l'autonomie financière et administrative des collectivités locales inscrites au cœur de la nouvelle Constitution (2014), l'administration tunisienne a fait le bilan des approches et stratégies d'intervention passées et acté sa volonté d'une plus grande participation des acteurs locaux à la définition des orientations et stratégies de développement territorial et à leur mise en œuvre. Faisant écho à ces préoccupations, la DG/ACTA souhaite promouvoir des approches de planification concertée pour la mise en œuvre du programme PACTE, anticipant ainsi les perspectives de décentralisation des politiques publiques en Tunisie. Le PACTE a pour objectifs (i) la gestion rationnelle et durable des ressources naturelles vulnérables, (ii) le développement économique des territoires ruraux et (iii) l'amélioration de la gouvernance du développement territorial.

1.2 Dispositif « plateforme de concertation territoriale »

Pour atteindre ces objectifs, un dispositif spécifique sera progressivement mis en place impliquant une diversité d'acteurs, du niveau central au niveau local, organisés en un réseau :

- de production et de partage de connaissances,
- de débat citoyen autour des enjeux et priorités de développement territorial,
- de proposition et de mise en stratégie d'actions et d'investissements,
- de planification et de mise en œuvre des stratégies,
- de suivi-évaluation des impacts.

Les échanges et interactions au sein de ce réseau seront organisés autour de moments collectifs (ex. réunions publiques de restitution et de mise en débat de diagnostics de territoire, exercices collectifs de priorisation des enjeux de développement, études de faisabilité technico-financière) et alimentés via des outils et technologies de l'information et de la communication (par exemple : système d'information géographique et services informationnels associés, centres d'appel téléphonique). Mis en place à l'échelle des territoires, dans différentes zones d'intervention, ce dispositif sociotechnique servira de « plateforme de concertation territoriale » pour orienter, planifier et accompagner la mise en œuvre des investissements du programme PACTE.

1.3 Se préparer à la participation

Dans le cadre du projet « *Quelle stratégie participative pour la gestion locale de l'eau avec les citoyens ?* », l'Institut National de Recherche en Sciences et Technologies pour l'Environnement et l'Agriculture (IRSTEA) a produit un état de la connaissance des méthodes participatives pour l'Agence de l'Eau Rhône Méditerranée Corse¹. Cet état de la connaissance est destiné aux organisations en charge de la gestion de l'eau mais il peut intéresser plus largement les structures à même de piloter et de mettre en œuvre un processus de participation sur leur territoire. Ce document présente notamment la participation comme « *une approche, un parcours, voire un état d'esprit* ». Il introduit quatre grands points pour préparer une démarche participative. Ces éléments introductifs nous semblent essentiels à considérer pour initier une démarche dans le contexte tunisien.

¹ Hassenforder, E. (2017). *État de la connaissance des méthodes permettant d'impliquer les parties prenantes et les citoyens dans la décision, la gestion et la gouvernance du grand cycle de l'eau en France*. IRSTEA, G-EAU, Agence de l'Eau Rhône Méditerranée Corse, 28 p.

L'ENJEU DE LA PARTICIPATION

La participation telle que nous la concevons ici n'est pas une fin en soi. Elle doit s'inscrire dans un enjeu de gestion et amener à des changements pour les participants, les organisateurs et le territoire concerné. Il doit y avoir des marges de manœuvre dans la prise de décision afin que les citoyens et autres parties prenantes puissent y contribuer activement. Cela signifie également que les décisionnaires « habituels » doivent voir un intérêt à la participation mise en place, être prêts à prendre en compte les résultats du processus participatif, voire y participer eux-mêmes. C'est pourquoi **l'ingénierie d'un dispositif participatif** commence en général par **l'identification de deux objectifs complémentaires** :

- 1) Le ou les objectif(s) de gestion (par exemple : améliorer l'efficacité d'utilisation de l'eau dans les exploitations agricoles)
- 2) Le ou les objectif(s) de la participation (par exemple : impliquer les agriculteurs dans l'élaboration de plan de gestion pour les périmètres irrigués).

LES CONDITIONS DE LA PARTICIPATION

Outre l'enjeu de la participation, un certain nombre de conditions doivent être réunies pour que la participation ait un maximum de chances d'atteindre ses objectifs. Le programme « Comédie » - dédié à la concertation, à la médiation et à la participation citoyenne dans le domaine de l'environnement et du territoire² - en liste quatre :

- Un **rapport de force à peu près équilibré** entre les participants,
- Un **décalage disponible et suffisant** pour établir les échanges et progresser vers des résultats,
- Un minimum de **moyens** : budget, compétences, etc.,
- Des **modalités acceptées par tous** : objet du dialogue, calendrier, participants, animateur, règles, etc.

On peut également rajouter un espace de rencontre et de dialogue facilement accessible à tous les participants.

Cette liste n'est bien entendu pas exhaustive. Globalement, il est important avant de commencer d'avoir une bonne compréhension de la situation afin d'adapter le dispositif participatif en conséquence : Quels sont les rapports de force en présence ? Quelles sont les expériences passées (réussies ou non) de participation ? L'objet de la participation est-il conflictuel ? Quelles sont les marges de manœuvre laissées à la participation dans le processus décisionnel ? L'espace de rencontre est-il facilement accessible à tous les participants ? Tous ces éléments peuvent potentiellement impacter le dispositif participatif et ses résultats et il est donc important de les prendre en compte dès la conception du dispositif.

C'est pourquoi nous suggérons dans la mesure du possible de co-concevoir le processus participatif avec les participants eux-mêmes, en réalisant **un plan de participation**. Nous détaillerons cette étape dans la partie 2 du guide, *les étapes clés de la démarche*.

LA POSTURE DU FACILITATEUR

Le facilitateur joue un rôle primordial dans tout processus participatif. Il n'est jamais entièrement neutre. Même lorsqu'un facilitateur externe est employé pour faciliter le dispositif, il vient avec un nombre d'attributs liés à sa personne (par exemple, -genre, couleur de peau, organisation qui l'a embauché, etc.) qui peuvent impacter le dispositif, la manière dont les participants contribuent et la légitimité qu'ils lui accordent. Il est important de prendre en compte ces éléments lors du choix du facilitateur. Le facilitateur doit maîtriser les méthodes et les outils de la facilitation.

² www.comedie.org

L'ENGAGEMENT DES PARTICIPANTS

L'engagement des participants inclut deux éléments majeurs :

- « Qui participe ? », c'est-à-dire comment « engager » les participants ?
- « Qui contribue activement et sur le long terme au dispositif ? », c'est-à-dire comment les participants « s'engagent » ?

Globalement, il faut que les participants voient un intérêt à leur participation, **qu'ils sachent que leur contribution peut produire un changement**. Ainsi, il est important d'identifier leurs attentes en amont du dispositif et de voir à la fin si elles ont été atteintes.

1.4 Les acteurs

DES PERSONNES AUX ROLES MULTIPLES

Les acteurs de la participation sont d'abord des personnes avant de représenter des « statuts » ou de jouer des « rôles ». Ce sont des individus qui peuvent cependant avoir plusieurs « casquettes ». Un agent de l'administration peut être aussi habitant, agriculteur et chasseur. Ce qui est important c'est de concevoir des dispositifs participatifs qui tiennent compte de la diversité que représente chaque personne. De la même manière lorsqu'on parle des institutions (par exemple : le conseil régional, la DG/ACTA, le CTV, etc.), elles sont effectivement présentes avec leurs mandats et leurs missions mais elles sont représentées par des personnes. Dans les démarches participatives, ce sont effectivement des « gens » qui viennent et qui vont être accompagnés dans leur dialogue.

Cela nous amène à nous questionner sur les catégories d'acteurs ou de personnes qui participent. Nous retrouvons généralement : les élus, les représentants des administrations, les experts, les bureaux d'études, les scientifiques, les membres d'associations, les professionnels (agriculteurs, opérateurs du tourisme, industriels, etc.), et les citoyens. Parmi les citoyens il y a bien évidemment de nombreuses catégories qu'il ne faut pas négliger telles que les jeunes, les vieux, les femmes, les hommes, les émigrés et immigrés, etc. Cette liste d'acteurs amène à réfléchir aux rôles que l'on va attendre de ces acteurs, c'est-à-dire la façon dont ils vont contribuer au dispositif participatif. Il y a notamment **des rôles liés à la conduite du dispositif** :

- L'initiative : Qui va lancer le processus ?
- Le pilotage : Qui va accompagner et coordonner ?
- La conception : Comment engager les acteurs ? Avec quelle(s) méthode(s) ?
- La facilitation : Qui va animer les discussions ?
- L'arbitrage : Qui va arbitrer les problèmes qui émergent ?
- L'évaluation : Qui va évaluer ?

Il existe également **des rôles liés aux participants** :

- Être présent,
- Être absent (l'absence d'une personne à une réunion ou à une session est quelque chose de significatif, a fortiori si elle était invitée ou attendue),
- Proposer,
- Donner des avis,
- Écouter (dans les formes de participation les plus primaires, à savoir, les salles de réunion avec une tribune et des gens assis dans la salle, les rôles principaux des participants sont d'être présents et d'écouter, éventuellement de réagir et de donner leur avis),
- Interpréter et analyser,
- Choisir,
- Formaliser et ritualiser (par exemple lors du passage d'un choix à un document),
- Mettre en œuvre,
- Réviser, etc.

À travers ces listes, on découvre la multiplicité des formes de participation et d'engagement. La conception de ces dispositifs est riche et complexe. Il est important d'identifier au préalable comment chacun de ces rôles peut être attribué aux parties prenantes. Un outil important pour l'identification de ces rôles est la **cartographie d'acteurs**. Cette cartographie est nécessaire car elle va permettre d'inventorier les participants potentiels, éventuellement de caractériser leurs relations et enfin de construire des stratégies de participation. Différentes approches peuvent être mobilisées pour réaliser la cartographie d'acteurs ou de réseaux d'acteurs (on pourra se référer au Guide Audit Territorial pour plus de détails).

DU LOCAL AU CENTRAL...

Dans le contexte tunisien des projets PR-OSCAR et PACTE, l'ambition est d'impliquer une multitude d'acteurs allant du citoyen aux administrations centrales. Lors d'un atelier organisé du 3 au 5 février 2016, une première liste d'acteurs pouvant potentiellement participer à un observatoire territorial au service du développement, de la recherche et de l'enseignement a été établie. Chaque acteur a été positionné sur un graphe croisant l'intérêt pour le projet et la facilité de mobilisation. La Photo 1 ci-après montre le résultat de cet exercice. Les acteurs identifiés ont également été classés suivant i) leur position au cœur de la gouvernance du PACTE ou plus en périphérie, et ii) leurs missions au sein du PACTE (voir Tableau 1).

