PACTE

Programme d'Adaptation
au Changement Climatique
des Territoires Ruraux Vulnérables de Tunisie

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Pour la planification territoriale participative

PACTE

Programme d'Adaptation
au Changement Climatique
des Territoires Ruraux Vulnérables de Tunisie

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Pour la planification territoriale participative

Programme d'adaptation au changement climatique des territoires ruraux vulnérables de Tunisie (PACTE)

Direction générale de l'aménagement et de la conservation des terres agricoles (DG-ACTA)
Ministère de l'agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche
30 rue Alain Savary 1002 Tunis, Tunisie
Tél. : +216 71 891 516
Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad)
42, rue Scheffer, 75116 Paris, France
Tél. : +33 1 53 70 20 00 / www.cirad.fr

Auteurs :

CIRAD: Guillaume Lestrelin, Emeline Hassenforder, Houssem Braiki, Xavier Augusseau, Sylvie Morardet, Soumaya Younsi, Syrine Mrad et Hadil Chiha
DGACTA: Mohamed Chamseddine Harrabi, Slaheddine Ghedhoui, Taher Ajmi, Ines Saidi, Nadia Arfaoui, Sana Laouini,

Contributions :

Le présent guide a été co-construit avec les membres du collectif de mise en œuvre du programme PACTE et alimenté par les réflexions de nombreux partenaires scientifiques et de développement, en particulier :

- **Collectif scientifique :** Amar Imache, Nadhira Benaissa, Julien Burte, Crystele Leauthaud, Nils Ferrand, Benjamin Noury, Jeremy Bourgoin, Jean-Philippe Tonneau, Jean-Yves Jamin, Nicolas Faysse, Pierre-Louis Mayaux, Audrey Barbe, Safouane Mouelhi, Christelle Monier et Sihem Jebari
- **Collectif d'animation territoriale :** Houria Amri, Aymen Aouinette, Hajer Arfa, Ali Bayar, Anissa Ben Hassine, Allela Brahmi, Rouhia Ferchichi, Kamel Ghanmi, Fathi Haddeji, Ezzdine Hamrouni, Khadija Harbaoui, Mohamed Kahlaoui, Mohamed Kodsi Abid, Noura Messaoudi, Hassen Ouelhazi, Mariem Jendoubi et Rabii Arfaoui
- **Collectif de coordination du programme :** Mohamed Chamseddine Harrabi, Taher Ajmi, Ines Saidi, Nadia Arfaoui, Sana Laouini, Habiba Cherif, Farid Dallai, Mongi Barhoumi, Jamel Ferchichi, Kamel Jouini, Hedi Soualhi, Jameleddine Grayaa, Abdelkrim Hammam, Naoufel Ben Haha et Slaheddine Ghedhoui

Coordination et exécution | Partenaires de mise en œuvre | Bailleurs

Préface

L'agriculture tunisienne, au cœur des dynamiques économiques, sociales et environnementales du pays, fait face à de multiples défis : pression sur les ressources naturelles, dégradation des sols, variabilité climatique et vulnérabilité des territoires ruraux.

Dans ce contexte, le ministère de l'agriculture des ressources hydrauliques et de la pêche a élaboré une stratégie d'aménagement et de conservation des terres agricoles à l'horizon 2050 afin de revoir ses principes d'intervention auprès des territoires ruraux et d'intégrer pleinement les enjeux liés au changement climatique en plaçant les acteurs locaux au cœur des décisions.

Une des innovations majeures de cette stratégie est l'adoption d'approches territoriales pour l'élaboration des Projets d'Aménagement et de Développement Intégré des Territoires (PADIT). Cette démarche vise à mettre en cohérence les actions pour la conservation des eaux et des sols (CES) avec les besoins locaux de développement rural, en favorisant la planification participative et le pilotage concerté des investissements territoriaux.

Le Programme d'Adaptation au Changement Climatique des Territoires Ruraux Vulnérables (PACTE, 2018-2027) s'inscrit dans cette logique. Il accompagne la mise en place et le fonctionnement de plateformes multi-acteurs pour favoriser une planification territoriale concertée et contribuer à la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie ACTA 2050.

Ce guide méthodologique pour la planification territoriale participative constitue l'un des produits phares du programme. Il a pour objectif de partager la logique, les grandes étapes de la démarche, ainsi que les enseignements tirés de son application sur le terrain. Il illustre également comment la stratégie ACTA se concrétise aujourd'hui dans l'action et offre aux praticiens et décideurs un outil pratique pour renforcer la concertation, la coordination et l'efficacité des interventions territoriales.

Le ministère de l'agriculture des ressources hydrauliques et de la pêche souhaite, à travers ce guide, diffuser les bonnes pratiques, encourager l'appropriation des méthodes participatives et soutenir la mise en œuvre de projets durables dans les territoires ruraux tunisiens.

Ezzeddine Ben Cheikh
Ministre de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche

SOMMAIRE

01 Préambule 07

02 Introduction 10

03 Vue d'ensemble de la démarche 19

04 Les quatre grandes étapes de la planification 22

4.1. Préparation

- Définition et aperçu général 24
- Constitution d'une unité de coordination 26
- Organisation du projet (moyens, acteurs, tâches, discours) 28
- Exploration de la zone d'intervention 33
- Journées de sensibilisation 33
- Atelier de démarrage 34

4.2. Diagnostic

- Définition et aperçu général 37
- Cadrage du diagnostic 39
- Identification des territoires de vie 40
- Identification des enjeux du territoire 43
- Restitution et priorisation des enjeux 54
- Rédaction d'un rapport de diagnostic 55

4.3. Mise en place du comité de territoire

- Définition et aperçu général 59
- L'appel à candidature 61

- Sélection des membres 62
- Formation des membres 63
- Réunion de validation du diagnostic et d'élaboration de la vision 65

4.4. Élaboration du plan

- Définition et aperçu général 70
- Collecte de propositions d'actions 72
- Classification et constitution de grappes 75
- Conception du plan : spatialisation, ressources, impacts 78
- Restitution, validation et dissémination du plan 82

05 Rôles / Compétences / Acteurs

- Gouvernance du dispositif et du processus 85
- Les acteurs clés 86
- Des acteurs complémentaires au rôle non négligeable 94
- Quels acteurs pour quels rôles ? 98

06 Ajustement de la démarche à différents niveaux de ressources et contextes d'intervention 99

07 Conclusion 112

08 Références bibliographiques 114

09 Annexes 116

ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
CADR	Chargé d'Appui au Développement Rural
CES	Conservation des Eaux et des Sols
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CRDA	Commissariat Régional au Développement Agricole
CT	Comité de Territoire
CTV	Cellule Technique de Vulgarisation
DGACTA	Direction Générale de l'Aménagement et de la Conservation des Terres Agricoles
DRPS	Division Reboisement et Protection des Sols
FFEM	Fonds Français pour l'Environnement Mondial
GDA	Groupement de Développement Agricole
INAT	Institut National Agronomique de Tunisie
INRAE	Institut National de Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement
INRGREF	Institut de Recherche en Génie Rural, Eaux et Forêts
MARHP	Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche
OEP	Office de l'Elevage et des Pâturages
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PACTE	Programme d'Adaptation au Changement Climatique des Territoires Ruraux Vulnérables
PADIT	Plan d'Aménagement et de Développement Intégré Territorial
PPI	Périmètre Public Irrigué
S&E	Suivi-Evaluation
SMSA	Société Mutuelle de Services Agricoles
SWOT	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
TDR	Termes De Référence
TV	Territoire de Vie
UC	Unité de Coordination
UTH	Unité Territoriale Homogène

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
Pour la planification territoriale participative

01

PRÉAMBULE

PLANIFICATION TERRITORIALE : ASSURER UNE PARTICIPATION CITOYENNE AVEC DES MOYENS RÉALISTES

Ce guide traite de planification territoriale, un processus stratégique et décisionnel visant à organiser et à programmer le développement d'un territoire en intégrant divers aspects tels que l'utilisation des terres, la gestion des ressources naturelles, l'accès aux biens et aux services publics, les infrastructures et les activités économiques. Ce processus doit permettre d'élaborer des plans de développement équilibrés, justes et durables, tenant compte des besoins présents et futurs des populations locales. Pour ce faire, il implique systématiquement la participation de différents acteurs tels que les communautés locales, les collectivités territoriales, les pouvoirs publics, le secteur privé et la société civile.

Il n'y a pas une manière unique de mener un travail de planification territoriale. En fonction des ressources disponibles et des contextes d'intervention, différents outils peuvent être mobilisés pour aboutir à des résultats pertinents, même si de qualités inégales. En revanche, certaines grandes étapes et principes fondamentaux doivent impérativement être respectés pour que le plan reflète effectivement la vision partagée par différentes parties prenantes sur un territoire et pour qu'il intègre des actions prioritaires à mener pour l'intérêt collectif.

Ce guide méthodologique est issu de réflexions et d'expérimentations initiées en Tunisie depuis plus de quinze ans par le Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche et ses partenaires de l'enseignement supérieur et de la recherche agronomique tunisiens et français. En particulier, le guide s'inspire de plusieurs expériences pilotes menées avec l'appui du Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad), de l'Institut National de Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement (INRAE), de l'Institut National Agronomique de Tunisie (INAT), et de l'Institut de Recherche en Génie Rural, Eaux et Forêts (INRGREF).

Si ces expériences pilotes[1] ont bénéficié de ressources conséquentes (i.e. des moyens financiers, humains et logistiques importants rendus possibles par des financements d'assistance technique et d'aide au développement), ce guide a pour ambition de proposer un processus et des méthodes de planification territoriale ajustables à différents niveaux de ressources et permettant de garantir un niveau minimal de participation citoyenne.

A QUI CE GUIDE EST-IL DESTINÉ ?

Ce guide est destiné avant tout à des agents des services publics régionaux, des opérateurs de programmes et de projets régionaux, des agents des collectivités territoriales, des acteurs de la société civile, etc. amenés à traiter d'enjeux de développement locaux et plurisectoriels (intégrant par exemple l'agriculture, la gestion de l'eau et des ressources naturelles, l'équipement et l'habitat, le tourisme…). Si les décideurs y trouveront certainement un intérêt et, notamment, des éléments de réflexion et des solutions concrètes pour repenser l'action publique, le guide se veut avant tout opérationnel. En ce sens, il ne leur est pas spécifiquement adressé.

Enfin, le guide n'est pas adapté à des acteurs et organisations privilégiant des approches de planification purement « verticales et descendantes » et/ou visant la mise en œuvre d'actions exclusivement sectorielles. Comme souligné plus haut, la planification territoriale est ici conçue comme un processus fondamentalement participatif, axé sur la concertation et la négociation multi-acteurs, et intégrant nécessairement des enjeux, des stratégies et des décisions multisectoriels.

[1] Programmes FCGBV (« Fonds de conservation et de gestion des bassins versants », 2008-2021), PROSCAR (« Programme d'observatoire et de recherche appliquée pour l'aménagement et la conservation des terres agricoles », 2015-2017) et PACTE (« Programme d'adaptation au changement climatique des territoires ruraux vulnérables », 2017-2027) financés par l'Agence Française de Développement (AFD) et le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM).

CONDITIONS MINIMALES

Enfin, la réussite d'un processus de planification territoriale dépend de conditions minimales en l'absence desquelles il faut absolument éviter de s'engager, sous peine de générer des attentes démesurées, voire de la défiance de la part de la population concernée et des conflits entre acteurs.

01 VOLONTÉ ET SOUTIEN POLITIQUE

La planification territoriale est un processus transformatif, potentiellement générateur de changements multiples, y compris dans la sphère politique. Au cœur de ce processus, la participation citoyenne et la concertation multi-acteurs génèrent, de fait, une reconfiguration des rapports de pouvoir existants. En particulier, dès lors que des citoyens sont sollicités pour faire des propositions et que des instances de représentation locale sont mises en place pour contribuer directement à la prise de décision, cette reconfiguration se fait clairement au bénéfice des acteurs locaux et au détriment des experts, techniciens et autorités administratives.

De la même façon, la perspective intégrée mise en avant dans la planification territoriale implique d'être en capacité de mobiliser et d'engager, dans la durée, des acteurs de différents secteurs, sans qu'une hiérarchie particulière ne soit établie entre eux. Une telle mobilisation et de tels transferts et partages de compétences doivent absolument s'inscrire dans une volonté de changement de la part du pouvoir politique ; ils doivent être validés et soutenus par les pouvoirs publics et leurs représentants au niveau central, régional et local.

02 COMPÉTENCES, TEMPS ET MOYENS

L'animation constitue une composante cruciale de la planification territoriale permettant de garantir la participation active des différentes parties prenantes, la concertation et la prise de décisions éclairées. Cependant, pour que cette animation soit efficace, il est essentiel de disposer de ressources humaines qualifiées, des professionnels compétents (en facilitation et ingénierie de la participation notamment) et pleinement disponibles pour accompagner le processus de planification dans la durée. D'autre part, la mobilisation de différentes parties prenantes, la collaboration et la réflexion collective sont nécessaires pour approfondir la compréhension des enjeux, explorer des solutions innovantes et favoriser un consensus éclairé.

Le temps constitue donc une ressource essentielle (et trop souvent limitée) pour aboutir à un processus de planification territoriale véritablement inclusif et capable de générer des résultats pertinents et durables. Enfin, des moyens logistiques et informatiques adéquats et conséquents (pour les déplacements sur le terrain, la collecte, la gestion et la restitution de l'information, la communication avec les différentes parties prenantes, etc.) sont indispensables pour garantir la réussite et la qualité du processus.

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
Pour la planification territoriale participative

02

INTRODUCTION

QU'EST-CE QUE LA PLANIFICATION TERRITORIALE ?

La planification territoriale est un processus qui vise à définir les objectifs, priorités et actions de développement et d'aménagement d'un territoire, à plus ou moins long terme. Elle est généralement menée par les pouvoirs publics (ex. services de l'État, collectivités territoriales...), en concertation avec les acteurs locaux, et s'appuie sur une analyse des besoins et des enjeux du territoire.

La planification territoriale peut concerner différents aspects du développement d'un territoire. Elle peut par exemple être utilisée pour : définir les zones d'urbanisation, les zones d'activités économiques et les zones naturelles ; planifier les transports, tels que les routes, les transports en commun, etc. ; mettre en place des politiques de protection de l'environnement et définir des règles de gestion des ressources naturelles ; identifier des espaces à aménager pour lutter contre la dégradation des terres et des ressources hydriques ; promouvoir le développement culturel et social, etc. Dans tous les cas, elle vise à garantir un développement équilibré et durable du territoire, en tenant compte des besoins des habitants et des usagers et en préservant l'environnement.

La planification territoriale peut constituer un processus clé pour opérationnaliser la notion de démocratie participative, car elle permet aux acteurs locaux d'exprimer leurs préoccupations, de partager leurs aspirations pour l'avenir et de contribuer au développement de leur territoire. Mais elle est également un processus complexe, et ce pour plusieurs raisons :

01 **Le territoire est un objet complexe.** C'est à la fois un espace politique, structuré par des rapports de pouvoir, des droits d'accès, d'usage et de propriété, et un espace vécu, structuré par les pratiques quotidiennes et les interrelations entre ses habitants et ses usagers. Le territoire est en outre constitué de différents éléments, tels que les villes, les villages, les espaces agricoles, les zones naturelles, les infrastructures, etc. Ces dimensions et ces éléments sont interdépendants et doivent être pris en compte de manière globale.

02 **Les enjeux de la planification territoriale sont multiples.** Ils peuvent concerner l'urbanisme, l'habitat, l'environnement, les transports, l'économie, l'emploi, la culture, etc. Il est nécessaire de concilier ces différents enjeux, qui peuvent être à plus ou moins long terme, structurels ou liés à des conjonctures particulières, et qui peuvent parfois s'avérer contradictoires entre eux.

03 **Les acteurs du développement territorial sont nombreux et variés.** Ils comprennent les pouvoirs publics, les citoyens, les entreprises, les associations, etc. Afin de garantir la légitimité et l'efficience du processus de planification, tous ces acteurs doivent pouvoir exprimer leurs aspirations, justifier leurs besoins et défendre leurs intérêts et, ainsi, co-construire un projet juste et durable de développement territorial.

La planification territoriale est donc un processus qui nécessite une approche transdisciplinaire et une collaboration étroite entre une diversité d'acteurs. Elle est un exercice de concertation et de compromis, qui vise à trouver le meilleur équilibre entre les différents enjeux du territoire. En permettant une gestion coordonnée des ressources et des besoins, elle favorise la résilience face aux défis futurs tels que la croissance démographique, les changements climatiques et la dégradation des ressources naturelles. Elle offre également des bases solides pour guider et structurer la définition et la mise en œuvre de politiques publiques.

Cependant, il est important de reconnaître que la planification territoriale nécessite des investissements importants en termes de temps, de ressources et de compétences et qu'elle ne constitue pas une solution universelle pour tous les problèmes.

Elle peut parfois être limitée par des facteurs tels que des processus bureaucratiques excessifs, des conflits d'intérêts ou un manque de volonté politique. De plus, une mauvaise mise en œuvre ou l'absence de suivi peuvent réduire son impact. En ce sens, le travail de planification ne peut pas résoudre à lui seul les problèmes ; il doit inclure la mise en place d'instances de gouvernance et de pilotage et il doit être accompagné par la mise en œuvre d'actions et d'investissements pour le développement durable des territoires.

PRINCIPES FONDAMENTAUX

Pour être efficace, la planification territoriale doit s'appuyer sur des principes fondamentaux qui garantissent sa pertinence, sa cohérence et sa légitimité. Ces principes sont les suivants :

Démarche ascendante

Cette démarche consiste à partir des besoins et des aspirations des acteurs locaux pour définir les objectifs de la planification territoriale. Elle permet de prendre en compte les réalités locales et les attentes des citoyens.