Tableau 1 : Missions des acteurs selon leur appartenance au noyau central de gouvernance

Missions	Acteurs du noyau central de gouvernance	Acteurs ponctuels
Evaluation de l'impact des aménagements sur l'eau et les sols	ACTA, CRDA, CTV Institutions de Recherche ou Enseignement Supérieur Tunisiennes (INRGREF, INAT) Agriculteurs « OSCAR » représentants dans la structure de gouvernance de la plateforme	Bureaux d'étude Agriculteurs « bénéficiaires » Bailleurs de fonds Chercheurs G-EAU Autres institutions tunisiennes d'enseignement supérieur et de recherche
Evaluation de l'impact des aménagements sur l'économie agricole	Chercheurs G-EAU + Cirad (Autres arrondissements du CRDA que celui sur les sols et la CES) Institutions de Recherche ou Enseignement Supérieur Tunisiennes (INRGREF, INAT)	GDA SMSA (sociétés mutuelles de services agricoles) Office de l'Élevage et du Pâturage (OEP) Direction régionale de l'environnement
Nouvelle gouvernance des ressources naturelles		Syndicats d'agriculteurs (UTAP, SYNAGRI) Filières (acteurs formels et informels) ODCO (Office de Développement du Centre-Ouest) Autres directions du ministère de l'agriculture
Suivi-évaluation	Quelques directions du ministère de l'agriculture	ONG, société civile Ministère de la santé
Innovations, échanges de savoirs	Institutions de Recherche ou Enseignement Supérieur Tunisiennes Centres Techniques (nationaux) Centres de formation (Barruta, Oueslatia)	SONEDE, STEG

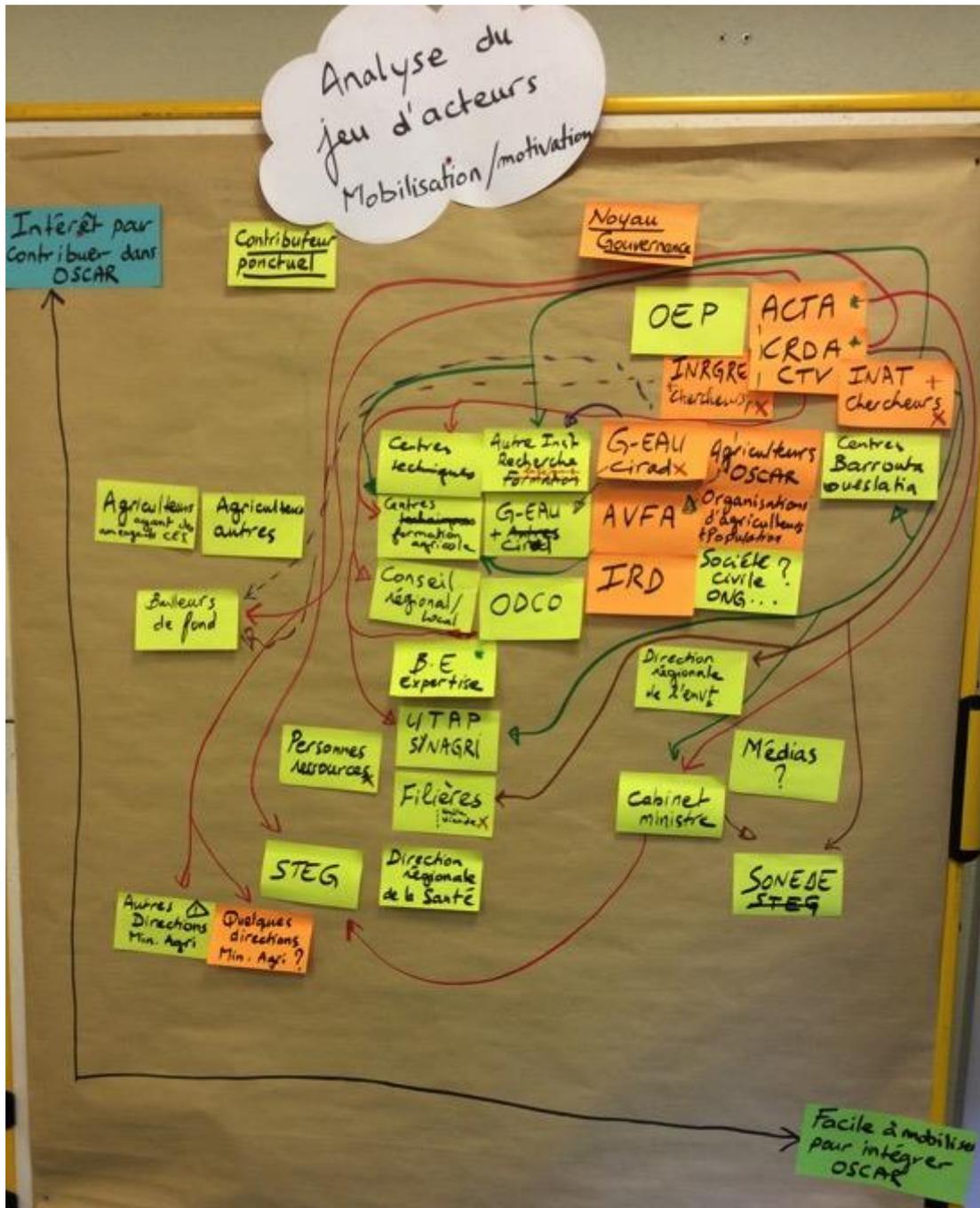


Photo 1 : Analyse des acteurs en relation avec les projets PR-OSCAR et PACTE

Cette première liste d'acteurs a par la suite été précisée lors des ateliers et formations organisés en mai 2017 (projet PR-OSCAR).

Les catégories d'acteurs identifiées sont les suivantes :

- l'administration
 - o du ministère de l'agriculture (MARH) à différents niveaux (du central au local : DG/ACTA, CRDA, CTV)
 - o des autres ministères
- les instituts d'enseignement supérieur et de recherche agricole, regroupés au sein de l'IRESA
 - o INAT, INRGREF, au niveau national et pour la première zone pilote

- d'autres établissements pour les autres zones d'intervention
- le CIRAD et l'IRSTEA
- les instances politiques de décision :
 - Assemblée des représentants du peuple
 - Conseil régional
 - Comité régional de développement
- des organisations représentantes de la société civile
 - les syndicats d'agriculteurs à différents niveaux : UTAP (central), URAP (régional), ULAP (local)
 - les ONGs, les associations
- Les bailleurs de fonds
- Les bureaux d'étude.

Différentes instances liées spécifiquement au programme PACTE ont été évoquées :

- unités de gestion de projet à différents niveaux de l'administration : UGN, UGR, UGL,
- comités de pilotage à différentes échelles : nationale, régionale (ou zone d'intervention),
- comité de territoire,
- équipe des chargés d'appui au développement rural (CADR).

LE COMITE DE TERRITOIRE

Le comité de territoire apparaît comme une instance fondamentale au cœur du dispositif de planification concertée. C'est une instance délibérative. Il rassemble, dans chaque zone d'intervention, les principaux acteurs qui seront impliqués dans le processus.

Ses **rôles et attributions** n'ont pas été formellement arrêtés, mais ont donné lieu à de multiples discussions collectives lors de l'atelier Gouvernance PR-OSCAR tenu à Montpellier en mai 2017 et dans les ateliers de formation/actions qui ont suivi. Les **rôles et attributions** qui sont ressortis de ces débats sont les suivants :

- Validation (diagnostics, plans, travaux)
- Suivi du processus
- Invitation et consultation des experts
- Recherche des financements
- Planification des activités sur son territoire
- Défense de son plan auprès de l'administration et des organisations politiques (conseils municipal et régional)
- Organisation des relations avec l'espace citoyen et animation du dialogue avec la population (voir en Partie 3, Structure et fonctionnement de la plateforme)
- Représentation des acteurs du territoire vis-à-vis d'autres acteurs.

La **composition du comité de territoire** n'a pas été formellement arrêtée mais a fait l'objet de discussions intenses qui ont débouché sur un consensus autour de la participation possible des acteurs suivants :

- Représentants de la **Population de la zone d'intervention**
- Représentants des **Usagers des ressources** (résidents ou non)
- Représentants de la **Société civile** (ULAP, ONG, associations, coopératives, GDA, SMSA...)
- Représentants des **Autorités locales élues** (lorsqu'elles auront été élues)
- Représentants de l'**Administration**

Cependant, il ne s'est pas dégagé de consensus sur la position de l'administration, qui pourrait intervenir ou non en tant que membre à part entière du comité de territoire, c'est-à-dire avec pouvoir de vote au sein du comité de territoire.

La participation des représentants de l'administration a été jugée importante notamment pour expliquer le cadre légal national, éviter des propositions irréalistes du comité de territoire et porter une vision d'intérêt général dans les débats. L'intérêt général peut également être porté par les élus locaux et la société civile. L'administration devrait aussi apporter plus de poids aux décisions du comité de territoire, en signant les procès-verbaux de réunions au nom de leurs institutions.

Dans le cas où le modèle retenu serait celui où l'administration possède des représentants dans le comité de territoire, ce rôle de représentant de l'administration ne pourrait être joué par l'équipe CADR, celle-ci devant animer en toute neutralité possible les activités du comité. Il s'agit donc de bien différencier le rôle de l'équipe CADR de celui de « représentant de l'administration ». La participation de l'administration pourrait potentiellement concerner l'ensemble des départements ministériels au-delà de l'agriculture (santé, équipement, éducation, environnement...), les départements impliqués pouvant varier d'une zone d'intervention à l'autre en fonction des enjeux du territoire.

A l'inverse, certains ont estimé que l'administration ne pouvait être juge et partie et se situer ainsi au cœur de l'organe délibératif et décisionnel de la zone d'intervention. L'administration serait de toute façon en relation étroite avec le comité de territoire via l'équipe CADR, qui aura un rôle d'animation, de rapportage et de liaison avec l'administration.

Ainsi deux modèles possibles de composition du comité de territoire ont été proposés (voir

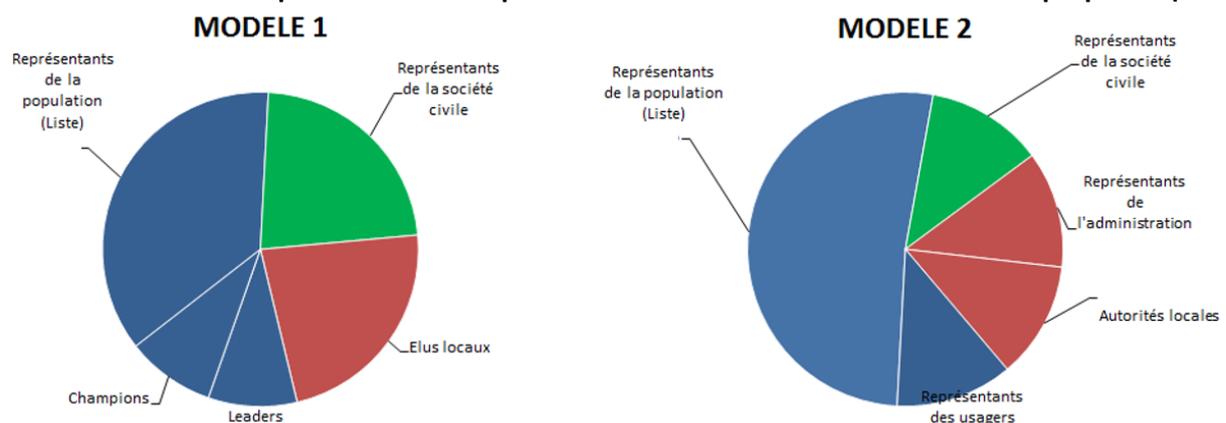


Figure 1 ci-dessous), avec une représentation et des caractéristiques différentes des catégories.

Le premier modèle est caractérisé par :

- la non présence de l'administration (seuls les élus locaux sont présents dès les élections municipales; avant, ce sont les représentants de l'administration qui occuperont les sièges)
- une représentation assez équilibrée entre les 4 autres catégories
- les modalités de choix des représentants des « usagers des ressources » pourraient mettre en avant des personnes clés exerçant, ou à même d'exercer, un rôle de leader entraînant une dynamique collective au niveau du territoire pour atteindre les objectifs du PACTE.

Le deuxième modèle est caractérisé par :

- une majorité de représentants de la population (plus de la moitié des sièges)
- une représentation équilibrée des 4 autres catégories

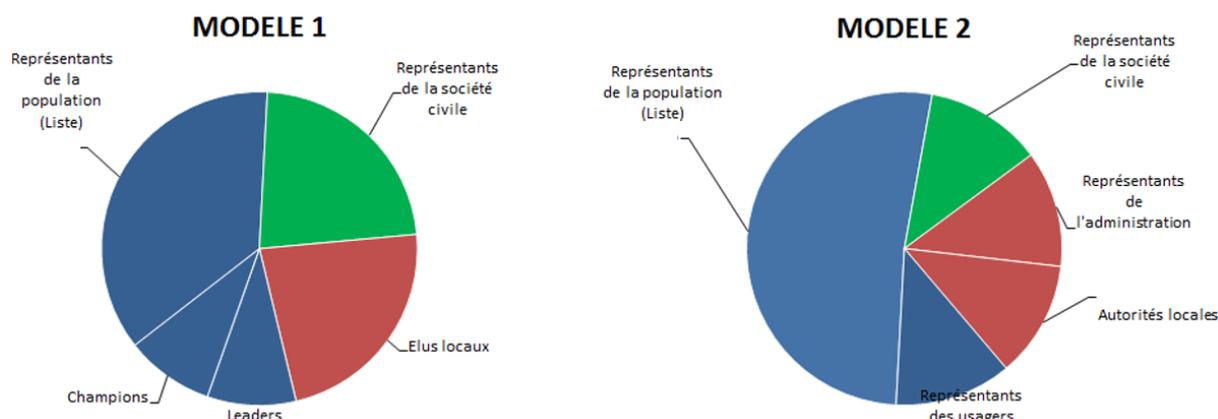


Figure 1 : Deux modèles de composition du comité de territoire composé de 20 à 25 membres.

Enfin, il a été proposé que le comité de territoire puisse inviter, en fonction des besoins, des personnes ressources extérieures (sans droit de vote) telles que :

- Des experts de l'administration
- Des enseignants ou des chercheurs, qui peuvent apporter une expertise scientifique et technique et suggérer des innovations mais aussi étudier le fonctionnement du comité,
- Des experts pour des éclairages techniques sur des propositions d'actions,
- Des institutions financières pouvant être intéressées à soutenir les décisions du comité de territoire.

Par ailleurs, le **mode de désignation des représentants de la population** a été débattu. Quatre catégories de représentants ont émergé des débats :

- Des représentants des leaders locaux, des personnes influentes telles que les chefs de « grandes familles »,
- Des « champions », personnes actives et engagées sur le territoire,
- Des représentants des usagers des ressources naturelles du territoire
- Des représentants de la population choisis en fonction de critères (genre, âge...) pour assurer une représentativité des différentes catégories de population.

Il a été souligné que ces représentants devraient être sélectionnés par un processus transparent et participatif tel que des élections afin d'éviter d'avoir à la fois des membres élus et désignés au sein du comité. La proposition suivante a été formulée pour le processus d'élection. Les représentants de la population pourraient être élus suivant trois listes préétablies par les CADR au cours du diagnostic de la zone d'intervention.

- Liste n°1 – « Champions » :
 - Les CADR identifieront des personnes ressources lors des journées de sensibilisation et d'information.
 - Les personnes identifiées seront invitées à candidater à des élections. Leur nombre n'est pas limité.
- Liste n°2 – « Leaders locaux » :
 - Les CADR arrêteront une liste (la plus exhaustive possible) des leaders au cours des premiers jours de diagnostic de terrain.
 - Les membres de cette liste seront contactés afin de les inviter à candidater à des élections.
- Liste n°3 – « Population » :

- Les CADR demanderont dès la première réunion d'information aux volontaires de se présenter aux élections en précisant les critères de candidature (genre, âge, principaux secteur d'activités présents sur le territoire, etc.) et en expliquant le rôle du représentant de la population dans le comité de territoire (il y aura une « boîte » quelque part pour y mettre les candidatures).

Les élections elles-mêmes pourraient être organisées de la façon suivante :

- Lors d'une ou plusieurs réunions (selon l'étendue et la spécificité de la zone d'intervention), par exemple lors des réunions de restitution du diagnostic de la zone d'intervention, les CADR organisent des élections avec l'appui des autorités locales et des responsables régionaux et nationaux du projet.
- Au cours de ce processus, ce sont les membres de l'assemblée présente lors des réunions qui constituent le corps électoral (et non pas l'ensemble de la population du territoire d'intervention).
- Les électeurs choisissent plusieurs « champions » dans la liste n°1 (10% des membres du comité de territoire).
- Les électeurs choisissent plusieurs « leaders » dans la liste n°2 (10% du comité de territoire).
- Les électeurs choisissent plusieurs « représentants » dans la liste n°3 (30% du comité de territoire). Pour assurer une certaine représentativité, la liste n°3 sera répartie en plusieurs catégories (par exemple les femmes, les jeunes, les « pauvres », etc.) selon les spécificités de la zone d'intervention, et chaque électeur sélectionnera un nombre donné de représentants dans chaque catégorie.

Différentes modalités de prise de décision au sein du comité de territoire ont été proposées :

- Consensus ou vote, selon le principe une personne une voix
- Sous contraintes des lois nationales
- Un certain pourcentage, à définir, des membres du comité doivent être présents pour que le vote soit valide (principe du quorum).

Enfin, un certain nombre de principes de fonctionnement du comité de territoire ont été énoncés :

- L'objectif est de parvenir à un fonctionnement autonome et durable après la fin du projet.
- Le comité doit compter au moins 51% de représentants de la population, la répartition des autres membres entre les différents groupes restant à déterminer.
- Les représentants de la population doivent représenter une certaine diversité en termes de genre, d'âge, et de secteurs d'activités.
- Tous les représentants de la population ne doivent pas nécessairement savoir lire et écrire, de façon à ce que cette catégorie de la population soit aussi représentée au sein du comité.
- Le comité devra élaborer un règlement intérieur et désigner un président.
- Le nombre total de représentants devra être impair pour assurer une majorité lors des votes.

2 Les étapes clés de la démarche

Les **démarches de planification participative sont structurées en plusieurs étapes spécifiques de décision**. Par décision, nous entendons ici les choix faits par les structures pour gérer un territoire. Ces décisions peuvent se traduire par un plan stratégique, un plan d'action ou un contrat-programme. Toutes ces décisions sont prises via une succession d'étapes, ordonnées dans le temps. Par exemple, un diagnostic est généralement fait avant d'établir des orientations stratégiques pour le territoire concerné, de définir des priorités ou enjeux spécifiques et de construire des plans d'action. Cinq grandes étapes ont ainsi été identifiées pour les plateformes de concertation (voir Tableau 2). Ces étapes ont lieu en parallèle des processus de constitution du comité de territoire (cf. ci-dessus) et d'élaboration d'une charte du territoire, guidée par l'interprétation des résultats du diagnostic.

Tableau 2 : Présentation des étapes de la décision pour les plateformes de concertation

ÉTAPES		DÉFINITION	LIVRABLE PRINCIPAL
Préparation	Lancement	Définir les objectifs stratégiques et le cadrage général du projet.	Discours Pacte
	Pilotage et organisation	Déterminer la manière dont la participation sera mise en place, avec qui, quand et comment.	Manuels de procédures
	Formation et sensibilisation	Informier, impliquer et renforcer les capacités de toutes les parties prenantes.	Supports de formation et sensibilisation
Diagnostic	Pré-diagnostic	Synthétiser des travaux réalisés et des données existantes sur la zone.	Base de données
	Collecte infos terrain	Comprendre le territoire physique et social, ces problématiques et potentiels	Rapport provisoire
	Synthèse du diagnostic	Dépouiller, analyser et synthétiser des données qualitatives et quantitatives collectées par thèmes.	Audit territorial
Constitution du comité de territoire et élaboration d'une charte du territoire			
Planification	Cadrage plan	Définir les objectifs spécifiques et les grandes orientations à suivre pour les actions de la plateforme	Plan stratégique
	Proposition d'actions	Faire formuler différentes propositions d'actions par les parties prenantes.	Listing d'actions
	Mise en stratégie	Organiser et prioriser des actions en se référant à des objectifs et des moyens disponibles.	Stratégie provisoire
	Expertise et validation	Analyser la cohérence (intra-actions et inter objectifs) et la faisabilité (social, écon, envt, technique et financière) du plan pour la validation	Plan d'actions final
Mise en oeuvre	Contrat programme	Élaborer un contrat qui précise qui fait quoi, quand et avec quelles ressources.	Contrat programme
	Mise en oeuvre	Opérationnaliser contrat programme (plan de mise en oeuvre)	Actions concrètes
Suivi-Évaluation	Suivi-évaluation	Suivre et évaluer l'avancement du projet et ses impacts en se référant à des indicateurs qualitatifs et quantitatifs.	Situation de référence sociale et technique Évaluation

Dans ce manuel, nous présentons rapidement les travaux qui ont été menés en termes de pilotage et d'organisation des plateformes de concertation autour d'une adaptation de l'outil « PrePar » avant de nous attarder plus longuement sur la description du dispositif de planification. À noter que l'étape de diagnostic fait l'objet d'un manuel PR-OSCAR spécifique tandis que le déroulé des autres étapes (par exemple : mise en oeuvre des contrat-programmes, suivi-évaluation) sera détaillé plus avant dans le cadre du PACTE.