Approche intégrée

L'approche intégrée consiste à prendre en compte l'ensemble des enjeux du territoire, tels que l'urbanisme, l'habitat, l'environnement, les transports, l'économie, l'emploi, la culture, etc. Elle est essentielle pour garantir la cohérence de la planification, pour concilier les différents objectifs et trouver le meilleur équilibre entre eux.

Approche multi-acteurs

L'approche multi-acteurs consiste à impliquer tous les acteurs concernés par le développement territorial, tels que les pouvoirs publics, les citoyens, les entreprises, les associations, etc. Elle est essentielle pour prendre en compte et intégrer les différentes perspectives dans une vision collective.

Participation

La participation est un principe fondamental de la planification territoriale. Elle consiste à permettre à tous les acteurs concernés de se faire entendre et de contribuer au processus de planification à travers des arènes dédiées (ateliers, groupes de travail, focus group, etc.). La participation permet de garantir que tous les acteurs ont l'opportunité d'exprimer leurs points de vue et de contribuer à la définition des objectifs de la planification.

Transparence

La transparence est un principe fondamental de la planification territoriale. Elle consiste à garantir que toutes les informations relatives au processus de planification sont accessibles à tous les acteurs concernés. La transparence permet à tous les acteurs de comprendre le processus de planification et de s'assurer que leurs intérêts sont pris en compte.

Ces principes fondamentaux sont essentiels pour garantir que la planification territoriale soit un processus efficace et légitime, que ses produits soient pertinents et cohérents, et qu'ils répondent effectivement aux attentes des citoyens.

L'IMPORTANCE DU SUIVI-ÉVALUATION

Dans un processus de planification territoriale, le suivi-évaluation permet, entre autres :

- **De documenter les résultats et les impacts du processus,** et ainsi mettre en avant sa valeur-ajoutée et la valoriser auprès de différents publics tout en facilitant le reporting
- **D'accompagner le pilotage du processus :** savoir si le processus est en bonne voie pour atteindre les objectifs visés, et le réorienter si besoin
- **D'apprendre du processus :** identifier ce qui a bien ou moins bien fonctionné, tirer des leçons du processus pour le futur, notamment en collectant des données utiles à la recherche
- **De discuter des objectifs et des attentes des différents acteurs :** les acteurs concernés ont généralement différents points de vue sur ce qui constitue un succès ou un échec du processus. Le cadrage du suivi-évaluation est un moment opportun pour identifier ces différences et définir une vision commune.

QU'EST-CE QUI EST SUIVI ET ÉVALUÉ ?

Les éléments précis à suivre et évaluer sont à définir collectivement au démarrage du processus (cf. Préparation, p.24). Néanmoins, trois éléments principaux sont concernés par le suivi-évaluation :

- ✓ **Le contexte dans lequel le processus se déroule :** ces éléments permettent d'avoir un état des lieux initial de la situation et de voir si le processus a apporté des changements. Ils permettent également d'identifier quels sont les éléments externes qui ont pu impacter le processus (ex. évènements climatiques, sociaux ou politiques)
- ✓ **Le processus lui-même :** ces éléments permettent par exemple de savoir combien de personnes ont participé, et dans quelle mesure ils sont représentatifs du territoire. Ils permettent également de rendre le processus transparent (y compris pour les non-participants) et de réorienter le processus si besoin (par ex. de mettre en place des évènements spécifiques pour les femmes et les jeunes si le processus n'a pas réussi à les mobiliser)
- ✓ **Les résultats et les impacts du processus :** ces éléments permettent de mesurer le degré d'atteinte des objectifs du processus, de fournir des indications sur l'efficience du processus (par rapport aux ressources mobilisées par exemple), et de qualifier et éventuellement quantifier les changements sociaux et environnementaux qui ont été générés

Les éléments suivis et évalués ne concernent donc pas uniquement un suivi des dépenses et des investissements (suivi technico-financier), mais également des aspects plus sociaux (ex. quelles sont les actions qui créent des tensions et des controverses ? Quels sont les principaux sujets de conflit dans la zone ? Quels sont les points de désaccord entre la population et les experts ? etc.). Les données collectées seront donc généralement à la fois qualitatives et quantitatives.

Le fait de collecter différents types de données, de les analyser chemin-faisant et de partager régulièrement les résultats avec les différents acteurs concernés permet à ces acteurs d'être informés de l'avancée du processus, de maintenir leur engagement et également de "stabiliser les acquis" pour éviter qu'un nouveau participant ne remette en cause tout ce qui a été fait auparavant.

Par exemple, dans le cadre du programme PACTE, les plans qui ont été produits incluent un historique des actions afin de préciser pourquoi chaque action a été inclue dans le plan et si elle a été débattue ou modifiée au cours du processus. Cela évite qu'un financeur veuille revenir à une version antérieure de l'action alors que celle-ci a déjà été débattue collectivement.

Le suivi-évaluation permet de garder une trace, une mémoire de la démarche. Ainsi, le suivi-évaluation est concomitant à la démarche d'ingénierie de la planification territoriale : il permet de réfléchir aux objectifs à atteindre, aux actions à mettre en place pour y arriver, à ce qu'il faut faire si le processus prend du retard ou n'atteint pas les résultats escomptés, etc.

Enfin, il est important de noter que l'élaboration du protocole de suivi-évaluation doit faire l'objet d'une attention particulière afin de garantir non seulement sa pertinence mais aussi sa faisabilité. Il convient de privilégier une approche pragmatique, en tenant compte à la fois des besoins réels du projet et des moyens humains et financiers disponibles. En résumé, le suivi-évaluation d'un processus de planification territoriale doit être :

UTILE	Répondre aux attentes des différents acteurs et leur fournir les données dont ils ont besoin : commanditaires, gestionnaires, animateurs, bailleurs, chercheurs, bénéficiaires, etc.
PARTICIPATIF	Mobiliser différents acteurs dans le cadrage, la production et le recueil de données, l'analyse des données, la formalisation et l'écriture, l'évaluation (réflexivité) et l'appropriation et la diffusion des résultats
SUBJECTIF	Assumer la subjectivité des évaluateurs, et la prendre en compte en multipliant les points de vue, triangulant les données, etc.
PRÉCOCE	(Pensé en amont) Avoir des données sur l'état initial, évaluer les effets dès leur apparition, interroger et améliorer la démarche chemin-faisant
RÉFLEXIF	Fournir des données utiles au pilotage chemin-faisant et permettre des itérations successives entre le suivi-évaluation et le pilotage du projet
SIMPLE	S'adapter aux moyens à disposition (budget dédié ou non, évaluateurs dédiés ou non, compétences et disponibilités des personnes impliquées dans l'évaluation, etc.) et trouver un compromis entre exhaustivité et opérationnalité
ADAPTATIF	S'adapter aux modifications du processus chemin-faisant, et éventuellement abandonner en cours de route des indicateurs qui ne sont plus pertinents
FIXE	Permettre des comparaisons ex ante – ex post et mettre en avant la valeur-ajoutée du projet
OUVERT	Capter les surprises et effets inattendus
ENDOGÈNE	Maximiser la collecte de données grâce au processus lui-même et éviter de démultiplier les méthodes dédiées au suivi-évaluation
MIXTE	Mobiliser à la fois des données qualitatives et quantitatives
PLURIEL	Prendre en compte à la fois, (1) le contexte, le processus et les réalisations, résultats et impacts, (2) différentes dimensions d'impact (sociales et environnementales, mais aussi sur les apprentissages, les relations, les pratiques, etc.), et (3) différentes échelles

TYPES DE PROJETS CONCERNÉS PAR LA PLANIFICATION TERRITORIALE

La planification territoriale peut être appliquée à une grande variété de situations. A titre d'exemple, on peut notamment mentionner les contextes, objectifs et échelles suivants :

Ex. 1 Élaboration d'un plan de gestion des ressources en eau pour un bassin versant

Un plan de gestion des ressources en eau peut être élaboré dans l'objectif d'assurer une utilisation durable et équitable des ressources disponibles sur le territoire. Ce plan s'adresse généralement aux agriculteurs, aux industriels et aux habitants d'un bassin versant. Il s'élabore souvent à l'échelle du bassin versant et peut inclure des projets tels que la mise en place de mesures de protection des sources, d'aménagements de conservation des eaux et des sols, la réduction des prélèvements d'eau, la modernisation des réseaux d'irrigation et la sensibilisation à la consommation d'eau responsable. Les porteurs de projets potentiels incluent les agences de l'eau, les services agricoles, les collectivités locales et les associations d'usagers de l'eau.

Ex. 2 Élaboration d'une stratégie de développement local pour une municipalité rurale

L'élaboration d'une stratégie de développement pour une municipalité rurale peut viser à diversifier l'économie locale, à améliorer la qualité de vie des habitants et à préserver l'identité du territoire. Cette stratégie s'adresse aux habitants, aux entreprises locales, aux associations et aux élus locaux. Elle s'élabore à l'échelle communale et peut comprendre des projets tels que le développement du tourisme rural, la création d'activités artisanales et de produits locaux, la valorisation du patrimoine culturel, l'amélioration des infrastructures et des services publics. Les porteurs de projets potentiels incluent la municipalité, les services agricoles et des acteurs de la société civile.

Ex. 3 Élaboration d'un plan de transition vers une économie verte pour une région

La mise en place d'un plan de transition vers une économie verte pour une région vise généralement à réduire son empreinte écologique et à stimuler sa croissance économique verte. Ce plan s'adresse aux entreprises, aux collectivités locales et aux citoyens de la région. Il s'élabore à l'échelle régionale et peut comprendre des projets tels que le développement des énergies renouvelables, la rénovation énergétique des bâtiments, la promotion de l'agriculture durable et la mise en place d'une économie circulaire. Les porteurs de projets potentiels incluent les agences régionales de l'environnement, les collectivités locales, les services agricoles régionaux et les associations de protection de l'environnement.

Dans tous les cas, le processus de planification territoriale doit être adapté au contexte spécifique de chaque initiative ; c'est une démarche polyvalente qui peut être utilisée pour répondre à un large éventail d'enjeux et d'opportunités.

LA PLANIFICATION TERRITORIALE DANS LE CONTEXTE DU PROGRAMME PACTE

Dans le cadre du programme PACTE, la démarche de planification territoriale s'est attachée à dépasser les approches classiques de planification de l'action publique en Tunisie - des approches souvent sectorielles et descendantes, et générant des résultats peu adaptés aux besoins et attentes des communautés locales.

En effet, les efforts de planification en Tunisie sont encore aujourd'hui largement menés par les pouvoirs publics au travers de contrats avec des bureaux d'études techniques. Les zones de projet sont souvent définies sur la base du découpage administratif, laissant peu de place à la prise en compte de la structuration sociale du territoire. Les bureaux d'étude s'appuient généralement sur un nombre limité de visites de terrain et d'échanges avec la population locale, sans véritable effort de suivi-évaluation et de reporting à cet égard. La mobilisation multi-acteurs est également très limitée, centrée sur quelques secteurs prioritaires.

In fine, les décisions et les plans sont essentiellement basés sur l'avis des autorités locales et de quelques experts (incluant les experts des bureaux d'étude eux-mêmes). Aucun mécanisme de retour d'information n'est prévu à l'attention des citoyens. Ces derniers n'ont souvent qu'une connaissance très limitée du projet et de ses objectifs ; ils ne posent pas de questions sur son avancement et ne sont clairement pas en mesure de s'en approprier les produits.

A contrario, la démarche élaborée dans le cadre du programme PACTE a visé à mobiliser très largement citoyens, autorités locales et experts de différents secteurs. Dans des territoires ruraux considérés comme très marginaux, et en amont d'investissements pour la gestion des ressources naturelles et le développement des filières agro-sylvo-pastorales, un processus impliquant une participation citoyenne à grande échelle a ainsi été conçu et mis en œuvre pour :

1. Réaliser un diagnostic territorial

2. Débattre des enjeux de développement locaux et les prioriser

3. Proposer des actions répondant à ces enjeux

4. Élaborer des Plans d'Aménagement et de Développement Intégré Territorial (PADIT) de façon concertée entre citoyens, autorités locales, secteur associatif, filières et services de l'État

Ce processus s'est appuyé sur une mobilisation précoce et durable d'une diversité d'acteurs, incluant des acteurs du monde scientifique pour la co-conception de l'approche, la formation d'animateurs territoriaux et la proposition d'actions innovantes par exemple. Il s'est également appuyé sur le rôle central donné à l'animation territoriale et au suivi-évaluation des activités de terrain pour garantir la qualité du processus de planification (ex. participation et représentation des femmes et des jeunes, prise en compte des propositions d'acteurs marginaux, etc.). L'arène de prise de décision, souvent située loin des citoyens, ne s'est pas seulement ouverte à eux, elle est déplacée chez eux. Ainsi, des instances de représentation locale et inclusive ont été établies et chargées d'élaborer les plans d'action. Un dispositif et des moyens de concertation avec des experts techniques ont ensuite été mis en place pour finaliser les plans.

D'une manière générale, ce processus de planification offre un cadre propice à la construction de relations de confiance et de partenariats 'gagnant-gagnant' entre les pouvoirs publics et les citoyens.

Du point de vue des pouvoirs publics, la participation des citoyens offre la possibilité d'accroître la pertinence, l'efficience et la durabilité de ses actions. En engageant un dialogue continu avec les parties prenantes à l'échelle locale, ils peuvent mieux comprendre leurs besoins spécifiques, anticiper les conflits potentiels et aboutir à des solutions plus inclusives et viables.

Cette collaboration renforce la légitimité des décisions prises et favorise l'acceptation des politiques publiques par les citoyens, renforçant ainsi la confiance dans les institutions. Pour les citoyens, la planification participative représente une opportunité d'influencer directement les décisions qui affectent leur quotidien.

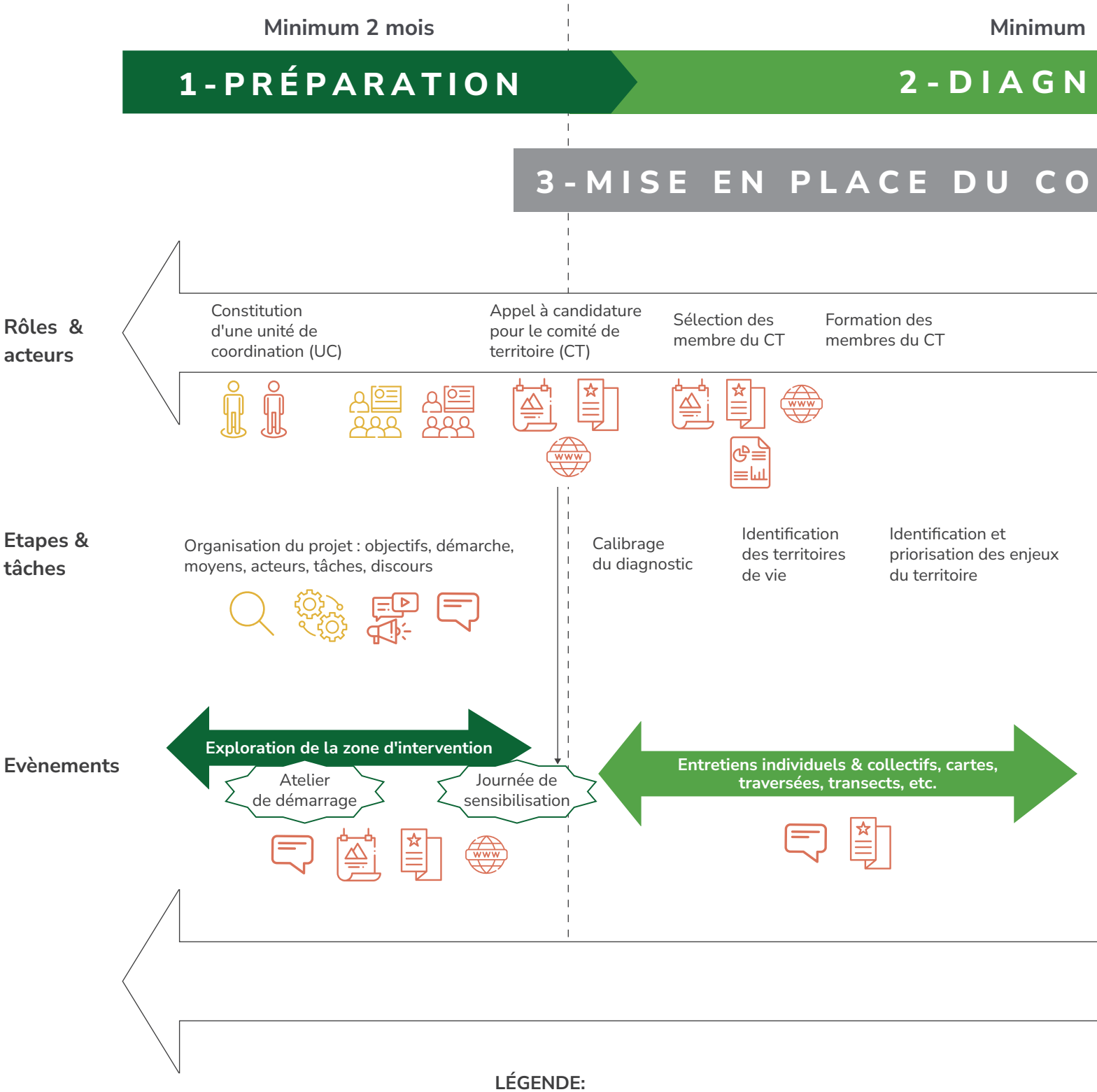
Ils peuvent ainsi faire valoir leurs préoccupations et leurs besoins spécifiques, tout en contribuant à façonner les politiques publiques de manière plus adaptée à leurs réalités locales.

De plus, cette implication accrue favorise l'émergence d'une culture de responsabilité partagée, où les citoyens se sentent davantage investis dans la gestion et la préservation des ressources, incluant les éventuels aménagements réalisés par les pouvoirs publics.