2.1 Pilotage et organisation

Cette étape a lieu normalement avant le processus de planification. Elle consiste à construire le plan de participation qui permet d'identifier les participants, de définir leurs rôles à venir dans les différentes étapes de la décision, de lister les actions de participation à mettre en œuvre et de discuter des méthodes associées, tout cela en toute transparence avec les principaux concernés. Elle vise à déterminer la manière dont la participation sera mise en place, avec qui, quand et comment. L'outil « PrePar » développé par les chercheurs IRSTEA de l'UMR G-EAU répond à cet objectif de discuter les rôles et les droits des différents acteurs dans la prise de décision (voir Encadré 1).

Avant de débiter, les facilitateurs, organisateurs et participants doivent être conscients que **tout dispositif participatif recèle une part d'incertitude et d'imprévu**. La structuration et le cadrage du dispositif permettent dans une certaine mesure de limiter cette part d'incertitude. Cependant, en être conscient en amont permet de transformer cette part d'incertitude en une opportunité, permettant par exemple aux participants de « sortir du cadre », d'être créatifs et de proposer des solutions innovantes.

Nous allons détailler ici les principales étapes de cette méthode en prenant pour exemple le dispositif élaboré par les participants tunisiens lors de la formation à la planification concertée.

Encadré 1 : L'outil PrePar

PrePar signifie pré-participation. C'est un dispositif qui doit permettre que la participation ait lieu et qu'elle ait lieu dans de bonnes conditions. PrePar est le résultat de plusieurs années de recherche sur le terrain en ingénierie de la participation sur la façon de regarder comment les acteurs s'engagent ensemble dans des dispositifs de participation et sur les problèmes rencontrés lors de cette participation.

Un des constats qui a amené PrePar est la nécessité d'établir les règles de la participation. La perspective de cette méthodologie est que ce sont les participants eux-mêmes qui doivent établir ces règles. Il appartient aux acteurs de dialoguer sur la façon dont ils vont décider ensemble pour éviter la configuration où quelqu'un d'extérieur leur impose les règles de décision.

Un préalable à cette méthodologie est de reconnaître les capacités des acteurs, concernés par des problèmes à traiter, à émettre des avis sur la situation et à proposer des solutions envisageables.

i – Liste des acteurs

Cette première phase consiste à lister les acteurs qui seront parties prenantes du dispositif c'est-à-dire les personnes qui vont impacter sur ou être impactées par le dispositif (voir les acteurs identifiés en Section 1.4).

ii – Liste des étapes et des principaux livrables



Photo 2 : Liste des étapes

La deuxième phase consiste à détailler le déroulé du processus décisionnel, les grandes étapes nécessaires pour la mise en œuvre de la plateforme de concertation. C'est une simple liste qui doit être construite et discutée par les participants.

Dans le cadre de la formation à la planification concertée, cette liste a été construite collectivement par les participants à l'aide de post-it (voir photo ci-contre).

Les propositions ont ensuite été regroupées et organisées chronologiquement afin d'obtenir la proposition suivante :

13 étapes organisées en 5 grandes catégories (préparation, diagnostic, planification, mise en œuvre et suivi-évaluation) ont ainsi été obtenues

Tableau 3 : Les 13 étapes de la décision pour les plateformes de concertation

Préparation			Diagnostic			Planification			Mise en œuvre		
Lancement	Pilotage & organisation	Formation & sensibilisation	Pré-diagnostic	Collecte d'info terrain	Synthèse diagnostic	Cadrage du plan	Propositions d'actions	Mise en stratégie	Expertise / validation	Contrat programme	Mise en œuvre
Suivi-évaluation											

Pour éviter des malentendus et incompréhensions, il est recommandé d'explicitier les concepts et de définir un vocabulaire commun avec les participants. Dans le cadre de la formation, des définitions ont été proposées, modifiées et finalement votées par les participants avant de s'engager dans les phases suivantes. Le détail de ces propositions est disponible dans le Tableau 2 (voir page 13).

iii – Intensité de participation

Une fois les étapes du dispositif identifiées et validées, il est important de se mettre d'accord sur le niveau ou l'intensité de participation que l'on souhaite mettre en œuvre. En effet, différentes méthodes participatives allant de la consultation à la codécision peuvent être mobilisées pour chaque étape spécifique. La consultation est le processus par lequel les décideurs demandent l'avis de la population afin de connaître leur opinion, leurs attentes et leurs besoins, à n'importe quel stade de l'avancement d'un projet. La population n'a cependant aucune certitude que ses remarques ou contributions soient prises en compte dans la décision finale, contrairement à ce qui se passe dans les procédures de codécision qui consistent à prendre une décision en commun.

Dans les fiches étapes produites par l'IRSTEA dans l'état de la connaissance des méthodes participatives citées précédemment, les exemples suivants sont donnés pour caractériser les niveaux de participation, et discuter les rôles et les droits des différents acteurs dans la prise de décision :

- *Intensité faible* : le gestionnaire conçoit le processus de décision à l'aide d'un expert. Les citoyens sont informés par le biais de réunions publiques, de rapports, d'un site internet, etc.

- Intensité moyenne : (i) Après proposition experte, les citoyens sont consultés. Ils donnent leur avis sur qui devrait participer à la décision, quand et comment. (ii) Des représentants des différentes parties prenantes conçoivent et choisissent le processus de décision.
- Intensité élevée : Les citoyens co-conçoivent le processus de décision avec les autres parties prenantes et ils décident ensemble qui sera impliqué à quelles étapes de la décision, et de quelle manière.

Lors de la formation à Kairouan, les participants ont ainsi réfléchi pour chaque étape à la pertinence d’impliquer les citoyens dans les plateformes de concertation. Les débats ont mis en évidence le rôle clé de la population.



Photo 3 : Restitution du travail sur l’intensité de la participation

La population est le noyau central d’un territoire. Elle connaît son histoire, son paysage, ses habitants et leurs relations. Elle doit être bien informée des démarches initiées afin qu’elle s’engage dans les différentes étapes : des contributions au diagnostic territorial tant sur les aspects physiques que socioéconomiques en passant par l’identification des objectifs spécifiques à la mise en œuvre d’actions concrètes. Il a été souligné que son implication faciliterait l’appropriation collective du projet et pourrait avoir un impact sur la pérennité des activités engagées.

Cette volonté d’engagement citoyen a été nuancée en soulignant les lacunes de la population en termes de vision globale de la zone et de compétences techniques pour la réalisation de certaines activités. Des collaborations avec des experts, des acteurs de la recherche, de la société civile et de l’administration seraient ainsi nécessaires pour la bonne conduite du dispositif.

iv – Matrice de fonctionnement du dispositif

La dernière phase de cette étape de pilotage et d’organisation consiste à croiser les étapes de décision avec les acteurs, tout en respectant le niveau de participation souhaité. Cela peut simplement être représenté dans un tableau dans lequel la participation des acteurs sera précisée par une croix.

Tableau 4 : Matrice d’implication des acteurs dans les étapes de décision

	Étape 1	Étape 2	Étape 3	...
Acteur 1	X		X	
Acteur 2		X		
Acteur 3		X	X	
...				

Une version plus détaillée a été travaillée lors des semaines de formation à la planification concertée. La synthèse finale de ce travail est présentée dans la partie 3 :

- Quatre formes d'engagement possibles sont détaillées pour les acteurs : participe, valide, appuie et anime.
- Les principaux livrables et réunions sont également représentés et liés les uns avec les autres afin de décrire plus finement l'ensemble du dispositif.
- L'analyse s'est concentrée sur la participation à l'échelle de la zone d'intervention. Les niveaux régional et national n'ont pas été discutés.

On constate dans cette proposition que l'ambition d'un projet centré sur la population a été respectée. Le comité de territoire (voir partie 1) et l'espace citoyen (un lieu de rencontre pour la population) ont des rôles prépondérants dans la plateforme de concertation. Toutefois, cet exercice a soulevé des questions qui n'ont pu être traitées dans le temps imparti de cette formation, comme :

- Quand sera créé le comité de territoire ?
- Où se réunira-t-il ?
- Où se tiendront les rencontres de la population dans l'espace citoyen ?

2.2 Cadrage du plan

Cette étape intervient, d'après le Tableau 2 présenté ci-dessus, suite au diagnostic territorial. Elle vise à définir les objectifs spécifiques de la planification pour la zone d'intervention, à identifier et discuter des priorités d'actions, ainsi qu'à mettre en évidence à la fois les préférences et les contraintes concernant le développement, la protection et la gestion du territoire (Encadré 2). Ces objectifs sont construits en fonction des spécificités de la zone d'intervention révélées dans la phase de diagnostic. En fonction des zones, ils peuvent par exemple porter sur la valorisation des ressources naturelles, un partage plus équilibré de l'eau ou la diversification des productions agricoles.

Encadré 2 : Justice sociale

Il est important de préciser ici, que l'élaboration de ces objectifs peut faire émerger des divergences sur les préférences ou les principes de gestion entre les différents acteurs. Certains peuvent estimer que tout le monde doit être traité de façon égale, quand d'autres estiment que les défavorisés doivent être prioritaires alors que pour quelques-uns les ressources doivent être allouées aux producteurs les plus performants car ils les utilisent au mieux et que cela bénéficie à l'ensemble de la communauté. Aucune de ces propositions n'est foncièrement fautive. Elles correspondent toutes à des systèmes de valeurs, des principes de justice différents. Expliciter ces différences avec les acteurs peut s'avérer nécessaire en début de dispositif pour éviter des blocages futurs.

Lors de la formation, deux exercices adaptés de la méthode « JUST-A-GRID » ont été présentés aux participants.



D'un côté, les participants allouent individuellement des ressources, symbolisées par des billes, à différentes activités. Cela permet de discuter la hiérarchisation d'allocation selon les participants et le collectif. De l'autre, chaque personne représente une activité qu'elle positionne sur un axe de ressource suite à une concertation avec les autres participants. Ici, l'activité située à droite est jugée comme la plus coûteuse.

Dans cette phase de cadrage de la planification, les CADR vont devoir décrire les limites géographiques et thématiques de l'intervention, préciser les acteurs concernés et lister les enjeux et problématiques à traiter. L'objectif est d'obtenir des éléments qui vont caractériser clairement sur quoi le travail de planification va devoir porter afin de pouvoir engager d'autres participants avec un cadre clair et défini. La méthode « Cooplan » (voir Encadré 3 ci-après) est utilisée ici comme référence pour présenter les étapes suivantes de planification concertée.