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
Pour la planification territoriale participative

03

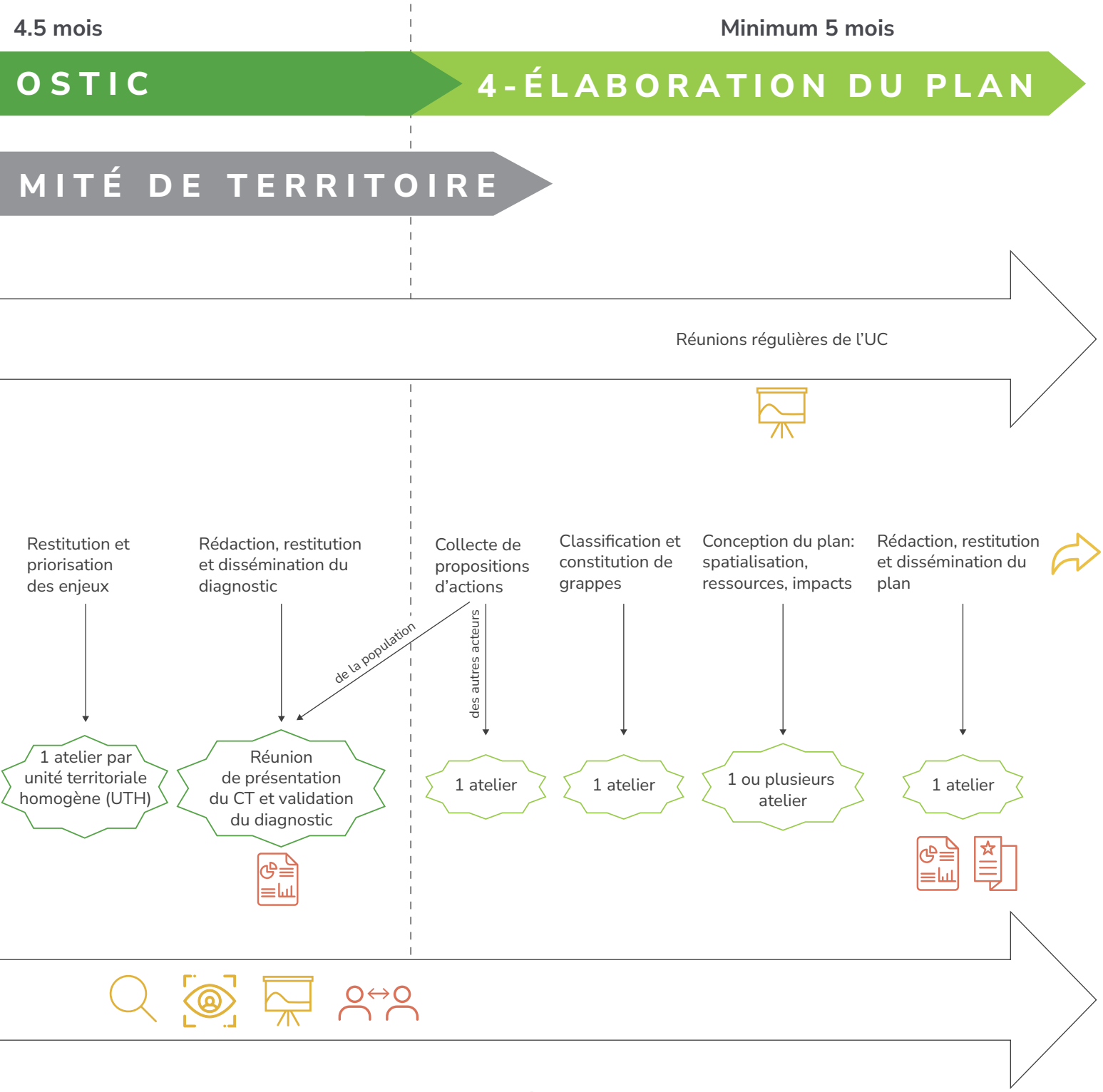
VUE D'ENSEMBLE DE LA DÉMARCHE



LÉGENDE:

SUIVI-ÉVALUATION

- Recrutement du.de la chargé.e de S&E et/ou de l'observateur.trice
- Formation du.de la chargé.e de S&E et/ou de l'observateur.trice
- Réflexion sur les modalités de suivi-évaluation pour la suite de la démarche
- Restitution régulière des résultats du S&E
- Observation participante des évènements participatifs
- Veille sur le territoire
- Protocole de S&E



LÉGENDE:

COMMUNICATION

- Identification d'un.e chargé.e de communication
- Plan de communication
- Contact avec les personnes ressources
- Page internet et réseaux sociaux
- Posters
- Discours
- Synthèse de rapport ou d'étape
- Flyer
- Formation du.de la chargé.e de communication

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
Pour la planification territoriale participative

04

LES QUATRE GRANDES ÉTAPES DE LA PLANIFICATION

4.1. PRÉPARATION

DÉFINITION ET APERÇU GÉNÉRAL

Préparation (Minimum 2 mois)

		1 Constitution UC	2 Organisation	3 Exploration ZI	4 Journée de Sensibilisation	5 Atelier démarrage
Nationale	Bureaux d'étude		*		*	*
	Chercheurs					
Régionale	Autorités régionales					
	Autres administrations					
	Admin. de tutelle de l'UC					
	Autres chefs de service					
	Experts					
	Unité de coordination					
	CADR					
	Observateurs et observatrices					
Locale	Autorités locales					
	Admin. de tutelle locale					
	Comité de territoire					
	Citoyens et citoyennes					
	Associations, ONG					

Légende

● Pilotage / coordination ● Facilitation - Observation - suivi-évaluation ★ Décision ● Mise en œuvre ● Participation / Proposition

Figure 1 : Aperçu de l'étape de préparation

* Il n'y a pas forcément de bureau d'étude impliqué dans la mise en œuvre. La mise en œuvre peut être faite par d'autres acteurs. Si un bureau d'étude est impliqué, son rôle est pour la mise en œuvre, et non le pilotage, la coordination, la décision ou la validation.

Principaux résultats:

1 **Constitution UC**	• UC constituée • Chargé.e de S&E et/ou observateur.trice recruté.e • Chargé.e de communication identifié.e
2 **Organisation**	• Objectifs du projet • Revue de littérature et collecte de données sur la zone • Cartographie d'acteurs • Tâches, responsabilités, moyens, discours clairement définis • Protocole de S&E • Plan de communication et premiers moyens de communication
3 **Exploration ZI**	• Interconnaissances entre les parties prenantes et les acteurs locaux • Connaissance du contexte et des besoins
4 **Journée de Sensibilisation**	• Population informée du processus et prête à s'engager • Personnes ressources identifiées • Appel à candidature pour le CT lancé
5 **Atelier démarrage**	• Interconnaissances entre les différentes parties prenantes • Modalités de communication et de coordination clairement définies • Engagement des parties prenantes • Protocole de S&E précisé • Plan de communication précisé

Les objectifs de cette étape de préparation sont doubles. Il s'agit de :

- Mobiliser les différentes parties prenantes, pour s'assurer de l'engagement des acteurs nécessaires à la réussite du projet ;
- Collecter de premières informations sur le contexte socio-économique et environnemental de la zone d'intervention, afin d'établir une première base de connaissances nécessaires au cadrage du processus de planification.

La phase de préparation du projet s'articule autour de cinq grandes étapes. La première étape consiste à constituer une unité de coordination. Responsable au premier chef de la gestion du projet, elle est en particulier chargée d'assurer la coordination entre les différentes parties prenantes et la communication. La deuxième étape d'organisation du projet vise à préciser les tâches et à identifier les acteurs impliqués et les moyens mobilisables. Elle consiste également à établir des éléments de discours sur le projet de planification, ses objectifs et sa démarche. L'exploration de la zone d'intervention permet ensuite une première compréhension du contexte physique et social dans lequel le projet s'inscrira.

Par la suite, l'organisation de journées de sensibilisation auprès de la population cible a pour objectifs d'engager les acteurs locaux dans le processus en définissant et communiquant sur le projet et ses composantes et en lançant un appel à candidature pour la constitution d'un comité de territoire. Enfin, la dernière étape se matérialise à travers un atelier de démarrage rassemblant des acteurs institutionnels clés et des personnes ressources et leaders locaux de la zone d'intervention, afin d'acter le démarrage officiel du processus de planification, de présenter les différents intervenants, d'aligner leurs objectifs et de clarifier leurs rôles et contributions éventuelles.

LES PILIERS D'UNE PRÉPARATION EFFICACE

Il est essentiel d'impliquer, dès la phase préparatoire, un maximum de parties prenantes, tant au sein des institutions publiques que des acteurs du territoire cible, afin de garantir leur soutien technique et financier et leur engagement futur dans la conception et la mise en œuvre du plan. Cette collaboration précoce offre une opportunité d'aligner les objectifs du projet avec les ressources humaines, matérielles et financières que les parties prenantes peuvent mettre à la disposition du projet. En favorisant cette implication dès le départ, le projet renforce sa crédibilité et sa viabilité. Cette phase préparatoire ne doit donc pas être négligée.

CONSTITUTION D'UNE UNITÉ DE COORDINATION

L'unité de coordination est une entité organisationnelle spécialement établie pour superviser et diriger l'ensemble du processus (cf. Les acteurs clés, p. 86). Cette équipe est formée par une dizaine de personnes issues de la structure porteuse du projet (ex. administration régionale ou collectivité territoriale). L'unité de coordination doit rassembler les profils suivants :

Profil	Exemple dans PACTE
1 personne ayant un pouvoir de décision	Chef de la Division du Reboisement et de la Protection des Sols (DRPS) du Commissariat Régional au Développement Agricole (CRDA)
3 à 4 experts spécialisés sur la thématique centrale du projet et/ou sur les enjeux du territoire ciblé par le projet	Chefs d'arrondissements au sein du CRDA
1-2 facilitateurs.trices formés en ingénierie de la participation	Chargés d'Appui au Développement Rural (CADR)
1-2 personnes ayant une bonne connaissance du territoire ciblé par le projet	Chefs des Cellules Techniques de Vulgarisation (CTV)
1 chargé.e de suivi-évaluation	Agent d'un arrondissement au sein du CRDA
1 chargé.e de communication	Agent d'un arrondissement au sein du CRDA

SUIVI-ÉVALUATION

Identification du.de la chargé.e de suivi-évaluation (S&E) et recrutement de l'observateur.trice

C'est également au cours de cette étape que l'unité de coordination devra identifier un.e chargé.e de suivi-évaluation et recruter un.e observateur.trice (cf. Des acteurs complémentaires au rôle non négligeable, p. 94). Le ou la chargé.e de suivi-évaluation sera chargé.e de coordonner le S&E du processus, de s'assurer que les différentes personnes contribuant au S&E remplissent bien leurs rôles, de rassembler l'ensemble des données et des résultats du S&E et s'assurer qu'ils sont partagés aux bons acteurs, aux bons formats et au bon moment. L'observateur.trice est chargé.e d'assister à tous les évènements participatifs, et de collecter les données qui auront été définies au moment de la définition du protocole de S&E (cf. Organisation du projet, p. 28). Il.elle peut également contribuer à l'analyse des données et à la diffusion des résultats, en fonction de la répartition des tâches définie dans le protocole de S&E.

Formation du.de la chargé.e de S&E et/ou de l'observateur.trice

Si le ou la chargé.e de suivi-évaluation et l'observateur.trice n'ont pas ces compétences, ils.elles devront se former avant le démarrage du processus afin d'être capables d'effectuer les tâches qui leur incombent.

COMMUNICATION

Identification d'un.e chargé.e de communication

Si vous en avez les moyens, c'est le moment de recruter un.e chargé.e de communication. Si ce n'est pas le cas, vous pouvez également identifier une personne au sein de l'unité de coordination qui a des compétences en communication. Le rôle de cette personne sera d'établir le plan de communication puis de concevoir ou faire concevoir les outils de communication avant de les déployer tout au long du processus (cf. Vue d'ensemble de la démarche, p.20-21).

Formation du.de la chargé.e de communication

Une ou plusieurs formations peuvent être nécessaires pour que le ou la chargé.e de communication acquière les compétences qui lui seront essentielles pour réaliser sa mission.

ORGANISATION DU PROJET (MOYENS, ACTEURS, TACHES, DISCOURS)

Une fois constituée, l'unité de coordination travaille collectivement sur l'organisation du projet et, notamment, sur l'évaluation des moyens et acteurs à mobiliser, l'identification des tâches et responsabilités et l'élaboration d'un discours de présentation du projet. Les six étapes suivantes permettent de détailler cette phase :

1) Affiner les limites de la zone d'intervention

Même si les limites du territoire cible du projet ont nécessairement été définies préalablement au démarrage du projet, il peut être nécessaire d'affiner ces limites pour tenir compte à la fois des objectifs spécifiques du processus de planification (en fonction, par exemple, de la thématique centrale de la planification) et de la situation réelle sur le terrain en termes d'accessibilité, de densité de population, de niveau de développement économique et d'organisation sociale. Cette réflexion sur les limites pertinentes du territoire d'intervention doit s'appuyer sur une revue de la littérature et des données existantes, incluant des études antérieures et des rapports sectoriels, avant une première visite exploratoire du territoire (voir ci-après).

2) Définir les tâches à réaliser pour concevoir le plan et s'accorder sur les responsabilités de chacun pour y arriver

L'une des missions de l'unité de coordination est de définir les tâches nécessaires à la conception du plan, tout en établissant une répartition claire des responsabilités entre les membres de l'équipe. La première étape consiste à analyser les besoins et les exigences du projet, puis à décomposer ces éléments en tâches spécifiques.

En définissant clairement chaque étape du processus, l'unité de coordination s'assure que chaque membre comprend son rôle et les contributions attendues de sa part.

SUIVI-ÉVALUATION

Elaboration du protocole de suivi-évaluation (S&E)

De même pour le suivi-évaluation, c'est au cours de cette étape que l'unité de coordination va définir les grandes lignes du protocole de suivi-évaluation :

- **Cadrer les objectifs et les indicateurs du S&E :** identifier quelles données doivent être collectées sur le contexte, le processus et ses impacts et les formuler sous forme d'indicateurs.
- **Identifier les méthodes de S&E utilisées pour collecter des données sur les indicateurs pré-identifiés :** questionnaires, entretiens, enquêtes, listes de présence, observation participante, photographie, analyse documentaire, échantillonnage sur le terrain, etc.

- **Organiser le S&E :** identifier qui seront les évaluateurs, à quelle fréquence ils vont collecter les données, à quelle fréquence les données auront besoin d'être analysées, qui analysera les données, qui utilisera les résultats du S&E, sous quelle forme, etc.

- **Vérifier la faisabilité :** lister les ressources (en temps, humaines, financières et matérielles) disponibles pour le suivi-évaluation et réviser la liste d'indicateurs et l'organisation du S&E en fonction.

A minima, il faudra, tout au long du processus :

■ SUIVRE LES ÉVÈNEMENTS PARTICIPATIFS ET METTRE EN PLACE UNE OBSERVATION PARTICIPANTE

Pour chaque évènement participatif, il conviendra ainsi de collecter des données sur :

- La date, la durée et le lieu de l'évènement
- Le ou les objectifs de l'évènement
- Le programme/contenu de l'évènement
- Les participants (liste de présence avec les noms, prénoms, genre et éventuellement d'autres données socio-professionnelles)
- Le coût de l'événement
- Quelques photos
- Les principaux résultats et décisions prises.

Un formulaire peut être créé et implanté sur tablette ou smartphone afin que ces éléments puissent facilement être saisis par l'observateur.trice ou les facilitateurs.trices. Les données collectées sont ensuite rassemblées dans une base de données (sous Excel ou autre) et analysées régulièrement par le.la chargé.e de S&E avec l'aide de l'observateur.trice.

S'il.elle en a le temps et les moyens, le.la chargée de S&E pourra mettre en place 3 bases de données : une sur les évènements, une sur les participants et une croisant évènements et participants. Cela lui permettra d'analyser de manière plus fine combien de participants uniques ont été impliqués dans l'ensemble du processus, si les participants ont assisté à un ou plusieurs évènements, etc. (pour plus de détail, voir Hassenforder & Ferrand 2021).

Dans le cadre de PACTE, chaque participant remplissait la grande et la petite cartes participant ci-dessus lors de sa première participation. Cela permettait de lui assigner un identifiant unique. Puis au cours des évènements suivants, chaque participant ramenait sa petite carte participant afin que l'observateur.trice puisse facilement identifier les présents et les saisir dans la base de données. Si tous les participants possèdent un smartphone, il est également possible de dématérialiser les cartes participant. Il faut bien évidemment faire attention à bien respecter la réglementation sur la protection des données personnelles en vigueur.

Carte de participant
au programme PACTE

Nom : .....
Prénom : .....
Douar : .....

N° de participant : KE0001

Carte de participant
au programme PACTE

Nom : .....
Prénom : .....
Douar : .....

N° de participant : KE0001

Genre : ☐ Femme ☐ Homme

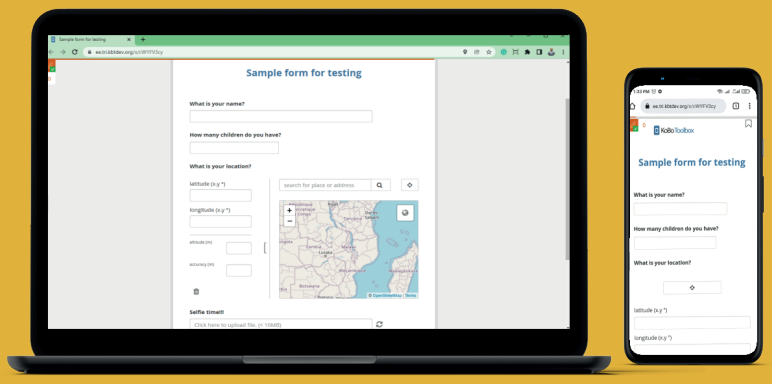
Âge : ☐ < 20 ans ☐ 20-29 ans ☐ 30-59 ans ☐ > 60 ans

Qualité, fonction :
☐ Chômeur ☐ Ouvrier
☐ Etudiant / élève ☐ Agriculteur
☐ Agent de l'administration ☐ Enseignant - chercheur
☐ Femme au foyer
Autre : .....

Elu municipal : ☐ oui ☐ non

Téléphone :

☐ J'accepte que les informations saisies dans ce formulaire ainsi que les photos de moi soient utilisées, exploitées et traitées pour le suivi-évaluation du projet PACTE



Aperçu d'un formulaire KoBo implanté sur tablette et sur téléphone **(source : https://support.kobotoolbox.org/_images/enketo1.png)**

- **EFFECTUER UNE VEILLE SUR LE CONTEXTE DANS LEQUEL SE DÉROULELE PROCESSUS**

  - Évènements sociaux, économiques, politiques, climatiques ou autres qui impactent le processus.

- **RESTITUER RÉGULIÈREMENT LES RÉSULTATS DU S&E**

  - Auprès de l'unité de coordination mais aussi des autres acteurs concernés en fonction de ce qui aura été défini dans le protocole de S&E.

COMMUNICATION

Élaboration du plan de communication

Cette étape inclut également l'identification des tâches et des responsabilités des différents acteurs concernant la communication (dans une sorte de plan de communication simplifié). Il s'agit d'identifier les objectifs et messages de la communication, les acteurs cibles ainsi que les moyens de communication envisagés (posters, annonces radio, flyers, etc.).

A minima, il faudra, tout au long du processus :

- Effectuer régulièrement des visites de terrain dans la zone d'intervention pour informer la population de l'avancée du processus, les inviter au prochain atelier, et écouter leurs doléances, craintes ou requêtes pour les faire remonter à l'unité de coordination. Pour ces visites, l'élaboration de discours adaptés aux différents acteurs cibles est clé (cf. point #6, p.32).

- La communication sur ces différents aspects peut également passer par l'intermédiaire de personnes ressources (cf. La population, p.93) vivant sur la zone d'intervention. Ces personnes doivent être régulièrement informées par le facilitateur.trice ou le.la chargé.e de communication.
- Mobiliser différents moyens de communication adaptés aux différentes cibles (posters, annonces radio, flyers, etc.) et concevoir des synthèses des principaux produits du processus de planification (diagnostic, plan, etc.).

3) Réaliser une cartographie des acteurs

Ce travail vise à produire une liste des acteurs du développement territorial, organisée par échelle allant des citoyens au gouverneur. Il s'agit d'identifier les acteurs institutionnels (ex. administrations sectorielles compétentes) et les autorités locales impliquées dans le processus de développement territorial (ex. omda[2] , délégués, élus des conseils locaux, députés…), mais aussi les organisations de la société civile et les acteurs du secteur privé qui peuvent être concernées par le projet, et d'identifier leur rôle, leurs compétences et leur impact sur les initiatives de développement dans la région.

Cette cartographie est aussi utile pour identifier les parties prenantes importantes à mobiliser dans le processus de planification, soit parce qu'elles possèdent des connaissances et/ou des données sur la zone d'intervention, soit parce qu'elles ont des compétences utiles pour l'évaluation des actions de développement qui seront proposées, soit enfin parce qu'elles disposent de moyens (humains, matériels, financiers) qui peuvent être mis au service de la planification territoriale.

4) Collecter des informations générales sur la zone d'intervention

L'unité de coordination rassemble les informations les plus exhaustives possibles concernant la zone d'intervention. Cela englobe la collecte de données démographiques de base, telles que la taille de la population, sa répartition par genre et par tranche d'âge, ainsi que des indicateurs économiques tels que le taux d'emploi, les principales activités économiques présentes sur le territoire, le mode d'occupation du sol et leur évolution dans le temps. Ces informations permettent de se faire une première idée de la dynamique démographique et économique de la zone, et d'identifier des opportunités et défis potentiels pour le développement du territoire. Il est important aussi de se procurer les plans sectoriels existants et l'état d'avancement de leur mise en œuvre afin d'ajuster les objectifs spécifiques du projet en conséquence.

5) Identifier les moyens et ressources disponibles pour entreprendre efficacement la mobilisation des parties prenantes

L'unité de coordination est responsable de la planification et de l'organisation des activités nécessaires pour engager les parties prenantes préalablement identifiées. Pour cela elle doit identifier les besoins de mobilisation (qui est-il nécessaire d'engager ? pour quoi faire ? qui est susceptible de s'opposer ou soutenir le projet ?), tenir compte des ressources à sa disposition et anticiper les obstacles éventuels pour définir les priorités en termes d'engagement

[2] Chef de secteur administratif, c'est un représentant local du pouvoir qui assure la liaison entre les citoyens et les administrations. Il est placé sous la supervision du délégué.

6) Élaborer des discours clairs et simples pour engager les parties prenantes et la population

L'élaboration d'un discours sur le projet de planification joue un rôle crucial dans la communication du projet. Elle nécessite une approche différenciée pour les acteurs institutionnels et la population locale.

Le discours destiné aux acteurs institutionnels doit être concis, précis et engageant. Il vise à informer les autorités nationales, régionales et locales, les institutions publiques et toutes autres parties prenantes institutionnelles sur les objectifs et le processus du projet, ses avantages anticipés et les éventuelles opportunités de contribution au financement.

Le discours destiné à la population locale doit être élaboré dans un langage simple et accessible. La transparence est une priorité, de sorte que la population puisse comprendre pleinement les enjeux, les impacts positifs attendus mais aussi les contraintes du projet.

Notamment, il est important de mentionner la disponibilité éventuelle de financements pour susciter l'engagement de la population dans le processus, tout en présentant clairement les incertitudes s'il y en a, de manière à ne pas créer d'attentes qui ne pourront être satisfaites.

Ce discours doit également mentionner la mise en place d'une instance locale de gouvernance, telle qu'un comité de territoire (cf. Mise en place du comité de territoire, p.58), pour préparer la population aux étapes ultérieures.

Le rôle et les responsabilités de cette instance doivent être clairement exposés, soulignant son importance dans la prise de décision locale et la gestion participative du projet.

COMMUNICATION

Quels arguments pour engager les citoyens à participer ?

Lors de la planification d'un processus de concertation, il est primordial de passer en revue les motivations individuelles potentielles afin de clarifier ce que chaque acteur peut attendre d'une concertation, ou ce qu'il peut craindre. En anticipant ces attentes et ces craintes, il sera alors plus facile de concevoir un discours adapté et efficace pour susciter le désir de participer. De façon générale, trois types d'arguments peuvent être utilisés dans le discours pour motiver les citoyens à participer :

- La perspective de pouvoir « bénéficier » des réalisations du projet, d'un point de vue individuel et/ou collectif
- L'opportunité et la satisfaction d'apporter son expérience, ses idées, ses connaissances à d'autres parties prenantes
- La perspective de pouvoir jouer un rôle au sein d'une initiative collective visant à améliorer les conditions de vie de la communauté

EXPLORATION DE LA ZONE D'INTERVENTION

L'organisation de visites sur le terrain est un moyen pratique d'initier l'engagement des parties prenantes, notamment la population de la zone d'intervention elle-même. Ces visites ont pour objectif de : 1) compléter la collecte d'informations sur la zone par une découverte directe des réalités locales et les enjeux spécifiques du territoire (ex. diversité des paysages, principales activités économiques, etc.), 2) prendre les premiers contacts avec la population de la zone, 3) identifier des personnes ressources (cf. La population, p.93) qui peuvent apporter leurs connaissances de la zone et qui serviront par la suite de relais de communication avec la population, et 4) identifier les lieux potentiels pour réunir la population et les modes de communication les plus appropriés pour l'informer (ex. affichage dans les cafés et écoles, réseaux sociaux, radios locales, etc.).

Ces visites exploratoires sont réalisées par les CADR (facilitateurs et facilitatrices), qui peuvent en outre solliciter des agents de différents services administratifs qui connaissent bien la zone, pour les accompagner.

Elles doivent être préparées à partir des données collectées préalablement auprès des différentes administrations concernées. Pour que les visites soient les plus efficaces possible, il est important que les CADR se munissent d'outils pour se repérer sur le terrain (ex. carte, photo satellite sur une tablette…) et pour collecter des informations (ex. appareil photo, tablettes, enregistreurs audios, carnet de notes…).

JOURNEES DE SENSIBILISATION

La constitution du comité de territoire démarre à ce moment du processus (cf. page 58 et suivantes)

Cette étape de la phase de préparation a pour objectifs de : 1) informer le plus largement possible la population de la zone d'intervention sur le processus de planification, et 2) susciter l'engagement de la population dans l'ensemble du processus. Elle s'appuie sur le discours élaboré préalablement. Les points à aborder au cours de ces journées sont les suivants :

- La présentation de la zone d'intervention ;
- Les objectifs de la planification envisagée et les domaines d'intervention principaux ;
- Le montant et les sources de financement envisagées pour la réalisation des actions du plan ;
- Les étapes et le calendrier du processus de planification envisagés, en précisant à quels moments les contributions des citoyens sont attendues ;
- Les modalités de communication envisagées entre l'unité de coordination et la population ;
- La présentation de l'équipe qui va conduire le processus de planification territoriale (unité de coordination et CADR).

Ces informations doivent être délivrées de la manière la plus simple et la plus accessible possible pour la population. Il est important d'être le plus transparent possible concernant les incertitudes pesant sur le projet (par exemple la nature des actions qui pourront être considérées dans le plan, le budget total alloué, etc.).

L'ensemble de la population de la zone d'intervention est a priori concernée par ces journées de sensibilisation. Il est donc important de veiller à inclure toutes les catégories de citoyens, quel que soit leur âge, leur genre, leurs activités et leur lieu de résidence.

ATELIER DE DÉMARRAGE

Cet atelier marque la fin de la phase de préparation et le démarrage officiel du processus de planification. Il constitue une activité importante pour consolider la collaboration entre les différentes parties prenantes. Il est organisé par l'unité de coordination du projet et les CADR dans la ville où est localisée la majorité des parties prenantes invitées (en pratique ce sera souvent la capitale régionale). Les invités ciblés sont plutôt les acteurs institutionnels. Ils comprennent :

- Les autorités régionales et locales concernées (ex. gouverneur, délégué et omdas);
- Les élus locaux de la zone d'intervention ;
- Les directeurs des administrations régionales compétentes par rapport aux enjeux de la zone et aux principaux domaines d'intervention du projet (ex. commissaire régional au développement agricole, directrice ou directeur régional.e des services de l'équipement, directrice ou directeur régional.e des services de santé, etc.)
- Les experts techniques compétents par rapport aux enjeux de la zone et aux domaines d'intervention principaux du projet, y compris les chercheurs travaillant déjà sur le territoire ou qui pourraient être intéressés à le faire ;
- Les représentants et représentantes d'organisations non gouvernementales au niveau régional ou local, travaillant sur la zone ou dans les domaines d'intervention du projet ;
- A minima, les leaders locaux et les personnes ressources identifiées grâce à la cartographie des acteurs, aux visites exploratoires de terrain et lors des journées de sensibilisation. Ces derniers pourront ainsi relayer l'information auprès des citoyens de la zone.

Les points à aborder sont les suivants :

- La présentation de la zone d'intervention et ses grandes caractéristiques telles qu'elles ressortent de la collecte préalable d'informations ;
- Les objectifs de la planification envisagée et les domaines d'intervention principaux ;
- Le montant et les sources de financement envisagées pour la réalisation des actions du plan ;
- Les parties prenantes identifiées et les attentes des porteurs du projet à leur égards (i.e. le rôle qu'ils envisagent pour chacune d'elles) ;
- Les étapes et le calendrier du processus de planification envisagées, en précisant à quels moments les contributions des parties prenantes présentes sont attendues ;
- Les modalités de communication envisagées entre l'unité de coordination et les parties prenantes ;
- La présentation de l'équipe qui va conduire le processus de planification territoriale (unité de coordination et CADR).

A la fin de l'atelier, il est conseillé d'ouvrir un espace de dialogue où les parties prenantes peuvent échanger des idées, discuter des objectifs du projet, exposer leurs contributions potentielles et explorer les pistes de collaboration concrète. Il s'agit de créer un terrain favorable à la compréhension mutuelle des parties prenantes et des porteurs du processus de planification. Cette discussion permet à l'unité de coordination de repérer les alliés potentiels pour la suite du processus mais aussi les acteurs plus réticents, qu'il faudra mobiliser d'une autre façon si leur participation est considérée comme essentielle.

SUIVI-ÉVALUATION

Mobilisation pour l'atelier de démarrage via le discours et différents supports de communication

Avant l'atelier de démarrage, les CADR effectuent une ou plusieurs visites de terrain et des entretiens avec les services administratifs concernés pour inviter les participants. A cette occasion, ils peuvent présenter le processus en s'appuyant sur le discours qu'ils auront préparé à l'avance ainsi que sur les différents supports de communication (posters, flyers, etc.). L'atelier peut également être annoncé sur les réseaux sociaux si cela est pertinent.

Précisions sur le plan de communication

Au cours de l'atelier de démarrage, le plan de communication peut également être précisé : c'est l'occasion pour les différents partenaires d'exprimer quelles informations ils souhaitent avoir sur le processus, à quels moments et sous quelle forme.

COMMUNICATION

Précisions sur le protocole de suivi-évaluation

Les éventuels besoins en information exprimés par les partenaires lors de l'atelier de démarrage permettront également de préciser, du point de vue du S&E, quelles données doivent être collectées, à quelles fréquences elles doivent être analysées et sous quelle forme elles doivent être restituées afin de fournir des données utiles aux différentes acteurs pour prendre part au processus décisionnel.

4.2. DIAGNOSTIC

DIAGNOSTIC (minimum 4.5 mois)

		1 Cadrage	2 Identification de territoires de vie	3 Caractérisation des enjeux du territoire	4 Restitution et priorisation enjeux	5 Rédaction du rapport
Nationale	Bureaux d'étude	*	*	*	*	*
	Chercheurs, étudiants		●	●		●
Régionale	Autorités régionales					
	Autres administrations			●		
	Admin. de tutelle de l'UC	●		●		
	Autres chefs de service			●		
	Experts	●		●		●
	Unité de coordination	★	●	●	●	●
	CADR	●	●	●	●	●
	Observateurs et observatrices		●	●	●	
Locale	Autorités locales			●		
	Admin. de tutelle locale			●		
	Comité de territoire					
	Citoyens et citoyennes		★	●	★	
	Associations, ONG			●		

Légende

● Pilotage / coordination ● Facilitation - Observation - suivi-évaluation ★ Décision ● Mise en œuvre ● Participation / Proposition

Figure 2 : Aperçu de l'étape de diagnostic

* Il n'y a pas forcément de bureau d'étude impliqué dans la mise en œuvre. La mise en œuvre peut être faite par d'autres acteurs. Si un bureau d'étude est impliqué, son rôle est pour la mise en œuvre, et non le pilotage, la coordination, la décision ou la validation.

Principaux résultats:

1 Cadrage	• Informations et jeux de données à collecter • Méthodes de collecte et d'analyse à mobiliser • Programme de mise en oeuvre du diagnostic
2 Identification de territoires de vie	• Série d'entretiens individuels et collectifs et supports associés (transcriptions, cartes parlées…) • Carte de délimitation des différents territoires de vie composant la zone d'intervention • Suivi des évènements participatifs et veille territoriale • Mobilisation du discours et des supports de communication
3 Caractérisation des enjeux du territoire	• Enquêtes et base de données biophysiques et socioéconomiques sur la zone d'intervention • Cartes thématiques et de subdivision de la zone en unités territoriales homogènes (UTH) • Analyse des conditions de vie, dynamiques territoriales et principaux enjeux pour chaque UTH • Suivi des évènements participatifs et veille territoriale • Mobilisation du discours et des supports de communication
4 Restitution et priorisation enjeux	• Série d'ateliers citoyens à l'échelle des UTH et supports de restitution associés • Liste priorisée d'enjeux de développement pour chaque UTH • Suivi des évènements participatifs et veille territoriale • Mobilisation du discours et des supports de communication
5 Rédaction du rapport	• Rapport de synthèse sur les résultats du diagnostic territorial

La phase de diagnostic tient une place importante dans le processus global de planification car c'est à cette étape que l'on va identifier les problématiques territoriales auxquelles le futur plan devra répondre. Le diagnostic va également constituer une phase importante pour la mise en place d'un comité de territoire, instance décisionnelle assurant une implication locale dans le processus de planification.

L'objectif principal du diagnostic est :

- d'identifier et de décrire les enjeux de la zone d'intervention perçus par la population en combinant expertise et savoirs locaux. La méthodologie de diagnostic repose, d'une part, sur la collecte diversifiée de données qualitatives et quantitatives, et d'autre part, sur l'implication étroite des acteurs locaux pour définir et hiérarchiser les différentes problématiques du territoire. Enfin, le diagnostic s'appuie sur des découpages territoriaux (zonages) pour caractériser l'organisation sociale et appréhender la diversité de la zone d'intervention.

LE DIAGNOSTIC EST CONSTITUÉ DE CINQ ÉTAPES :

- **Le cadrage des objectifs, des moyens et des méthodes en fonction du contexte d'intervention**
- **L'identification et la délimitation de territoires de vie pour localiser les différentes communautés sociales au sein de la zone d'intervention**
- **La caractérisation des enjeux du territoire**
- **La restitution des résultats du diagnostic et la priorisation des enjeux du territoire par la population**
- **La rédaction et la validation du rapport de diagnostic**

CADRAGE DU DIAGNOSTIC

En amont du diagnostic, en fonction du type de projet, de la zone d'intervention, du budget et du temps alloués, des compétences de l'équipe, etc., il est nécessaire d'anticiper les jeux de données et d'information à collecter ainsi que les méthodes d'analyse qui seront mobilisées. Pour cela, il est utile de calibrer le diagnostic pour être sûr de pouvoir finaliser cette étape.