Encadré 3 : L'outil Cooplan

Cooplan est une méthode de planification participative intégrée développée par l'UMR G-EAU. Il s'agit d'une façon d'engager des acteurs d'un territoire dans la co-construction de stratégies, dans le dialogue sur ces stratégies et finalement dans la préparation de leur mise en œuvre. Il s'agit d'une méthode simple, robuste, transposable, accessible à tous les acteurs et qui permet de traiter ensemble l'intégralité des types d'actions (intégration horizontale entre différents secteurs d'activités et intégration verticale avec le couplage d'actions à réaliser à une même échelle d'intervention).

La notion d'intégration est centrale dans cette méthode qui permet de combiner des actions relativement hétérogènes et de les discuter avec des instruments qui vont permettre de qualifier les conséquences de cette intégration. La méthode permet d'ouvrir un espace de dialogue participatif à tout le monde que ce soit par des séquences de travail parallèles pour des groupes ou bien tous ensemble. Les acteurs vont devoir dialoguer sur la base de questions posées par la méthode elle-même !

Trois principes fondamentaux sont posés pour la mise en place d'une démarche Cooplan :

- La légitimité de tous les acteurs à participer effectivement aux stratégies relatives à leur territoire,
- La capacité de tous les acteurs : chacun est apte à proposer des actions et discuter techniquement les conditions et les effets de ces actions même si l'expertise peut varier selon les participants, et si l'on ne préjuge pas de la véracité de leurs propositions,
- L'utilité d'un regard global sur le territoire pour ces acteurs et l'utilité des moments de concertation sur l'ensemble de ces stratégies.

2.3 Propositions d'actions

Cette étape est une des plus importantes de la séquence de planification concertée. Il s'agit de laisser du temps et de créer des conditions favorables aux **acteurs du territoire engagés dans le PACTE (membres du comité de territoire, citoyens, acteurs de la société civile, etc...)** de faire des propositions d'actions, donner leurs idées et en structurer la présentation.

Un prérequis aux propositions d'actions est que les acteurs partagent et se mettent d'accord sur une finalité pour le territoire, c'est-à-dire expriment le ou les enjeux majeurs. Ils doivent également définir un cadre évaluatif pour discuter les stratégies, c'est-à-dire les conséquences sur lesquelles les stratégies seront évaluées par la suite.

Dans une première étape, plus ou moins longue, les CADR demandent aux acteurs du territoire de réfléchir individuellement et de proposer publiquement des actions à mettre en œuvre dans le futur pour améliorer la situation du territoire. Cet appel doit être le plus ouvert possible pour que chacun puisse faire des propositions. Dans le cadre de la formation des CADR, il s'est déroulé en salle sur une durée déterminée, mais en général il est organisé dans l'espace public et sur plusieurs semaines. Il n'y a aucune pré-sélection des actions à ce stade ; elles sont toutes légitimes. C'est un moment de liberté et de créativité (et donc d'engagement des acteurs).

Les répondants sont sollicités pour exprimer leurs avis en réponse à la question « Quelles seraient les actions à mettre en œuvre ? ». Il ne s'agit pas de demander à chacun(e) ce qu'il ou elle envisage de réaliser individuellement mais bien ce qui, selon elle ou lui, devrait être fait pour le territoire par quelque acteur que ce soit. Ces actions peuvent concerner différents acteurs mais aussi différentes échelles (par exemple : construction d'un puits, élaboration d'une nouvelle loi sur les forages, campagne de sensibilisation locale, modification des programmes scolaires, etc.).



Photo 4 : Propositions d'actions

Des appels à propositions peuvent également être lancés publiquement indépendamment d'une réunion. Il va s'agir de laisser du temps pour que chacun puisse s'exprimer et pour organiser la collecte de ces propositions. Dans le cadre de la formation, les propositions ont été exprimées et partagées à l'aide de panneaux et post-it (voir photo 4 ci-dessus). Pour une participation élargie de la population, les idées suivantes ont été proposées :

- Organiser plusieurs réunions en petits groupes animées par les CADR ou les représentants de la population siégeant au comité de territoire,
- Laisser les gens s'exprimer sur des affiches disponibles dans les lieux publics,
- Distribuer des fiches à compléter par famille,
- Utiliser les outils numériques tels que le téléphone (envoi de SMS) ou internet (page dédiée).

Ces méthodes doivent être adaptées à la zone et au public ciblé. Le recours à une combinaison de méthodes sera certainement nécessaire pour toucher un groupe plus important.

Dans le cadre de la formation, les participants ont été amenés à réaliser un canevas d'analyse des actions, appelé « **modèle d'action** ». Ce « modèle d'action » a pour but de proposer un cadre commun de description des actions qui facilite l'intégration et la comparaison des actions qui seront proposées par les acteurs. Il porte principalement sur les besoins et les effets des actions.

Il existe différents types de besoins, matériels ou immatériels. Lors de la réalisation de cet exercice, les participants ont identifié les 9 ressources suivantes comme principaux besoins nécessaires à la réalisation de leurs actions sur leur territoire :

- De l'argent
- De la main d'œuvre
- Des sols
- Des quantités d'eau
- Des forêts
- Des équipements et matériaux
- Des autorisations (cadre légal)
- Du capital ou du soutien social
- Des connaissances

De la même manière, les participants ont listé, débattu et validé plusieurs effets ou impacts qu'ils souhaitaient mesurer pour caractériser leurs actions. Certains de ces effets correspondent aux objectifs spécifiques exprimés pour leur territoire :

- La conservation des ressources naturelles
- La qualité de vie
- L'emploi
- Les revenus
- La biodiversité
- Le niveau d'instruction
- La durabilité de la plateforme
- L'image et la visibilité de la zone

2.4 Mise en stratégie

Dans la méthodologie « Cooplan », cette étape est divisée en deux phases : la caractérisation (co-construction) des actions et leur intégration.

i – Caractérisation

Dans cette phase, les membres du comité de territoire vont devoir documenter les actions proposées à l'étape précédente à l'aide du modèle d'action élaboré précédemment. Cela consiste à préciser les informations attachées à chaque action. Les participants peuvent choisir leurs propres propositions ou commenter des actions qui ont été proposées par d'autres.

Il va s'agir de remplir un modèle d'action pour chacune des propositions collectées en indiquant :

- le nom de l'action
- une description rapide de manière à ce que l'action soit compréhensible par tous
- l'échelle à laquelle l'action doit être mise en œuvre
- les besoins nécessaires
- les effets produits,
- éventuellement les risques attachés.

Cette réflexion se fait dans un premier temps de manière individuelle. Il y a une fiche par action. C'est une réflexion qualitative et subjective qui va donc forcément donner lieu à des discussions entre les participants dans un second temps. Cette succession de temps individuels et collectifs a pour objectif de susciter tout d'abord une réelle réflexion exploratoire individuelle, puis des dialogues pour que les participants expriment leurs perceptions et se mettent d'accord sur la caractérisation de l'action.

Plus spécifiquement, pour les besoins nécessaires et les effets produits, les membres du comité de territoire vont noter avec une échelle de valeurs allant de 0 à 3 :

- la mobilisation des ressources nécessaires à la réalisation de l'action : une ressource peut ne pas être nécessaire pour la mise en œuvre d'une action ou bien il peut y avoir un besoin faible, moyen ou élevé
- les conséquences de cette action qui peuvent être positives ou négatives. Une action peut en effet détériorer ou améliorer différentes situations. Il peut aussi exister de façon concomitante des effets positifs et négatifs.

Un des participants à la formation a par exemple proposé le modèle suivant pour la mise en œuvre de citernes enterrées à l'échelle d'un *douar* :

Tableau 5 : Exemple de caractérisation des besoins et effets d'une citerne enterrée

Ressources nécessaires (Qualitatif)								
Argent	Main d'œuvre	Sols	Eau	Matériaux	Autorisations	Soutien social	Forêts	Savoirs
1	2	1	0	1	0	2	0	0
Impacts attendus / Conséquences								
Conservation des ressources naturelles	Qualité de vie	Emploi	Revenus	Biodiversité	Instruction	Durabilité	Image / Visibilité de la ZI	
+3	+1	0	+1	+1	0	+2	0	

Cette caractérisation est importante car elle permet de comparer entre elles des actions hétérogènes. Elle peut être réalisée de différentes façons. À noter qu'aucun calcul mathématique n'est prévu, en particulier pas de somme ni de moyenne. La nature, les échelles et la temporalité des actions sont généralement très différentes et ne peuvent donc être réduites à une valeur unique.

ii – Intégration

Les membres du comité de territoire disposent désormais d'un ensemble d'actions détaillées qu'ils souhaiteraient mettre en œuvre. Il s'agit ensuite de passer à la phase d'intégration stratégique, c'est-à-dire la constitution de plans d'actions. Les actions peuvent être vues comme des briques pour construire une maison. Il est question dans cette phase de « construire la maison ». Par sous-groupe, les participants sont amenés à assembler une stratégie avec les actions qu'ils ont proposées.

Lors de la formation, deux approches ont été présentées aux participants : l'une avec des bandelettes, qui caractérisent chaque action comme dans le Tableau 5, et l'autre avec un grand tableau rempli collectivement (voir Photo 5).



Photo 5 : Actions organisées en stratégie selon deux modalités

Pour cela, la première étape consiste à séparer les actions en fonction de l'échelle de mise en œuvre. L'intégration ne se fait pas en même temps pour toutes les échelles. Il y a en effet un problème de cohérence des dimensions des besoins et des effets. Des actions nationales ne peuvent pas être directement assemblées à des actions locales. Les ressources mobilisées n'ont pas les mêmes échelles de grandeur. Plusieurs sous-stratégies, correspondant à des échelles différentes, seront donc abordées de manière parallèle. Il y aura par exemple une stratégie agricole locale à l'échelle des exploitations, une stratégie pour la délégation et une stratégie agricole régionale. L'intégration multi-échelle de cet ensemble de stratégies sera traitée ultérieurement.

Échelle par échelle, les membres du comité de territoire constituent donc des sous-stratégies qui regroupent, fonctionnellement et chronologiquement, tout ou partie des actions proposées. Les actions à réaliser à court terme seront donc présentes en début de stratégie, avant celles à mener à moyen puis long termes.

Une première analyse portant sur la faisabilité et la cohérence des stratégies peut alors être menée. Tout d'abord, une lecture ressource par ressource va permettre d'étudier les niveaux de sollicitation de ces ressources. L'enjeu n'est pas de faire de la comptabilité au sens classique : ainsi on n'additionne pas les besoins en ressources de toutes les activités. Par contre les participants sont amenés à identifier les ressources les plus mobilisées et à les mettre en rapport avec le niveau des ressources disponibles, *de façon qualitative*. L'objectif premier de l'approche Cooplan est ainsi de susciter un dialogue parmi les participants pour une « intégration qualitative » des actions (encore une fois, pas de somme ni de moyenne), afin d'anticiper d'éventuelles difficultés de mise en œuvre et d'imaginer les actions supplémentaires à mettre en place pour y faire face.