Par exemple, si la cible des investissements du projet est plutôt orientée vers des objectifs de conservation des eaux et des sols, il faudra alors prioriser les moyens (ex. collecte de données de terrain et enquêtes quantitatives) pour bien caractériser les enjeux autour de la dégradation des ressources naturelles. Les autres enjeux pourront être abordés et décrits en mobilisant des approches plus qualitatives, par exemple avec des entretiens collectifs en utilisant les arbres à problèmes, complétés par une analyse bibliographique et de données existantes.

Néanmoins, quelles ques soient les conditions de mise en œuvre du diagnostic, quelques éléments intangibles sont à respecter pour en garantir la qualité :

- **La durée :** un diagnostic territorial nécessite du temps. Ainsi l'expérience du programme PACTE suggère que, pour un processus de planification prévu sur une année, il est nécessaire de consacrer au minimum 4.5 mois pour réaliser le diagnostic. En d'autres termes, le diagnostic consomme près de 40 % du temps alloué à un projet de planification territoriale ;
- **La dimension participative** du diagnostic n'est pas une option. Le recueil et l'analyse des problématiques du territoire perçues par les acteurs locaux est indispensable et doit être confrontée avec l'ensemble des informations qui pourront être collectées. C'est une garantie pour que le diagnostic puisse capturer l'ensemble des enjeux de la zone d'intervention ;

- Le diagnostic ne doit pas se résumer à une liste de problèmes mais bien proposer une **analyse intégrée** qui hiérarchise et met en relation les différentes problématiques du territoire. En effet les enjeux du territoire, issus de cette analyse, doivent être solidement étayés et argumentés. Leur validation par la population est indispensable pour la suite du processus.

Quel que soit le contexte, le diagnostic devra s'organiser autour de deux composantes :

- Une composante **descriptive,** sous la forme d'un état des lieux sur la démographie, les ressources, les systèmes d'activités, etc.

- Une composante **analytique** qui décrypte les dynamiques territoriales à l'œuvre, les problématiques auxquelles sont confrontées les populations mais aussi les opportunités existantes.

C'est cet ensemble d'informations et de connaissances qui permettra d'identifier et de décrire les enjeux du territoire.

IDENTIFICATION DES TERRITOIRES DE VIE

Pourquoi a-t-on besoin de subdiviser la zone d'intervention ?

Dans la perspective de co-construire un projet de territoire, c'est-à-dire de mobiliser la population sur tout le processus de planification, du diagnostic jusqu'à l'élaboration du plan d'actions, il sera nécessaire d'identifier, au sein de cette population, des représentant.es légitimes qui seront chargé.es, d'une part, de piloter la phase d'élaboration du plan d'actions et, d'autre part, de rendre compte auprès des autres citoyens de l'avancée et des résultats du processus (cf. Mise en place du comité de territoire, p.58).

Avant d'identifier ces personnes, il est nécessaire de connaître les différentes communautés sociales qui résident dans la zone d'intervention. Pour ce faire, nous proposons d'utiliser la notion de territoire de vie qui permettra de subdiviser la zone d'intervention en différentes entités qui représentent l'espace de chaque communauté.

Qu'est-ce qu'un territoire de vie et comment le délimiter ?

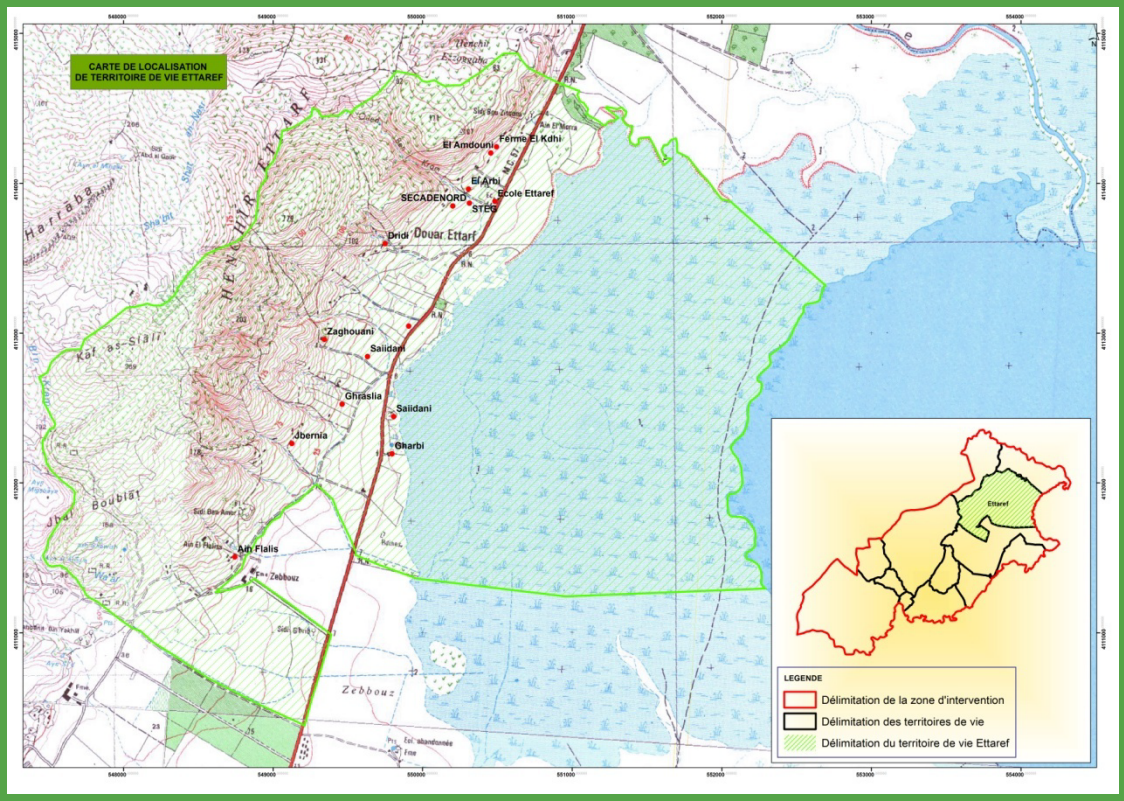
Un territoire de vie représente l'espace géré par un groupe social qui est défini et structuré par des liens sociaux forts (familiaux, une histoire commune, des activités et ressources partagées, etc.). Ainsi un territoire de vie peut comprendre un ensemble de familles voire un groupe de douars.

La délimitation d'un territoire de vie vise à identifier une zone géographique où les interactions sociales et les liens entre les membres des communautés locales sont forts. La délimitation s'appuie essentiellement sur la participation des populations locales à qui on va demander de matérialiser sur des supports cartographiques, par exemple une carte parlée ou à dire d'acteurs, leur espace de vie.

En complément, on peut conforter cette description avec des entretiens collectifs ou des récits de vie, notamment pour vérifier les liens sociaux et historiques qui peuvent réunir les différentes familles et pour identifier ce qui est spécifique à ce territoire de vie par rapport au reste de la zone d'intervention.
Si le territoire de vie comprend plusieurs douars, il sera nécessaire d'enquêter tous ces douars et de faire valider les informations fournies par les habitants d'un douar par des habitants de tous les autres douars. A la fin de l'exercice, lorsque tous les territoires de vie de la zone d'intervention sont cartographiés, il est important d'avoir une validation globale, qui pourra se faire lors des ateliers de restitution du diagnostic (cf. plus bas, p.54).

Exemple de délimitation d'un territoire de vie (programme PACTE)

Le territoire de vie de Ettaref est situé dans le secteur El Arab de la délégation de Ghézela à Bizerte (Figure 3). Il est caractérisé par un paysage forestier délimité par les montagnes Ettaref et Hjjar Laswed connu sous le nom d'Ech Ezaarour. Les cours d'eau (ex. Oued Belkram) issus de cette chaîne montagneuse alimentent le lac Ichkeul.



Le protocole suivi pour délimiter ce territoire de vie a été le suivant. Dans un premier temps, l'équipe a mené des entretiens ouverts et semi-directifs ainsi que des discussions avec les habitants rencontrés dans les douars Elarbi, Dridi, Gharssali, Jbarnia, ainsi que dans les noyaux familiaux Amdouni, Saidani, Zaghwani, El Gharbi et Ain Fleliss. Ensuite, un récit de vie a été raconté par un homme âgé du douar Amdouni. Enfin une carte parlée (voir fiche méthodologique en annexe) a été élaborée par son fils puis révisée et complétée par d'autres résidents (Figure 4). Pour compléter ces informations, une traversée (voir fiche méthodologique en annexe) du douar Dridi a été faite, ainsi que des visites dans les différentes zones agro-écologiques et des déplacements dans tous les douars et noyaux familiaux cités ci-dessus. Ces activités ont permis d'obtenir des informations sur :

- Les traditions et coutumes des habitants autour du foncier (ex. mécanismes d'héritage, structure des propriétés...)
- Les liens et alliances inter-individuelles (ex. filiation, mariages...) au sein du territoire
- Les cimetières, les marabouts et la façon dont ces éléments constituent des lieux et symboles communs aux habitants
- La distribution des ressources (individuelles et collectives) et des activités de production au sein du territoire
- Les flux commerciaux au sein du territoire et avec l'extérieur
- Les conflits avec les communautés environnantes

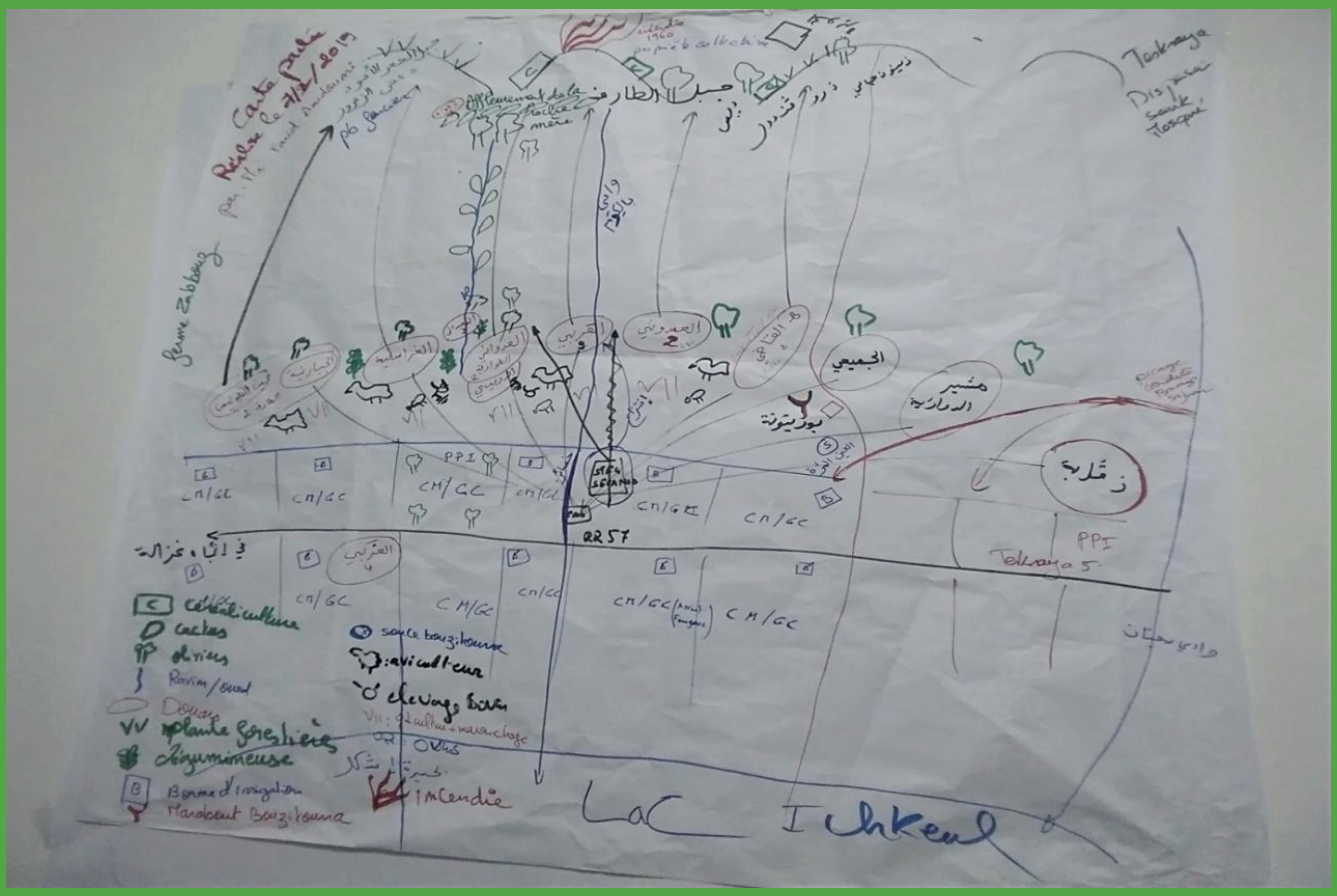


Figure 4 : Carte parlée de territoire de vie « Ettaref » réalisée le 07/02/2019

Dans un second temps, un débat collectif a été organisé dans le douar Arbi, avec des habitants de l'ensemble des douars et noyaux familiaux susmentionnés.

Au cours de cet atelier, les participants ont travaillé à l'élaboration d'une nouvelle carte parlée. Le CADR en charge des travaux de diagnostic a commencé par positionner le lieu de l'atelier sur une grande feuille blanche.

Puis sur la base de questions, posées par le CADR et guidées par informations recueillies à l'étape précédente (i.e. au cours des entretiens, récits de vie et traversées), les participants ont ensuite peuplé progressivement la carte en représentant et localisant la distribution des ressources, du foncier et des activités de production, les flux commerciaux, les cimetières et marabouts, l'emprise et les alliances entre les différentes familles, les conflits entre douars, etc. A l'issue de cet exercice, la délimitation du territoire de vie a été établie et validée collectivement.

IDENTIFICATION DES ENJEUX DU TERRITOIRE

C'est l'étape la plus longue du diagnostic. Quels que soient les outils mobilisés, la priorité est bien d'identifier et de décrire l'ensemble des enjeux, tels qu'ils sont perçus par la population.

■ Compilation et production de données sur la zone d'intervention

La phase d'identification des territoires de vie est une opportunité pour collecter, au contact des populations rencontrées, des informations sur la situation de ces territoires. A ce stade du diagnostic, ces informations doivent être compilées dans une base de données unique et/ou un tableau de synthèse :

Territoire de vie	Démographie	Ressources mises en valeur	Activités principales	Infrastructures existantes	Evénements marquants	Problématiques
–	–	–	–	–	–	–

En complément de cette première base d'informations, d'autres données doivent être collectées et produites pour compléter le diagnostic. Pour ce faire, on peut distinguer quatre grandes thématiques à renseigner pour décrire une zone d'intervention : démographie et peuplement, ressources naturelles, infrastructures et investissements publics, et systèmes d'activités.

☐ Démographie et peuplement

Pour la démographie, il est pertinent de récupérer des statistiques de recensement, en particulier si la zone d'intervention recouvre une entité administrative comme un secteur ou une délégation. Sur ces bases, il est possible de produire différents indicateurs décrivant la structure et la dynamique démographique du territoire. À défaut et/ou a minima, le nombre de familles par douar doit être recensé pour avoir une information actualisée. Enfin, la localisation des douars est importante.

Information thématique	Géolocalisation	Sources de données
Population totale		Statistiques existantes
Nombre de familles		Statistiques existantes et/ou collecte sur le terrain
Indicateurs démographiques (% femmes, % jeunes, etc.)		Statistiques existantes
Douar	Oui	Collecte et localisation sur le terrain

☐ Ressources naturelles

Trois grands types de ressources peuvent être distinguées : végétation naturelle, sols et ressources hydriques.

Pour la végétation naturelle, essentiellement les zones de forêts et de maquis, il est pertinent d'en avoir une cartographie qui sera complétée par des informations sur l'état de ces formations végétales (ex. capacité de charge pastorale pour le maquis) et l'existence de produits à valeur économique (ex. zgoug, romarin). Enfin, une information sur la dynamique de ces espaces sera utile pour le diagnostic, si elle existe.

La description des sols devra s'intéresser à des éléments tels que la diversité des types de sols présents sur le territoire, leur potentiel agronomique, et leur état de vulnérabilité (ex. érosion). La cartographie des sols est également intéressante, si elle existe, notamment lorsqu'il s'agira de planifier des ouvrages de CES ou de débattre de choix agronomiques.

Enfin, les ressources hydriques représentent une composante importante à prendre en compte pour l'élaboration du plan de développement territorial. Des informations concernant la pluviométrie, la localisation et le débit des cours d'eau, et la localisation et l'état des nappes phréatiques doivent être intégrées au diagnostic.

Information thématique	Géolocalisation	Sources de données
Végétation naturelle	Oui	• Cartographie récente existante sinon cartographie sommaire à faire • Littérature grise (description, usages, quantification et qualification, etc.)
Sols	Pas forcément utile	• Cartographie existante • Littérature grise (description, qualification, etc.)
Ressources hydriques	Oui	• Cartographie récente existante sinon cartographie sommaire à faire • Base de données (météorologie etc.) et inventaires • Littérature grise (description, usages, volumes, etc.)

☐ Infrastructures et investissements publics

L'inventaire et la géolocalisation des infrastructures de service public (ex. écoles, centres de santé, etc.), qui concrétisent l'action de l'Etat sur la zone d'intervention, aidera à analyser l'équité territoriale en termes d'accès aux services de base par la population.

L'inventaire et la géolocalisation des ouvrages de conservation des eaux et des sols constituent également une composante nécessaire pour la planification éventuelle d'actions complémentaires ou nécessitant sur la présence de ce type d'ouvrages.

Enfin, les infrastructures hydrauliques, qui déterminent largement l'accès aux ressources hydriques, doivent être géolocalisées pour mieux analyser la répartition des ressources en eau au sein du territoire et leur lien avec les systèmes d'activités. Il est important de recueillir aussi des données sur les capacités de ces infrastructures (ex. volume stocké, débit, etc.).

Information thématique	Géolocalisation	Sources de données
Infrastructures de services publiques (école, centre de santé, etc.)	Oui	• Cartographie à faire
Ouvrages de CES (banquettes, etc.)	Oui	• Cartographie récente existante sinon cartographie sommaire à faire • Base de données et inventaires • Littérature grise (description, etc.)
Infrastructures hydrauliques (adduction eau potable, périmètres irrigués, retenues collinaires, etc.)	Oui	• Cartographie récente existante sinon cartographie à faire • Base de données et inventaires • Littérature grise (description, etc.)

☐ Systèmes d'activités

Nous distinguons les activités autour de la production et celles, plus en aval, qui concernent la transformation de cette production agricole et contribuent à l'économie de la zone d'intervention. Pour la production, à priori les statistiques du CRDA devraient suffire pour faire un premier état des lieux. Il est important de le compléter avec une cartographie des principaux espaces de production (voir plus loin, le point sur la cartographie de l'occupation du sol). L'inventaire des activités de transformation, si elles existent sur le territoire, complétera cette partie. Il est aussi pertinent de pouvoir géolocaliser les centres d'activités (ex. huileries, etc.) pour enrichir le diagnostic.

Ces premières informations sur les systèmes d'activités seront complétées par d'autres enquêtes l'échelle des ménages dans la suite du diagnostic.

Information thématique	Géolocalisation	Sources de données
Productions agricoles ou d'élevage	Oui	• Des statistiques provenant de recensements du CRDA (cheptel, surfaces cultivées, etc.) • Littérature grise • Cartographie récente de l'occupation du sol
Activités de transformation (artisanat, industrie, etc.)	Oui	• Des statistiques existantes, si non faire un inventaire Littérature grise

Un point spécifique sur la géolocalisation et la cartographie

Dans une démarche de planification territoriale, la dimension spatiale d'un territoire mérite d'être caractérisée pour, d'une part, mieux appréhender la diversité des situations lors du diagnostic et, d'autre part, construire une vision intégrée de ce territoire (par exemple, associer les ressources existantes avec les systèmes d'activités). Enfin produire des supports spatialisés du territoire sera très utile lors de la phase de planification lorsqu'il s'agira, par exemple, de discuter de la localisation de certaines actions sur le territoire.

Ainsi pour enrichir le diagnostic et appuyer la phase de planification, il est recommandé de se procurer ou de produire une carte d'occupation du sol. Si les compétences existent au sein de l'équipe, cette carte peut être réalisée par photo interprétation en s'appuyant sur un jeu d'observations de terrain pour aider la cartographie des unités de surface (ex. espace agricole, zone d'arboriculture, maquis, etc.). A partir de cette carte il sera possible d'extraire quelques statistiques (voir Figure 5).

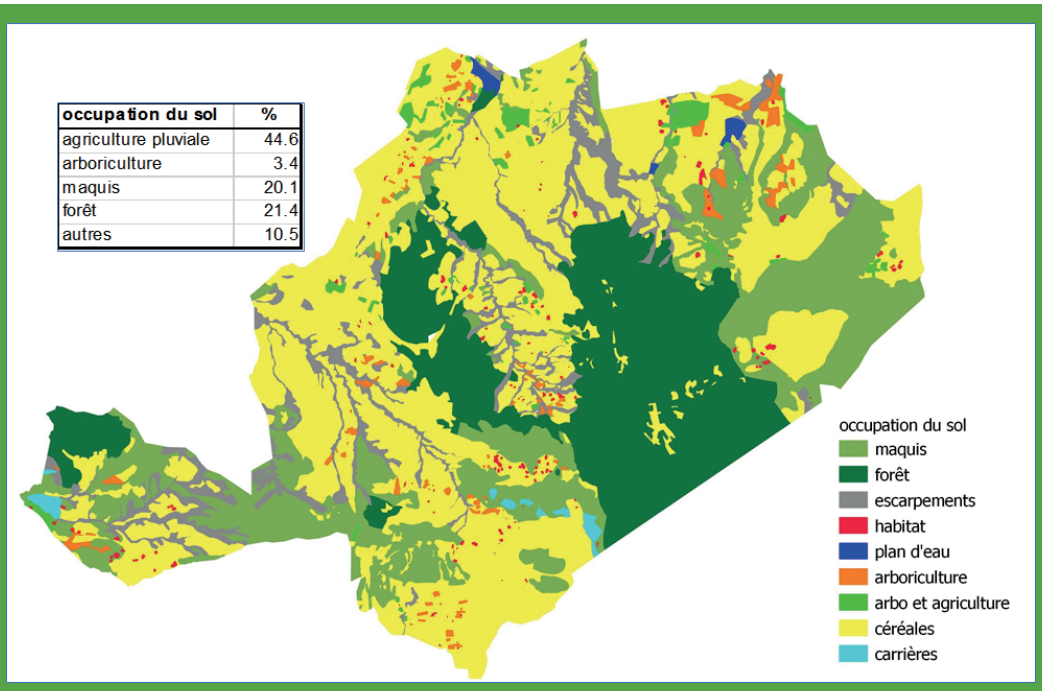


Figure 5 : Carte d'occupation du sol dans le gouvernorat du Kef, réalisée par photo interprétation et statistiques calculées à partir de la carte

A minima, il est aussi possible de faire un zonage agro écologique c'est-à-dire une esquisse des grands paysages de la zone d'intervention (voir Figure 6).

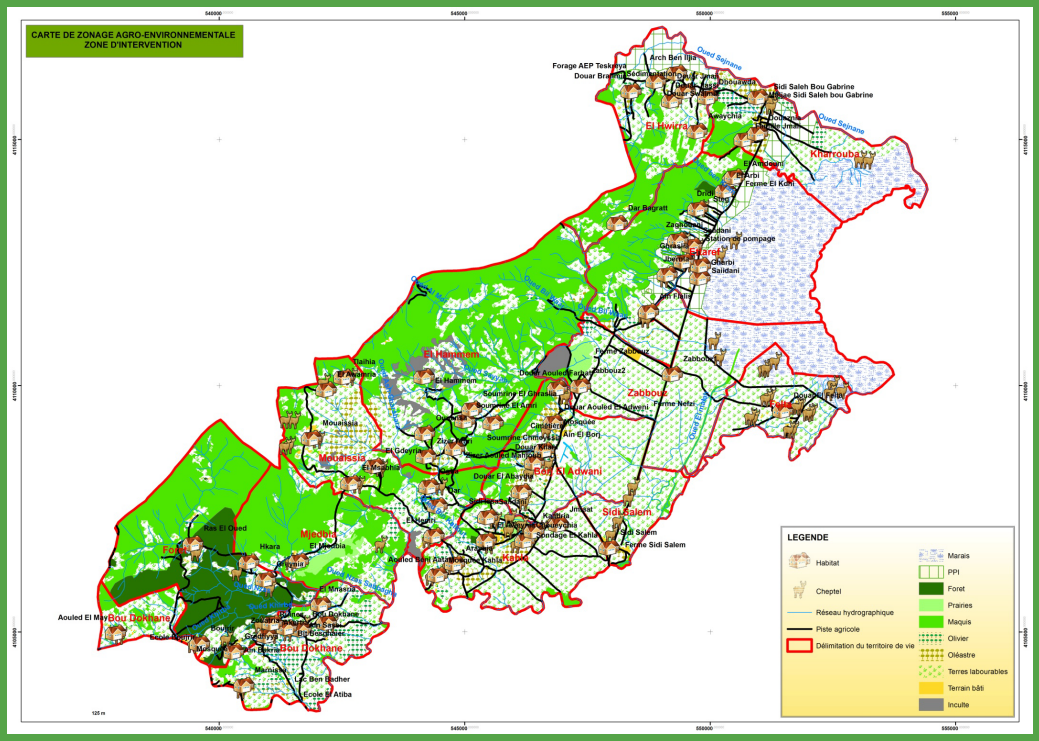


Figure 6 : Zonage agro écologique dans le gouvernorat de Bizerte, réalisé par photo interprétation

En complément, d'autres cartes thématiques (ex. carte des aménagements de conservation des eaux et des sols, etc.) peuvent être utiles pour compléter la description de la zone d'intervention.

Pour conclure cette étape dédiée à la compilation et la production de données, nous attirons l'attention sur la nécessité, pour la suite du diagnostic, et en particulier lorsque des groupes de discussion sont organisés, que l'équipe d'animation ait déjà collecté toutes ces informations sur la zone d'intervention.

En effet, pour que les différentes réunions collectives qui traiteront des problématiques de la zone d'intervention soient productives, les animateurs doivent avoir déjà une bonne connaissance du territoire.

Subdivision de la zone d'intervention en unités territoriales homogènes

Afin d'appréhender l'hétérogénéité des conditions de vie sur le territoire, la zone d'intervention est ensuite subdivisée en unités territoriales homogènes (UTH).

DÉFINITION

Les unités territoriales homogènes sont définies comme des portions d'un même territoire caractérisées par des conditions socio-économiques et environnementales et des enjeux de développement similaires.

Ainsi, lors de l'identification des différentes UTH, il faut prendre en compte, les conditions biophysiques et environnementales (ex. reliefs, pentes, sols, ressources en eau, etc.), les systèmes d'activités (ex. élevage, agriculture, travail extra agricole, etc.) et les problématiques et enjeux de développement identifiés par les acteurs locaux. Une UTH peut être une agrégation de territoires de vie.

Le travail de cartographie de ces entités territoriales requiert quelques compétences en géomatique pour dessiner et matérialiser le contour des UTH. L'idéal est de pouvoir travailler sur un logiciel SIG avec une image satellite récente (ex. de type Sentinel 2, accessible gratuitement) qui servira de référence pour la cartographie.

A défaut, un travail sur images Google Satellite, généralement directement accessible via les logiciels SIG, pourra faire l'affaire.

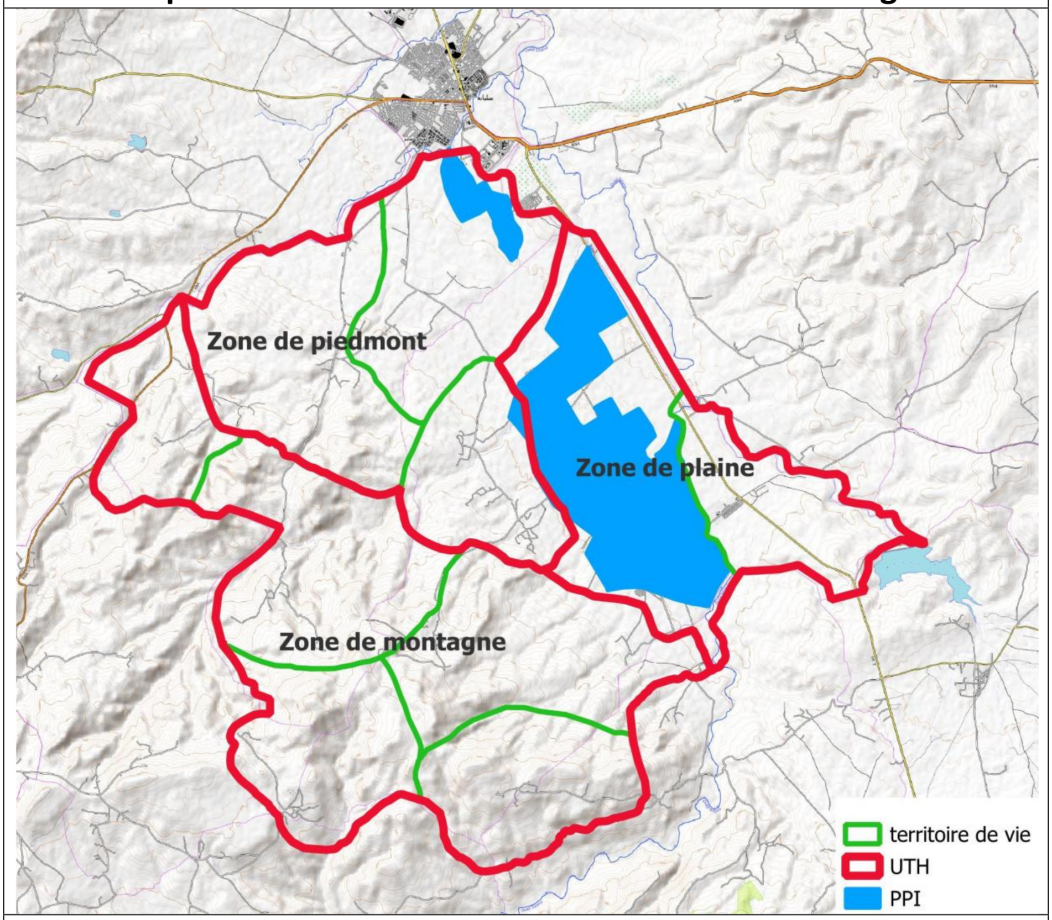
Une première étape consiste à élaborer une première esquisse en agrégeant les territoires de vie ayant des caractéristiques identiques, avec les mêmes problématiques évoquées par les populations ou alors la présence d'un même système d'activités. Cette première esquisse peut ensuite être confrontée avec d'autres informations cartographiques, si elles sont disponibles, comme une carte des sols, et le fond d'image satellite (Sentinel 2, Google Satellite, etc.) pour affiner le contour des UTH.

Enfin, chaque UTH doit être décrite très succinctement à partir de ses caractéristiques principales qui permettent de l'identifier sans ambiguïté (cf. plus bas, page 51). Par exemple, il peut s'agir d'une UTH dont la caractéristique principale est la présence d'un périmètre irrigué.

Exemple de construction d'unités territoriales homogènes

Dans le cadre du programme PACTE, la zone d'intervention à proximité de Siliana a été subdivisée en trois UTH déterminées principalement par le relief, la présence de périmètres irrigués et les systèmes d'activités en présence. Une UTH regroupe ainsi tous les territoires de vie situés en montagne et centrés sur le petit élevage et l'arboriculture ; une UTH est composée de deux territoires de vie situés en plaine et bénéficiant d'un périmètre irrigué ; une dernière UTH rassemble les territoires de vie localisés au piedmont et centrés sur la céréaliculture et l'arboriculture.

Exemple de construction d'unités territoriales homogènes



La zone d'intervention d'un projet, à proximité de Siliana, a été découpée en trois UTH, déterminées à la fois par le relief, et la présence dans la plaine de périmètres irrigués. On a ainsi une UTH qui regroupe tous les TV situés en zone de montagne, une UTH, sur le piémont et enfin une UTH composée de deux TV équipés d'un périmètre irrigué.

À noter que si ces entités territoriales sont très utiles pour structurer et organiser le diagnostic, elles seront aussi mobilisées pour guider les discussions et la prise de décision lors de la phase de planification (cf. section 4.4, et notamment la partie Conception du plan : spatialisation, ressources, impacts).

Analyse descriptive des unités territoriales homogènes

Une première analyse doit être faite sur la base des données collectées aux étapes précédentes et via la mobilisation de l'expertise existante (ex. membres de l'UC, autres agents de l'administration, personnes ressources, etc.). Pour enrichir cette première analyse, l'équipe peut mobiliser différents outils d'enquêtes et de diagnostic participatif pour compléter les informations sur les systèmes d'activités, les ressources existantes, etc. et pour mieux caractériser les problématiques des populations ainsi que les dynamiques territoriales à l'œuvre.
Le tableau ci-dessous propose une liste non exhaustive d'outils pouvant être mobilisés à cet effet (cf. les différentes fiches descriptives en annexe).

Usage	Géolocalisation	Sources de données
Complément d'information	Carte à dire d'acteurs	Localiser les éléments marquants d'un territoire (zone à enjeux, conflits, ressources, etc.)
	Traversée ou transect	Comprendre les usages du sol et les stratégies associées sur une portion représentative d'un territoire
	Systèmes d'activités (enquêtes)	Sur un échantillon de ménages, une enquête légère pour décrire quelles sont les activités économiques, agricoles ou non, des ménages et les quantifier (surfaces cultivées, cheptel, actifs, etc.)
Analyse descriptive (possiblement participative)	Typologie des systèmes d'activités	Définir quels sont les grands types d'exploitations en analysant l'enquête rapide sur les ménages
	SWOT	Identifier et hiérarchiser les atouts et les faiblesses d'un territoire
	Arbre à problème	Enoncer les principaux problèmes d'un territoire et décrire les causes et les effets de chaque problème
	Cadre des moyens d'existence	Décomposer et catégoriser les ressources et les activités existant au sein d'une zone rurale. Elle permet de comprendre et analyser les conditions de vie de ménages ruraux et leurs capacités de résilience

Organisation des principaux résultats du diagnostic

A cette étape, une grande diversité d'informations a été collectée auprès de différentes sources et produite via différentes méthodes. Il est donc nécessaire d'organiser et de sélectionner les informations qui vont rendre compte au mieux des dynamiques de la zone d'intervention, puis de présenter et décrire les différents enjeux du territoire. Ce travail peut se faire en considérant deux échelles : la zone d'intervention et les unités territoriales homogènes.

À l'échelle de la zone d'intervention

• Une description biophysique

Cette partie, accompagnée de quelques cartes synthétiques, présente les grands traits physiques caractéristiques de la zone. De façon synthétique, il s'agit d'apporter quelques informations factuelles notamment sur la climatologie, les ressources en sols et végétales. Si cela est possible, il sera pertinent d'indiquer quelles sont les tendances, par exemple un processus de dégradation des terres.

• Un tableau de bord socio-économique qui compile les données statistiques collectées

Après avoir décrit la situation socio-démographique de la zone, qui inclut des chiffres sur la population mais aussi qualifie son accès aux services de base (ex. éducation, santé, etc.), les principales activités économiques sont présentées. Cela inclut aussi une description des infrastructures en place au service de l'économie locale (réseau routier, services agricoles, etc.). Là encore, il peut être pertinent d'indiquer quelles sont les tendances, si de telles informations existent.