Si une stratégie rassemble des actions qui nécessitent toutes beaucoup de budget ou de soutien politique, on pousse les participants à questionner la **faisabilité** de cette stratégie. Des mesures compensatoires peuvent alors être introduites comme l'ajout d'activités économiques génératrices de revenus ou bien la recherche du parrainage d'une personnalité influente. De même des questions peuvent être posées à des experts mobilisés en appui au travail de planification.

Le dialogue sur la **cohérence des actions** est conduit par lecture des effets. De la même manière que pour les besoins en ressources, une analyse verticale, effet par effet, peut être menée pour observer les conséquences attendues des actions proposées. Si l'on constate dans cette lecture que la stratégie n'a que peu d'impact sur la qualité de vie des gens, par exemple, alors que c'était un enjeu majeur au départ, alors les objectifs ne seront pas atteints. Dans d'autres cas, on peut se rendre compte que deux activités ont des effets contradictoires. Il faudra donc trouver d'autres modalités – par exemple adjoindre de nouvelles activités, en modifier certaines ou en supprimer d'autres – pour atteindre les objectifs visés. Ces changements vont modifier l'analyse avec des effets nouveaux qui modèreront les effets d'autres actions. C'est alors un cycle de dialogue qui s'organise par ces modifications successives d'activités qui nécessitent une nouvelle analyse de faisabilité et de cohérence.

Il faut également prêter attention aux stratégies qui ne font apparaître que des effets positifs. Les actions ont pu être décrites de manière trop optimiste par les participants ou bien des effets importants ont été oubliés dans le modèle d'action initial. Dans ce cas, le modèle d'action lui-même peut être amené à évoluer dans un nouveau cycle de dialogue. Les modifications peuvent intervenir dans le cadre de discussions en groupe restreint tel qu'un groupe représentatif. Il est important d'avoir un modèle stabilisé lorsque le dispositif est élargi à un plus grand nombre de participants.

2.5 Expertise et validation

Il est difficile d'intégrer des contributions citoyennes dans des politiques territoriales à différentes échelles, pour des questions de cohérence mais aussi notamment en raison d'un manque de reconnaissance des propositions citoyennes par rapport à des propositions d'experts. L'implication des élus du territoire dès la naissance du projet ainsi que la présence de représentants de la population dans le comité de territoire mettent en place les conditions d'un bon accueil des propositions citoyennes. En outre, l'intervention d'experts au cours du processus est complémentaire à l'implication citoyenne. Cette collaboration va asseoir la légitimité sociale de la stratégie avec une crédibilité technique et scientifique pour obtenir un plan d'action robuste d'un point de vue social, économique et technique.

Pour l'élaboration des plans d'actions de la plateforme, cette phase d'expertise sera menée par le comité de territoire, en concertation avec la société civile, la recherche, les bureaux d'études et des représentants de l'administration. Cette concertation sera tout aussi importante que la qualité des données techniques pour obtenir un plan crédible et réaliste. Elle nécessitera du temps et des moyens spécifiques ainsi qu'une procédure de fonctionnement établie préalablement, précisant notamment à quel moment se fera l'intervention des experts.

La validation de ce plan se fera alors en deux temps : au niveau du comité de territoire tout d'abord, avant d'être approuvé à l'échelle régionale et nationale.

2.6 Suivi-évaluation

Le suivi-évaluation est trop souvent abordé en fin de processus, comme un outil de contrôle de ce qui a été fait. Il doit être envisagé de manière très différente, comme un outil qui aide à guider le processus participatif et à rassembler des informations sur trois éléments, comme illustré dans la Figure 2:

- le processus participatif en tant que tel : le suivi-évaluation va permettre par exemple d'identifier quels sont les participants qui ont été impliqués, quelles méthodes ont été employées, qui a été mobilisé et à quel moment ;
- le contexte dans lequel le processus participatif est mis en œuvre : le suivi-évaluation permet d'identifier l'état « 0 » (qui sont les différents acteurs, quelles connaissances ils ont sur l'eau et les autres ressources naturelles, quelles sont leurs relations, etc.) ainsi que les éléments de l'environnement qui peuvent impacter le processus et ses résultats (par exemple, une sécheresse, un changement politique, etc.) ;
- les impacts qu'il engendre : le suivi-évaluation va permettre de savoir si le dispositif est dans la bonne voie pour atteindre ses objectifs, et quels effets le dispositif a eu sur les participants ou sur l'environnement.

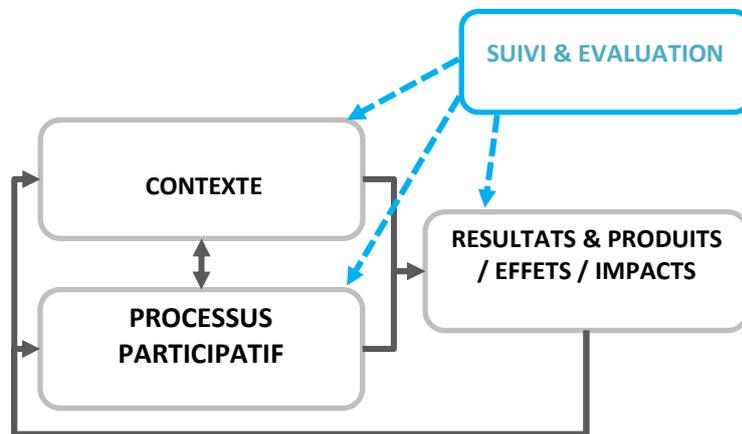


Figure 2 : Cadre de suivi-évaluation des processus de planification participative³

Il existe de nombreuses définitions des termes « suivi » et « évaluation ». En pratique, ces deux termes sont souvent employés de manière interchangeable. Il est toutefois important de souligner ici leur distinction (voir Tableau 6 ci-dessous).

³ Hassenforder, E., J. Pittock, O. Barreteau, K. A. Daniell and N. Ferrand (2015). "The MEPPP Framework: A Framework for Monitoring and Evaluating Participatory Planning Processes." *Environmental Management* 57(1): 79-96.

Tableau 6 : Distinction entre suivi et évaluation

	Suivi	Evaluation
<i>Définition</i>	Analyse continue du processus participatif afin de fournir aux facilitateurs et aux parties prenantes des éléments pour en améliorer la gestion	Analyse de l'efficacité, des impacts, de la pertinence et de la durabilité des résultats d'un processus participatif
<i>Quand ?</i>	Continu	Ex ante, annuellement, à mi-parcours, à la fin du processus (ex post)
<i>Pourquoi ?</i>	Analyser les progrès réalisés et vérifier si les objectifs sont atteints pour réviser et améliorer le processus participatif	Dégager des leçons pertinentes pour ajuster les processus participatifs futurs et ajuster la prise de décision
<i>Qui ?</i>	Facilitateurs et acteurs du processus participatif (ex. membres du comité de territoire)	Facilitateurs et acteurs du processus participatif, assistance technique, maître d'ouvrage, évaluateurs externes

Dans ses derniers travaux en suivi-évaluation de dispositif participatif, l'IRSTEA propose sept étapes pour suivre et évaluer des dispositifs participatifs :

1. Définition des objectifs du suivi-évaluation
2. Identification des indicateurs
3. Vérification de la faisabilité
4. Sélection des méthodes de suivi-évaluation
5. Planification de la mise en œuvre (collecte de l'information)
6. Analyse des données
7. Partage des résultats

Les objectifs du suivi-évaluation peuvent être de différentes natures, par exemple :

- Savoir quand les objectifs d'un processus participatif ont été atteints,
- Savoir si le processus participatif est en bonne voie pour atteindre ses objectifs,
- Evaluer des impacts spécifiques du processus participatif (par exemple, changements de comportements vis-à-vis des ressources naturelles, apprentissages, confiance entre les participants, etc.),
- Détecter les lacunes et faiblesses en temps opportun et/ou mettre en valeur le succès du dispositif,
- Justifier les dépenses engagées,
- Faire un état des lieux régulier (ex. annuellement) pour une programmation opportuniste des interventions sur le territoire,
- Assurer la responsabilité et la transparence de la gestion du territoire,
- Construire la confiance et la légitimité entre les participants.

Lors de la formation à la planification concertée, un rapide exercice a été réalisé pour souligner l'importance du dispositif de suivi-évaluation en tant que tel, autour de la question « Qu'est-ce qu'un projet réussi ? » Les participants ont tout d'abord identifié des critères de réussite avant de détailler les points suivants (voir Tableau 7).

Tableau 7 : Critères et méthodes de suivi-évaluation proposés au cours de la formation

Critères de réussite	Informations nécessaires	Méthodes de suivi-évaluation	Organisation responsable
Effets positifs en cascade	Autres activités créées en dehors du projet	Enquête auprès de la population	Animateurs locaux
Participation	Contributions de la population Taux de population impliquée	Observations Liste de présence PV des réunions	Comité de territoire
Nouvelles relations et organisations	Types de relations entre les acteurs Structures créées	Enquête avec la population Observations	Sociologue CADR
Changements dans les comportements et la vie de la population	Baisse des conflits Augmentation de la participation collective Baisse des ordures Baisse des amendes	Enquêtes Témoignages directs Entretiens semi-directifs Recensement Observations	Expertise Comité de territoire CADR
Changements dans le paysage	Occupation des sols Superficie en forêts	Grille d'évaluation Observations (photos) Comparaison avec autres zones	Comité de territoire
Efficacité : résultat concret	Existence d'ouvrages et de travaux	Observations (visite) Vue aérienne Mesures Entretiens semi-directifs	Comité de territoire
Aide à l'apprentissage	Main d'œuvre spécialisée Application de la formation	Visite de chantier Simulation Examen	Comité de territoire
Adaptation aux contraintes	Mesure du taux d'avancement Capacité à surmonter les conflits Risques et contraintes Taux de participation	Interviews Enquête auprès de la population Questionnaire	CADR Animateurs locaux

2.7 Un outil clé à intégrer : la modélisation et la simulation participatives

Les enjeux sociaux et environnementaux de PR-OSCAR et de PACTE sont complexes, à divers niveaux, et confrontent des comportements sociaux avec des processus territoriaux souvent incertains pour les acteurs. Les impacts des politiques et stratégies sont ainsi difficilement prédictibles. En pratique, deux enjeux méthodologiques se combinent :

1. *Sensibilisation et confrontation* : permettre aux acteurs de mieux comprendre et partager un diagnostic fonctionnel, systémique, pour bâtir un cadre interprétatif et décisionnel sur le territoire, fondement nécessaire d'un plan partagé et durable,
2. *Simulation stratégique* : offrir un dispositif exploratoire pour co-construire et confronter des options et stratégies, et en particulier discuter les conditions individuelles et collectives de succès futur des plans.