• Une frise historique

Une frise historique synthétise les principaux événements et faits marquants qui ont impacté le territoire, ainsi que les dynamiques territoriales associées. Elle représente la dynamique des principales activités en fonction de l'évolution des politiques et de l'action publique sur le territoire (ex. réalisation d'infrastructures, etc.) mais aussi d'événements marquants (ex. inondations, sécheresses, etc.). Elle fait figurer les principaux impacts (notamment sur les ressources) de ces dynamiques (voir Figure 7).

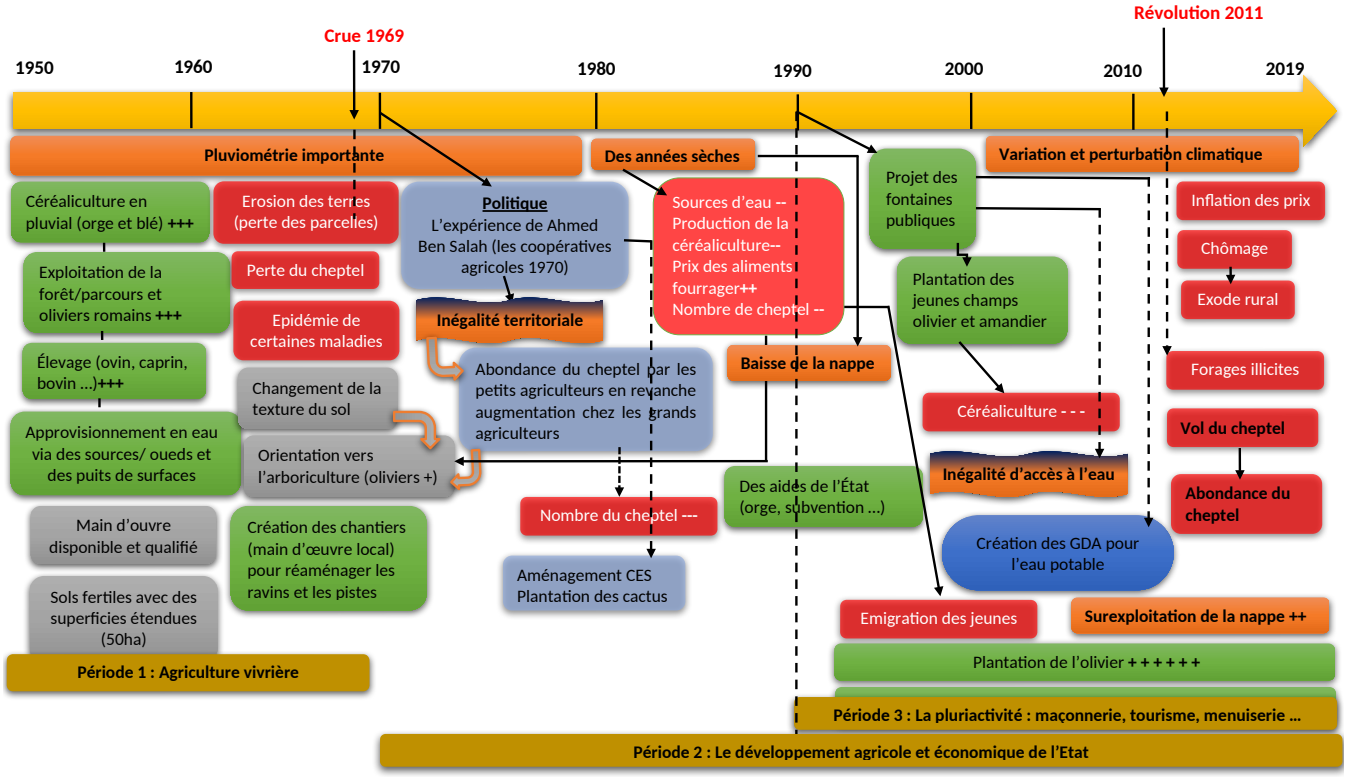


Figure 7 : Exemple de frise historique élaborée pour la zone d'intervention PACTE à Kairouan

À l'échelle des unités territoriales homogènes

C'est à cette échelle que l'on va présenter et analyser les problématiques de la population.

• Un descriptif synthétique de chaque UTH

Un premier descriptif synthétique peut être rédigé mettant en avant les caractéristiques principales mais aussi spécifiques de chaque UTH. Une partie de l'information peut être organisée dans un tableau (voir exemple ci-dessous) qui compile quelques informations agrégées issues de la collecte de données de terrain.

	UTH OULED ZID	**UTH LIEE AU SERS**	**UTH KSOUR AGRICOLE**	**UTH KSOUR URBAINE**
Démographie	4 Douars et 10 familles	22 douars et 145 familles	17 douars et 53 Familles	9 douars et 62 familles
Occupation du sol et usages des terres	Foret : 3 400 ha (forêts de Gorboj Essid, Eddmain, Ouled Zid). Principalement du pin d'Alep et du maquis à romarin	Parcours : point d'accueil des transhumants nombreux	Carrière de marbre : 9 carrières (3 autorisées, 5 illicites et 1 fermée)	Carrière de sable
Eau	Source d'eau naturelle/ réseau d'eau potable/ cours d'eau permanent : Madghra	Des sondages d'eau potables (2 à Hmarna), deux barrages et des cours d'eau permanent (Grira et Znafour). Le sondage est géré par un GDA	Sondage sur la source d'Ain Fdhil géré par un GDA d'eau potable	Source naturelle : Bhalil Sondage Semda Source d'eau naturelle safia où c'est établi une usine d'eau minérale safia
Activités	**Agricoles** : cultures céréalières et arboriculture (olivier, amandier, cerisier) **Elevage :** - Ovins : 2 243 - Caprins : 328 **Extra agricoles** : - Chantiers CES et forestiers - Apiculture et cueillette du romarin et du zgougou	**Agricoles** : cultures céréalières et arboriculture (olivier, amandier, cerisier) **Elevage :** - Ovins : 4 306 - Caprins : 284 - Bovins: 40 **Extra agricoles** : chantiers CES et forets	**Agricoles :** cultures céréalières et olivier **Elevage :** - Ovins : 4 198 - Caprins : 231 - Bovins : 112 **Extra agricoles :** les gens travaillent au Ksour ville comme des journaliers	**Extra agricoles :** les gens de cette zone travaillent tous dans l'usine de Safia
Structures d'exploitation	Des petites exploitations de l'ordre de 0.5 à 2ha ha /personne	4 lots techniciens de l'ordre de 600 ha (Youssef Machrawi, Med Swissi, Bechir Bilil et Med Boughatass)	Des exploitations de superficies	Les exploitations sont de l'ordre de 0.5 ha /personne
Transport	Pas de transport scolaire et collectif Des pistes endommagé : deux douars enclavées entièrement	Pas de transport scolaire et collectif Des pistes endommagées	Pas de transport scolaire et collectif	Pas de transport pour le Ksour qui est à 5 km
Education	1 école : 38 élèves	1 école à Hmarna : 42 élèves	1 école à Ain Fdhil : 39 élèves	Les écoles sont à Ksour ville
Santé	Pas de dispensaire. Le plus proche est à Sers ou Ain Fdhil	Pas de dispensaire. le plus proche est à Sers	1 dispensaire	Le dispensaire est à Ksour ville

Exemple d'un tableau de bord décrivant trois UTH au Kef

• Une analyse des dynamiques au sein de chaque UTH

C'est ici que vont être mobilisés les résultats obtenus avec les différents outils de diagnostic participatif qui auront été utilisés. Ainsi pour chaque UTH, les différentes problématiques rencontrées par la population doivent être mises en évidence, et reliées à leurs causes et à leurs impacts sur le territoire. En contrepoint, les atouts et les opportunités identifiés sur les territoires doivent également être mis en évidence en tant que possible leviers d'actions à venir (cf. Fiche 3, en annexe, sur le cadre des moyens d'existence qui permet de dresser un premier bilan des ressources et des capacités locales).

Afin d'offrir une vision la plus exhaustive possible de la situation du territoire, il est important, dans l'analyse, de faire le lien entre différentes problématiques qui peuvent être connectées, soit par une cause, soit par un effet. Par exemple, dans le cadre du programme PACTE, des "modèles de dynamiques territoriales" ont été utilisés pour représenter schématiquement le fonctionnement actuel de chaque UTH.

Ces modèles représentent les principales relations de cause à effet identifiées entre : (1) événements et contexte environnemental et social, (2) cadre institutionnel et légal, (3) ressources disponibles, (4) impacts socioéconomiques et environnementaux et (5) stratégies adaptatives mises en œuvre par les populations (Figure 8).

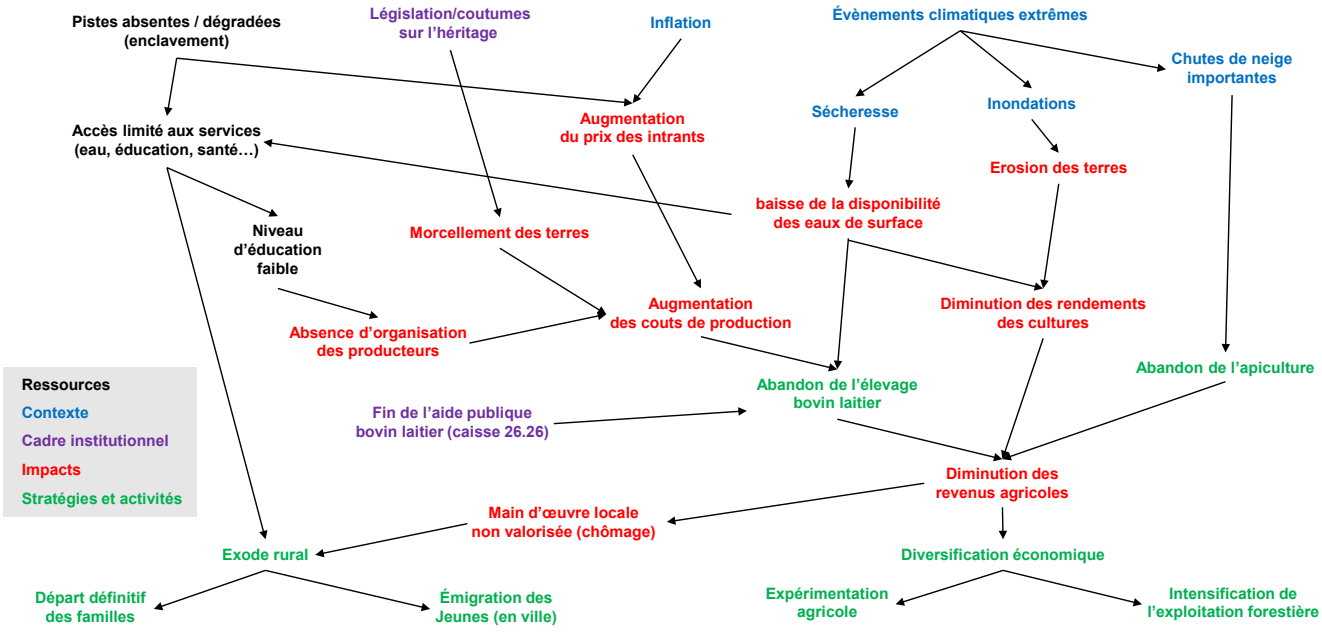


Figure 8 : Exemple d'un modèle de dynamique territorial au Kef

• Description synthétique des enjeux

Il y a souvent une confusion sur la notion d'enjeu qui tend souvent à être assimilé à un problème, voire à un objectif. Pour clarifier cette notion, nous proposons la définition suivante :

> ***"Un enjeu fait référence à un défi à surmonter, une question à résoudre ou une opportunité à considérer lors de la conception d'un plan d'aménagement et de développement territorial. Il représente une préoccupation partagée par différentes parties prenantes et il doit contribuer à orienter les décisions et les actions à mettre en œuvre pour façonner l'avenir d'un territoire.***
>
> ***Il reflète en termes sociaux, économiques et/ou environnementaux les effets possibles de dynamiques ou de circonstances spécifiques à un territoire. Ce faisant, un enjeu permet d'évaluer les conséquences de choix stratégiques. Il sert ainsi de "boussole" pour naviguer entre les risques et les opportunités, en vue d'atteindre un objectif de développement."***

Les enjeux peuvent être formulés à partir de problèmes identifiés dans un arbre à problème ; ils peuvent aussi être définis sur la base de points forts et points faibles décrits lors d'un exercice de SWOT. Par exemple, sur la base d'un arbre à problème où une des problématiques clés identifiée est le manque d'activités génératrices de revenus qui a pour effet un départ des jeunes vers d'autres régions plus dynamiques (voir Fiche 2 en Annexe), on peut considérer que le contrôle de l'exode des jeunes constitue un des enjeux du territoire.

Exemples d'enjeux formulés dans un diagnostic du programme PACTE à Siliana

UTH	*Zone de plaine*	*Zone de piedmont*	*Zone de montagne*
Enjeux	• Amélioration de la disponibilité, la distribution et la gestion de l'eau du périmètre irrigué Protection des terres agricoles et de l'habitat contre l'érosion • Garantir une surface agricole minimale viable aux agriculteurs • Amélioration de l'infrastructure urbaine et augmentation des zones constructibles • Amélioration des conditions de vie • Création d'un département municipal	• Amélioration de la disponibilité et la répartition de l'eau d'irrigation et de ruissellement • Protection des terres agricoles et des habitats contre le ravinement et les inondations • Création d'activités génératrices de revenus Lutte contre le morcellement des terres • Organisation de la population sous forme d'une structure professionnelle • Amélioration de l'infrastructure et les services de base	• Création d'activités génératrices de revenus • Amélioration de l'infrastructure et les services de base • Amélioration de la santé des habitants • Protection des terres agricoles contre l'érosion • Valorisation des ressources disponibles en eau • Amélioration des parcours et exploitation raisonnable des ressources forestières

RESTITUTION ET PRIORISATION DES ENJEUX

Des ateliers participatifs

La restitution des résultats du diagnostic et en particulier des enjeux doit se dérouler sous la forme d'ateliers participatifs. Idéalement, un atelier doit être organisé au sein de chaque UTH pour permettre au plus grand nombre d'y participer et garantir des échanges avec une diversité d'acteurs locaux. Néanmoins, l'investissement logistique et le temps nécessaire pour la préparation des ateliers (ex. production de supports, etc.) dépendent directement du nombre d'ateliers à organiser. En conséquence, le choix doit également être guidé par les moyens disponibles dans le projet.

En amont du travail de restitution, deux activités doivent être réalisées. Tout d'abord la préparation de supports de présentation des résultats requiert des compétences en communication pour formuler et représenter les principaux résultats sous une forme la plus compréhensible possible pour la majorité de la population locale. L'expérience du programme PACTE suggère que la présentation doit être synthétique et organisée autour des résultats les plus marquants comme par exemple une matrice présentant les points forts et faibles du territoire. Le moment le plus important de la restitution est la présentation des enjeux.

Pour chacun d'entre eux, il est nécessaire de formuler un récit simple, argumenté et illustré. En parallèle à la préparation des supports, il est important de prévenir la population de l'organisation de ces ateliers. Pour cela, l'UC doit s'appuyer sur les « leaders locaux » et les personnes ressources pour diffuser l'information. Une option complémentaire est de disposer des affiches dans des lieux publics. Le lieu de l'atelier est important, suffisamment grand pour accueillir les participants et le plus accessible possible pour la population invitée (Figure 9).

Figure 9 : Atelier de restitution du diagnostic à Kairouan

Lors de l'atelier, pendant la présentation des résultats, il est important de prévoir des temps d'échanges pour permettre aux participants de s'exprimer, soit pour poser des questions de compréhension, soit pour apporter des informations complémentaires. L'animateur.trice en charge de la présentation doit s'assurer que les participants assimilent les informations ; il.elle ne doit pas hésiter à les solliciter, notamment lorsque les enjeux sont présentés. En effet, après la présentation du diagnostic et les échanges avec les participants, ceux-ci devront prioriser les enjeux du diagnostic.

Comment prioriser les enjeux ?

A l'issue de la restitution, l'ensemble des participants est appelé à classer et identifier les enjeux considérés comme les plus importants. Différentes options sont possibles (en fonction des capacités de l'équipe d'animation, du nombre de participants, etc.) mais, dans tous les cas, il est clairement recommandé de s'appuyer sur des mécanismes de vote individuel.

À titre d'exemple, une méthode de vote distributif a été employée dans le cadre du programme PACTE. Le principe est que chaque participant à l'atelier se voit distribuer un même nombre de points, déterminé en fonction du nombre d'enjeux à classer (ex. 4 jetons de vote par participant, pour classer 5 enjeux au total). Chaque participant positionne ses points sur un ou plusieurs enjeux qui lui semblent prioritaires. A l'issue du vote de tous les participants, les enjeux sont classés par ordre d'importance selon le nombre total de points accordés à chaque enjeu.

Initiation de la collecte de propositions d'actions

La restitution est aussi une opportunité pour initier la collecte de premières propositions d'actions, directement auprès des acteurs locaux. Ce temps d'interaction avec la population doit être conduit en faisant de la pédagogie sur le processus d'élaboration des propositions d'actions, en insistant notamment sur le fait que les propositions d'action ne doivent pas refléter une liste de doléances individuelles, déconnectées des enjeux territoriaux qui ont été définis (cf. Collecte de propositions d'actions, p.72, pour plus de détails sur la méthodologie à employer).

RÉDACTION D'UN RAPPORT DE DIAGNOSTIC

Le rapport de diagnostic synthétise les résultats de manière claire et accessible. Il comprend une analyse approfondie des ressources, des besoins des populations et des enjeux du territoire. Il constitue un support de référence pour la suite du processus de planification.

La rédaction du rapport est une activité qui peut s'avérer chronophage et qui doit donc être soigneusement planifiée lors de la phase de préparation (cf. Organisation du projet, p.28). Si ils sont généralement les mieux placés pour retranscrire fidèlement les résultats du diagnostic participatif, les CADR n'ont pas toujours la disponibilité suffisante pour s'acquitter de ce type de tâches dans des délais contraints. L'implication d'un bureau d'étude peut permettre d'accélérer le processus de rédaction.