Au-delà des outils classiques disponibles (cartes, représentations statiques de l'environnement, des réseaux sociaux, des projets), exogènes aux acteurs locaux, on peut considérer que tout groupe d'acteurs est capable, avec les instruments adéquats, de **construire et utiliser lui-même un modèle de son environnement et de ses actions dans son environnement**. L'intérêt est de renforcer la pertinence et l'appropriation du modèle et, en particulier, de construire une représentation de l'environnement qui soit partagée, crédible et pertinente pour répondre à des questions spécifiques et autour de laquelle les participants vont pouvoir débattre.

Ultérieurement, on peut aussi engager le groupe dans une simulation participative, c'est-à-dire une exploration dynamique participative de la mise en œuvre des stratégies élaborées, sous la forme d'un jeu de rôle. Dans celui-ci des participants sont placés « autour » et en interaction avec le modèle (matériel, sur la table ou informatique) qui représente leur environnement. On les informe de règles et d'options d'actions parmi lesquelles ils peuvent choisir. Chacun peut alors observer l'état de l'environnement, dialoguer avec les autres, recevoir des informations, et faire des choix d'action qu'elle ou il met en œuvre dans la simulation partagée. Ceci est itéré en fonction de divers scénarios externes, climatiques, économiques, etc. C'est ainsi un dispositif efficace d'exploration collective du lien entre actions individuelles, signaux externes (par exemple prix, climat, etc.), politiques publiques et réponses environnementales.

La combinaison de la modélisation et de la simulation participative est utilisée depuis plus de 20 ans par les communautés de recherche et intervention dites de « modélisation d'accompagnement »⁴, dans de nombreux pays et pour des applications variées. On a ainsi montré que l'utilisation de jeux de rôle permet de mettre en évidence et de traiter de rapports sociaux, de pratiques et de problématiques « masquées » ou difficilement abordables de front (par exemple conflits entre acteurs, corruption) et d'explorer des options d'amélioration et/ou de résolution.

D'une manière plus générale, la modélisation et la simulation participatives permettent aux acteurs de confronter leurs perspectives sur une situation donnée et de débattre des dynamiques en cours ou à venir : effets des actions sur le monde, effets des interactions sociales, analyse des évolutions futures et de l'impact des changements de pratiques. La modélisation participative puis la simulation participative par le jeu peuvent ainsi répondre à différents objectifs au cours d'un dispositif participatif :

- Sensibiliser des acteurs aux problématiques de leur territoire,
- Créer des espaces de dialogue apaisés,
- Contribuer au diagnostic du territoire,
- Aider à créer et explorer de nouvelles actions et stratégies,
- Simuler des scénarios futurs,

⁴ <http://commod.org>

- Evaluer les apprentissages et comportements des participants.

Dans le cadre de la formation à la planification concertée, les participants ont été initiés à ce travail de modélisation et simulation participatives (voir Photo 6) et, dans le futur projet PACTE, un kit de jeu de rôle adapté à la Tunisie sera co-construit permettant de créer rapidement un modèle local à l'échelle d'une zone d'intervention, puis de l'utiliser en appui au diagnostic et à la planification participative.



Photo 6 : Initiation à la modélisation participative avec le kit INI-WAG

2.8 Complémentarité des outils

L'ensemble des outils présentés ci-dessus et adaptés dans le cadre de PR-OSCAR forme un tout complémentaire apte à supporter un dispositif intégré de gouvernance et de gestion (voir Figure 3). Ils ont été conçus progressivement en répondant à des besoins d'applications de terrain, avec une perspective commune de robustesse et d'adéquation à des types d'acteurs/utilisateurs très divers.

Combinés au diagnostic participatif décrit et mis en œuvre par ailleurs⁵, ils devraient pourvoir aux besoins des futures plateformes de planification territoriale concertée envisagées dans le cadre du programme PACTE en Tunisie. Deux dimensions cruciales sont à ajouter à ce schéma :

1. La formation intermédiaire d'acteurs locaux aptes à accompagner les dispositifs « plateformes », voire à devenir des formateurs de second niveau. Pour ce faire, des méthodes et supports de formation, y compris une base électronique d'auto-formation en ligne (MOOC « Terr'Eau & Co »), devraient être intégralement disponibles fin 2017 sur la plateforme AgreenU ([lms.agreenium.fr](http://ims.agreenium.fr))
2. L'aide au pilotage opérationnel des « plateformes » pour lequel nous proposerons des manuels d'appui et un service en ligne d'aide au pilotage de processus public dans le courant de l'année 2018

⁵ Burte J., Leauthaud C., Augusseau X. (2017). Guide méthodologique pour l'audit territorial participatif. Rapport pour le projet PR-OSCAR, DG-ACTA, Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche, Tunis



Figure 3 : Principe d'une séquence intégrée CoOPLAaGE (Hassenforder, Ferrand, 2017⁶)

⁶ Hassenforder, E. (2017), " Involving citizens in rural development", poster presented at the European Parliament Conference – Debate on Rural employment and agricultural models, 10th May 2017, Brussels, Belgium.

3 Le fonctionnement de la plateforme

3.1 Schémas de structure et de fonctionnement

Par le biais de la cartographie des acteurs du développement territorial, de la définition d'étapes clés pour la planification concertée et de l'identification des instances associées aux différentes étapes, le travail de co-conception a permis d'aboutir au schéma structurel ci-dessous (

Figure 4). Trois niveaux d'organisation y sont représentés, à savoir : (i) le niveau national avec des acteurs tels que la DG/ACTA, des experts et consultants et des institutions financières et de recherche, (ii) le niveau gouvernorat avec le CRDA, d'autres administrations, le Conseil Régional et des entreprises et bureaux d'étude, et (iii) le niveau plateforme *per se* centré autour du comité de territoire, appuyé par l'unité de gestion régionale (UGR) et l'équipe CADR et faisant intervenir le CTV, les autorités locales, la société civile et la population.

Les différents acteurs interagissent, en partie au travers d'un « espace citoyen » défini comme un (ou des) lieu(x) de débat démocratique et ouvert(s) à tous les membres de la population. Cet espace reste à caractériser dans chacune des zones d'intervention. À titre d'exemple, au cours des sessions de formation-action sur la planification concertée, différentes possibilités ont été mentionnées comme pouvant constituer une partie de l'espace citoyen (par exemple, réunions publiques organisées dans des cours d'école ou à proximité des mosquées et des marchés). D'autres formes d'interactions sont également représentées dans la

Figure 4 correspondant aux principales fonctions remplies par les différentes instances au cours du processus de planification concertée. Ainsi, l'UGR encadre et l'équipe CADR anime l'ensemble des activités de planification qui sont menées au sein de la plateforme et dont les produits (par exemple plans stratégiques et plans d'action) sont transmis aux niveaux régional et national. Le comité de territoire reçoit des propositions d'actions de la société civile, des autorités locales et, à travers l'espace citoyen, de la population. Il bénéficie également de l'expertise technique fournie par le CTV et le CRDA ou la recherche. A l'issue du travail de planification, le comité passe commande à des entreprises ou des bureaux d'étude.

Ci-dessous (Figure 5), une représentation séquentielle des fonctions, des interactions entre acteurs et des différents produits de la planification concertée permet de mieux visualiser le fonctionnement de la plateforme lors des différentes étapes de planification.

On peut notamment différencier deux grandes phases dans la séquence de planification. Une première phase – du lancement des activités jusqu'au pré-diagnostic – est animée par l'équipe CADR et réalisée avec la participation de l'ensemble des instances à l'exception du comité de territoire. Ce dernier n'est constitué que vers la fin du processus de diagnostic, une fois les partenaires et acteurs majeurs du territoire identifiés (Cf. Section 1.4). Par la suite, dans la seconde phase allant de la collecte d'information jusqu'à la mise en œuvre des actions, le comité de territoire joue un rôle majeur dans la production de l'ensemble des livrables de planification et en particulier dans la validation de l'audit territorial et du plan d'action. Pour ces deux livrables, il intervient au même titre que les coordinateurs du PACTE aux échelles régionale et nationale. Le comité est également impliqué dans la programmation et la coordination des investissements du PACTE.

L'équipe CADR maintient son rôle d'animation auprès du comité de territoire et facilite la participation des autres instances tout au long du processus. Lors des phases de préparation de collecte d'information et de propositions d'actions, la population est directement consultée par les CADR et des animateurs « de proximité » (par exemple, issus d'ONG locales). L'espace citoyen est également

mobilisé à différentes reprises au cours de la séquence, d'abord comme arène d'information et de sensibilisation lors des étapes préparatoires, puis comme instance de collecte d'information, de proposition d'actions et de restitution-consultation sur l'audit territorial et le plan d'action.

LÉGENDE

- Livrable principal
 - Livrable intermédiaire
 - Livrable suivi-évaluation
- } Positionnés au niveau de l'acteur en charge de son élaboration
- Appui
 - Participe
 - Valide
 - Anime
 - Réunion/rencontre

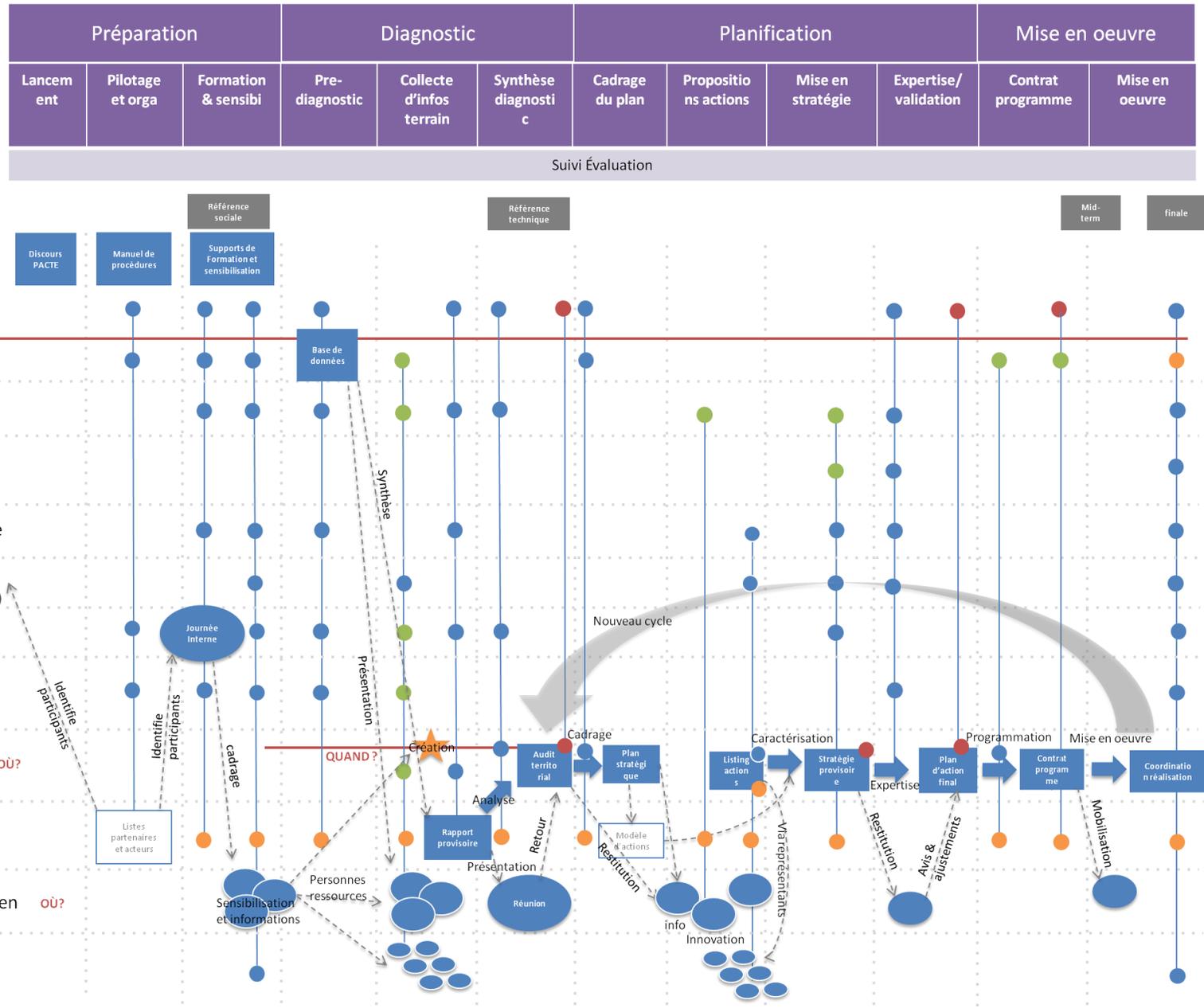


Figure 5. Séquence de planification concertée, fonctions et interactions des acteurs et principaux livrables

Le dispositif de suivi-évaluation qui sera développé à l'échelle de la plateforme (Cf. Section 2.6) produira un certain nombre de livrables au cours de la séquence de planification avec notamment des états de référence (t0) – à « dire d'acteurs » lors des étapes préparatoires (référence sociale) puis des bases de données empiriques à l'issue du diagnostic (référence technique) – et des évaluations à mi-parcours et finale de la mise en œuvre et de l'impact des plans d'action.

Enfin, malgré des avancées significatives dans la conception du dispositif de planification concertée (cf. matrice présentée en Figure 5), il faut noter que certaines questions ont émergé sans que les participants ne puissent y répondre formellement. Les questions suivantes devront notamment être abordées dans le cadre du programme PACTE :

- Où vont se tenir les réunions du comité de territoire ?
- Où vont se réunir les citoyens lors de leurs contributions au dispositif ?
- Dans le cas où des « maisons du territoire » sont privilégiées pour la tenue des réunions, quelles seront les modalités associées (ex. nouvelles constructions, location ou prêt) et qui en assurera la gestion ?
- À quel moment le comité de territoire doit-il être constitué ?

3.2 Boucles itératives

Sur la base des résultats du suivi-évaluation conduit annuellement sur la mise en œuvre des plans d'action et des contrats-programmes, un travail d'ajustement et/ou de révision pourra être mis en œuvre pour répondre à de nouvelles contraintes et/ou opportunités qui émergeraient en cours de projet ou qui auraient été négligées au début du processus de planification. Ce type de boucle itérative est représenté dans la Figure 5 par une flèche reliant « coordination et réalisation des contrats-programmes » et « cadrage du plan ». Par exemple, des actions planifiées mais dont la mise en œuvre serait empêchée durablement par un changement de circonstances locales pourraient amener à une révision de la stratégie d'intervention et à l'intégration de nouvelles actions dans le plan de développement territorial et le contrats-programme.

De manière similaire, un processus de révision des plans d'action pourrait également intervenir à l'occasion d'un renouvellement du comité de territoire. En effet, au cours de discussions sur le dispositif « plateforme de concertation » avec différents partenaires, il a été suggéré de donner un mandat temporaire (2-3 ans) au premier comité formé au moment du diagnostic territorial – un comité dont la composition ne reflète peut-être pas, pour des raisons diverses (par exemple, absence de mobilisation de la population et pressions pour réaliser les premiers investissements), l'ensemble des principes définis lors des ateliers sur la gouvernance du PACTE (Cf. Section 1.4). À l'issue de ce mandat, le comité de territoire serait donc renouvelé, nécessitant une relecture des étapes de cadrage, mise en stratégie et planification des actions par les nouveaux membres et, potentiellement, une révision des décisions prises par le précédent comité.

Enfin, les échanges entre les différentes plateformes du PACTE pourront également conduire à un ajustement des plans d'action et des contrats-programmes au travers, par exemple, d'une validation/invalidation d'actions basée sur l'expérience d'autres plateformes ou d'une mutualisation des programmes d'intervention et des investissements entre plateformes.

3.3 Liens avec le système d'information

L'ensemble des livrables issus de la planification et du suivi-évaluation à l'échelle de la plateforme seront intégrés dans le système d'information du PACTE. Pour ce faire, différents ateliers – synchronisés avec la séquence de planification concertée – seront organisés au niveau local (zone d'intervention) et central pour réaliser des travaux de synthèse et d'intégration : (i) des bases de données sur l'état de référence du territoire produites lors de la phase de diagnostic, (ii) des modèles d'action produits par les comités de territoire pour la mise en stratégie des actions (mettant en

évidence les indicateurs spécifiques à chaque zone d'intervention – Cf. Sections 2.2 et 2.3), et (iii) des plans d'actions validés par les comités de territoire et des contrats-programmes détaillés correspondants (Cf. Section 2.4). Sur cette base, le système d'information permettra aux acteurs des plateformes de bénéficier d'un tableau de bord annualisé d'indicateurs pour le suivi de la mise en œuvre, des effets et des impacts des contrat-programmes et l'ajustement éventuel des plans d'action.

3.4 Contraintes à considérer

Comme présenté ci-dessus et indiqué par la Figure 5, la séquence de planification concertée mise en œuvre au sein des plateformes est un processus relativement complexe qui demande une implication très forte et des compétences certaines de la part des différents acteurs. Les CADR et le comité de territoire sont en première ligne avec, pour le premier, un rôle d'animation qui nécessite une maîtrise de toutes les étapes de planification et des compétences en facilitation et médiation de travail collectif et, pour le second, un rôle de production et de validation de livrables clés qui nécessite une bonne compréhension des processus par lesquels le diagnostic de territoire est produit et les propositions d'action sont collectées, assemblées, mises en stratégie et traduites en plan d'action et contrats-programmes. Pour ces deux catégories d'acteurs en particulier, mais également pour les acteurs de la coordination aux niveaux régional et central, un effort significatif de formation doit être fait pour permettre la mise en place effective et le fonctionnement des plateformes de concertation. Cet effort de formation devra être synchronisé avec les différentes étapes de planification – par exemple, la formation des CADR au diagnostic de territoire interviendrait juste en amont des activités de diagnostic sur le terrain ou, idéalement, une formation-action serait organisée en intégrant des activités de terrain permettant d'initier le diagnostic *per se*.

Plus généralement, la contrainte « temps » doit être considérée pour la mise en place et l'opérationnalisation de l'ensemble du dispositif – depuis l'identification et la formation des CADR jusqu'à la réalisation effective des contrats-programmes et l'évaluation de leurs impacts sur le territoire. Cette contrainte « temps » sera certainement une fonction importante du potentiel et du niveau de mobilisation de l'ensemble des acteurs et, en particulier, des CADR qui constituent des acteurs clés du dispositif « plateformes ». À l'échelle du programme PACTE, cette contrainte pourra notamment se traduire par des décalages dans le temps de mise en œuvre et dans le fonctionnement des différentes plateformes.

4 Conclusion

Dans sa dernière phase, le projet PR-OSCAR s'est donné pour objectif de contribuer au renforcement des capacités et à l'accompagnement des acteurs du développement tunisien pour faciliter l'émergence de dispositifs de planification territoriale concertée. Issu d'un processus de co-construction et structuré par une série d'ateliers de formation-action ayant impliqué une diversité d'acteurs (par exemple responsables de la DG/ACTA, agents des services agricoles aux niveaux régional et local, représentants de syndicats et enseignants-chercheurs d'instituts supérieurs agronomiques), ce guide méthodologique contribue à cet objectif. Il fournit des éléments de cadrage sur les enjeux de la participation et de l'engagement de différents acteurs dans un dispositif multi-niveaux de production et de partage de connaissances, de débat citoyen, de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation d'actions. Le guide propose également une séquence d'étapes clés pour la mise en place d'une démarche de planification concertée à l'échelle territoriale et détaille la structure et le fonctionnement d'un dispositif de type « plateforme de concertation territoriale ». À travers ce produit qui sera certainement amené à évoluer et à être complété et révisé dans les mois et années à venir, le projet PR-OSCAR constitue clairement une expérience « pilote » pour un changement d'échelle et, notamment, pour la mise en place du programme PACTE. Il est également prévu la préparation d'une brochure « grand public » présentant le dispositif et la démarche afin de servir à la mise en place du PACTE.

5 Ressources

www.comedie.org/

Un site d'auto apprentissage en ligne pour se former à la mise en place de dispositif de concertation. Ce site est coordonné par les associations françaises Geysier et Ifrée.

<http://commod.org>

Ce site de la communauté de Companion modelling (ComMod) regroupe un grand nombre d'exemples de processus de coordination entre acteurs et de décision collective qui s'appuient sur des modèles multi-agents et des jeux de rôles, construits de manière participative.

<http://watagame.info>

Ce site de la communauté Wat-A-Game présente l'ensemble des outils CoOPLAaGE (Prepar, Just-A-GRID, Cooplan, WAG, etc.) ainsi que des présentations de cas concrets de mise en œuvre des outils.

<https://lms.agreenium.fr>

Cette plateforme de formation en ligne regroupe un grand nombre de modules sur la thématique des agro-sciences, dont la formation « Terr'Eau & Co ». Cette formation de 8 semaines accompagne des groupes sur la gestion participative de l'eau, en mobilisant les outils CoOPLAaGE.