Mais cette implication a un coût financier et elle peut également engendrer des coûts de transaction importants, liés aux temps de révision et de validation par l'unité de coordination - avant même la validation ultime par le comité de territoire (cf. Réunion de validation du diagnostic, p.65). Des choix doivent donc être fait, en fonction des compétences, des ressources et du temps disponibles, pour gérer au mieux cette activité.

Du point de vue du contenu enfin, une trame de rédaction est proposée ci-dessous. Cette trame retranscrit la logique de la démarche mobilisée et met en avant les principaux résultats de diagnostic qui doivent figurer dans le rapport.

Trame du rapport de diagnostic

1/CONTEXTE DE L'ÉTUDE

Présentation succincte du projet pour lequel le diagnostic est réalisé

2/OBJECTIFS DU DIAGNOSTIC

Rappel des objectifs et des attendus de cette phase

3/MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION DU DIAGNOSTIC

Présentation de la démarche de construction du diagnostic, en décrivant les différents outils mobilisés pour produire et analyser de l'information. Les choix d'outils doivent être justifiés, notamment en fonction du contexte, des objectifs et des moyens alloués à cette phase du projet.

4/RÉSULTATS

Présentation de la démarche de construction du diagnostic, en décrivant les différents outils mobilisés pour produire et analyser de l'information. Les choix d'outils doivent être justifiés, notamment en fonction du contexte, des objectifs et des moyens alloués à cette phase du projet.

4.1/Description synthétique de la zone d'intervention

Présentation des grands résultats produits à l'échelle de la zone d'intervention (description biophysique ; tableau de bord socio-économique ; frise historique) pour faire ressortir les principales caractéristiques de la zone.

4.2/Découpage territorial de la zone d'intervention

Présentation sommaire des cartes représentant les deux découpages réalisés :

- Territoires de vie : identification des différentes communautés qui coexistent au sein de la zone d'intervention
- Unités territoriales homogènes (UTH) : explicitation des différents critères qui ont permis de différencier les UTH

4.3/Description des UTH : diversité des situations

Pour chaque UTH, présentation :

- Des principales caractéristiques, illustrées par différents tableaux de bord et cartes. Il est important de mettre en évidence les spécificités de chacune de ces entités.
- Des problématiques qui vont ressortir des outils d'analyse collective mobilisés. Il est important de ne pas simplement lister et décrire ces problématiques mais de présenter aussi une analyse des causes et des effets de ces problèmes.

5/PRINCIPAUX ENJEUX DE LA ZONE D'INTERVENTION

Présentation succincte du projet pour lequel le diagnostic est réalisé

6/CONCLUSION

Un rappel des principaux résultats du diagnostic

Annexes

Liste détaillée des activités menées sur le terrain (ateliers, entretiens, transects, etc.)

SUIVI-ÉVALUATION

Suivi des évènements participatifs et veille sur le territoire

Pendant toute l'étape de diagnostic, le suivi-évaluation consiste à collecter des données sur chaque évènement organisé (visites, terrain, entretiens, traversées, transects, etc.) et à poursuivre la veille sur le contexte dans lequel se déroulent les activités (comme mentionné dans la section Organisation du projet, p.28-30).

COMMUNICATION

Utiliser le discours et les différents supports de communication pour introduire le diagnostic et maintenir un contact régulier avec les personnes ressources

Pendant le diagnostic, les CADR s'appuient sur le discours conçu pendant la phase de préparation ainsi que sur les moyens de communication préparés pour présenter le processus (posters, flyers, etc.). Ils.Elles contactent régulièrement les personnes ressources pour les informer de leurs passages sur le terrain et de l'avancée du diagnostic.

4.3. MISE EN PLACE DU COMITÉ DE TERRITOIRE

MISE EN PLACE DU COMITÉ DE TERRITOIRE (minimum 4,5 mois)

		1 Appel à candidature	2 Sélection des membres	3 Formation des membres	4 Diagnostic & vision
Nationale	Bureaux d'étude	● *	● *	● *	● *
	Chercheurs, étudiants				
Régionale	Autorités régionales				
	Autres administrations				
	Admin. de tutelle de l'UC				
	Autres chefs de service				
	Experts			●	
	Unité de coordination	●	●	●	●
	CADR	●	●	●	●
	Observateurs et observatrices	●	●	●	●
Locale	Autorités locales	●	★		
	Admin. de tutelle locale	●			
	Comité de territoire			●	★
	Citoyens et citoyennes	●	★		
	Associations, ONG	●			

Légende

● Pilotage / coordination ● Facilitation - Observation - suivi-évaluation ★ Décision ● Mise en œuvre ● Participation / Proposition

Figure 10 : Aperçu de l'étape de mise en place du comité de territoire

* Il n'y a pas forcément de bureau d'étude impliqué dans la mise en œuvre. La mise en œuvre peut être faite par d'autres acteurs. Si un bureau d'étude est impliqué, son rôle est pour la mise en œuvre, et non le pilotage, la coordination, la décision ou la validation.

Principaux résultats:

1 Appel à candidature	• Lieux publics identifiés pour recueillir les candidatures • Discours (et supports) sur les profils de candidats attendus, les rôles et moyens du comité, et les modalités de dépôt de candidature • Liste de candidats (et éventuels supports associés)
2 Sélection des membres	• Evènements publics pour l'élection de représentants des habitants par les citoyens • (En fonction de la composition du comité, réunions de désignation de représentants des autorités locales, société civile, secteur privé...) • Suivi du processus de sélection et procès verbaux • Supports de restitution des résultats
3 Formation des membres	• Supports et compte-rendu de la / des sessions de formation du comité (incluant éventuellement une évaluation par les membres du comité)
4 Diagnostic & vision	• Procès verbal de validation des résultats du diagnostic par le comité • Synthèse résumant les principaux résultats du diagnostic validé • Intégration des données de suivi dans la synthèse du diagnostic • Document unique sur les enjeux, la vision et les principes de développement à mettre en oeuvre pour le territoire

L'objectif de cette étape est de mettre en place un comité de territoire.
Le comité de territoire constitue une instance fondamentale au cœur du dispositif de planification territoriale. C'est la principale instance représentative et délibérative locale en charge de :

- Jouer un rôle d'intermédiaire entre les habitants du territoire et les autres acteurs et institutions parties prenantes aux échelles locale, régionale et centrale ;
- Discuter, valider et diffuser les résultats du diagnostic territorial ;
- Recueillir des propositions d'action auprès de la population locale, formuler des propositions complémentaires ;
- Solliciter des experts pour caractériser, évaluer, organiser et compléter ces propositions ;
- Elaborer, diffuser et défendre le plan de développement territorial ;
- Suivre et éventuellement faciliter la mise en œuvre des actions (ex. en jouant un rôle de référent pour les maîtres d'œuvre).

La phase de mise en place du comité de territoire s'articule autour de quatre grandes étapes, sur une durée globale de 4,5 mois au minimum. Les trois premières étapes se déroulent parallèlement aux activités de préparation et de diagnostic, avec notamment un appel à candidatures lancé dès les journées de sensibilisation organisées lors de la phase de préparation et un processus de sélection des membres du comité ainsi qu'une formation des membres mis en œuvre au cours de la phase de diagnostic. Dans la quatrième et dernière étape, le comité de territoire est amené à discuter et valider les résultats du diagnostic territorial et à élaborer une vision pour le développement du territoire qui servira à guider les travaux de planification.

L'APPEL À CANDIDATURE

A l'occasion de la journée de sensibilisation (cf. Journées de sensibilisation, p.33), un appel à candidatures est lancé pour la sélection de représentants et représentantes des habitants du territoire. Cet appel à candidatures précise clairement les profils de candidats attendus, les rôles que les membres du comité de territoire auront à jouer (cf. Comité de territoire, p.91), les éventuels moyens qui seront mis à disposition des membres et les contraintes associées aux activités du comité. En particulier, l'appel à candidatures insiste sur le temps que les futurs membres auront à dédier pour participer aux formations et réunions du comité, échanger avec les habitants afin de collecter des propositions d'action et restituer les différents produits de la planification, suivre la mise en œuvre des actions, etc.

Il précise également les modalités de dépôt des candidatures. Ces dernières doivent impérativement être publiques et réalisées en personne. Idéalement, des lieux publics dédiés (ex. bureau agricole local, bureau de la municipalité…) sont identifiés avec les participants à la journée de sensibilisation et des registres y sont installés pour recueillir les candidatures pendant une durée déterminée.

COMMUNICATION

Communiquer largement l'appel à candidatures à travers différents supports de communication

L'appel à candidatures doit être communiqué largement auprès des acteurs concernés afin qu'un maximum de personnes en soient informées.

En fonction des moyens associés au projet de planification territoriale, il peut être intéressant de demander aux candidats de présenter des arguments en faveur de leur candidature par le biais de supports écrits, audios ou vidéos. Dans ce cas, il est nécessaire de prévoir des dispositifs de diffusion de ces supports (ex. affiches, page accessible sur un réseau social...) permettant aux habitants d'évaluer les candidatures avant de désigner leurs représentants et représentantes.

SUIVI-ÉVALUATION

Suivi des candidatures et du processus de mise en place du CT

Pour cette étape, l'enjeu en termes de suivi-évaluation est de s'assurer que les registres sont bien remplis et que toutes les candidatures ainsi que leur date et heure de dépôt sont bien enregistrées afin de pouvoir partager l'information avec les acteurs concernés. Il faudra également noter où est-ce que l'information à propos de l'appel à candidatures a été diffusée. Cela permettra notamment de justifier par la suite que des efforts conséquents ont été mis en œuvre pour informer un maximum d'acteurs à propos de l'appel, et peut permettre d'éviter que les résultats de la sélection des membres du CT ne soient remis en cause par des personnes non informées.

SÉLECTION DES MEMBRES

Dans un modèle de comité mixte, composé d'habitants du territoire, d'élus du conseil local, de représentants des autorités locales (ex. omda) et de représentants d'organisations de la société civile, le processus de sélection des membres diffère en fonction des acteurs concernés.

Concernant les représentants des habitants du territoire, il y a des enjeux majeurs en termes de parité hommes/femmes et de légitimité pour la représentation et la prise de décision au nom des habitants. De ce fait, la sélection devrait systématiquement impliquer une règle de candidature paritaire et un processus électoral par le biais duquel les habitants votent pour élire leurs représentantes et représentants.

Dans le cadre du programme PACTE par exemple, suite au diagnostic participatif et à la subdivision des zones d'intervention en différents territoires de vie, les appels à candidatures ont été lancés pour des représentantes et représentants par territoire de vie.

Des évènements publics ont ensuite été organisés au sein de chaque territoire de vie au cours desquels les habitants qui le souhaitaient ont pu voter, en signant un registre tenu par les animateurs territoriaux, pour élire une femme et un homme candidats pour représenter les habitants du territoire de vie.

Concernant les autres catégories d'acteurs, il n'y a pas nécessairement lieu d'organiser un processus électoral mais les critères et modalités de sélection doivent être définis en amont, au cours de la phase de préparation, pour être communiqués lors de l'appel à candidatures. À titre d'exemple, dans le cadre du programme PACTE, différentes procédures ont été établies pour la sélection :

- **D'élus locaux :** membres de facto des comités de territoire lorsqu'ils ont un mandat local sur la zone d'intervention
- **De représentants d'organisations de la société civile :** invités par les services agricoles régionaux et auto-désignés par les différentes organisations travaillant sur les thématiques du programme et actives sur la zone d'intervention
- **De représentants du secteur privé :** invités par les services agricoles régionaux lorsqu'ils peuvent s'exprimer au nom des principales filières agro-sylvo-pastorales présentes sur la zone d'intervention
- **De jeunes porteurs d'idées innovantes :** sélectionnés sur la base de candidatures rédigées, audios et vidéos, par un jury composé de représentants du conseil municipal, des services agricoles régionaux et centraux, et des institutions scientifiques impliquées dans le programme.

SUIVI-ÉVALUATION

Suivi du processus de mise en place du CT et synthèse

Le suivi-évaluation est essentiel dans cette étape de composition du comité de territoire. Il permet de rendre transparent la manière dont la sélection des membres du CT se déroule, et éviter que celle-ci ne soit remise en cause par la suite.

Les procès-verbaux des élections sont nécessaires pour enregistrer le nombre de votants et rendre les résultats transparents. Une synthèse de l'étape de constitution du CT pourra être faite par le.la chargée de S&E (nombre de candidats, nombre d'élus, nombre de votants, déroulement de la sélection, etc.) et diffusée largement.

COMMUNICATION

Communiquer sur le processus de mise en place du CT et ses résultats

D'une manière générale, cette étape de sélection des membres du comité de territoire doit s'accompagner d'importants efforts de communication pour expliciter les processus mis en œuvre, les critères et modalités de sélection et leur logique, et pour diffuser les résultats de cette étape au plus grand nombre possible d'habitants du territoire. En fonction des moyens disponibles, il peut donc être intéressant de produire des brochures explicatives et de les diffuser largement au sein du territoire. Des supports de diffusion des résultats du processus de sélection (ex. affiches, page accessible sur un réseau social, etc.) doivent également être prévus.

FORMATION DES MEMBRES

À ce stade, les enjeux de formation sont importants et multiples pour les membres du comité de territoire. La formation doit notamment permettre de : (i) mobiliser et commencer à créer du lien et de la confiance entre les membres, (ii) inciter les membres (les femmes en particulier) à exprimer leurs opinions et défendre leurs intérêts publiquement, tout en faisant preuve d'écoute et de tolérance vis-à-vis d'opinions divergentes, (iii) former des responsables non initiés en politique à prendre conscience et éviter les éventuels jeux d'influence, et (iv) responsabiliser les membres vis-à-vis de leur rôle d'intermédiaire entre citoyens et acteurs institutionnels.

Le contenu de formation doit impérativement aborder les points suivants :

- **La décentralisation et la gouvernance locale** (ex. découpage et niveaux administratifs, compétences associées à chaque niveau, etc.), le rôle des pouvoirs publics dans le développement local, et les droits et responsabilités des citoyens (en incluant des éléments spécifiques sur le droit des femmes et des jeunes à participer à la gouvernance locale) ;
- **La notion de comité de territoire** (rôles et composition) et les enjeux du processus de planification territoriale pour les membres (ex. interface entre citoyens et pouvoirs publics, promotion de l'intérêt collectif des citoyens, gestion des rapports de pouvoir et des risques de conflits, etc.) ;
- **Le processus de collecte de propositions d'action** auprès des citoyens (en lien avec les enjeux de développement priorisés lors du diagnostic), la compilation de ces propositions et leur mise en débat au sein du comité de territoire et avec des experts ;
- **Les mécanismes de retour d'information vers les citoyens**, sur le processus de planification territoriale, les activités du comité de territoire, la diversité des propositions d'action collectées, et les produits successifs de la mise en débat et de l'intégration de ces propositions dans un plan (cf. Elaboration du plan, p.67 et suivantes).

Idéalement, afin de maximiser le renforcement des capacités, la formation peut combiner sessions théoriques et mise en situation via des jeux de rôle. Dans le cadre du programme PACTE par exemple, suite à des exposés sur la décentralisation, la notion et les rôles du comité de territoire, des simulations de débats ont été organisées avec les membres du comité sur la définition d'un enjeu de développement global pour une zone d'intervention fictive. Certains membres se voyaient attribuer une fiche de rôle spécifique (ex. Figure 11). Ils étaient ainsi amenés à défendre des intérêts particuliers pour la définition de l'enjeu tandis que d'autres jouaient un rôle d'observateur. A l'issue de la simulation, des discussions étaient animées sur les conclusions tirées de la simulation, illustrant les difficultés et enjeux d'élaboration d'un discours commun à présenter à d'autres acteurs dont les intérêts peuvent être très différents.

Ce type de simulations peut également s'avérer très pertinent pour traiter des questions de mise en débat des propositions d'action au sein du comité et avec des experts et des enjeux de restitution de l'information et des plans produits par le comité auprès des citoyens.

Collège Hommes # TV : Mohamed

Qui suis-je?
Je m'appelle Mohamed, j'ai 54 ans, je suis maçon depuis l'âge de 17 ans. Je suis marié et j'ai 5 enfants à charge. Ma femme travaille parfois comme saisonnière dans les champs. Nous avons peu de moyens.

Mes problèmes :

•Je n'arrive pas à répondre à tous les besoins de mes enfants
•Nous n'avons pas de moyens d'accès aux soins, le dispensaire est loin

Mes objectifs :

•Trouver le moyen d'investir dans le transport, je pense que je gagnerais mieux ma vie en ayant un fourgon de transport de voyageurs.

Je viens aujourd'hui pour :

•Expliquer la misère dans laquelle nous vivons
•Connaitre les possibilités d'aide qui seront proposées
•Être membre actif dans cette démarche

Ce que je sais sur cette démarche PACTE :

•Il y aura beaucoup d'argent pour aider les habitants
•Il faut beaucoup dialoguer et négocier

Ce que je souhaite avec le projet :

•Que nos routes soient goudronnées

Collège Femmes # TV : Karima

Qui suis-je?
Je m'appelle Karima, j'ai 47 ans, divorcée sans enfants. Je travaille dans l'agriculture comme saisonnière 7 mois dans l'année, pour ramasser les tomates, poivrons et cacahuètes.

Mes problèmes :
•J'ai un problème de santé, mal de dos chronique, je ne peux plus travailler comme avant
•Les soins coûtent cher et le premier dispensaire est à 25 kms.

Mes objectifs :
•Récupérer une terre familiale que je pourrai mettre en culture en faisant travailler 2 ou 3 jeunes de la région pour produire du maraichage. J'ai le savoir-faire, mais pas la force pour faire moi-même.

Je viens aujourd'hui pour :

•Prendre connaissance du projet
•Savoir s'il y a des aides pour ceux qui veulent s'installer dans l'agriculture
•Savoir s'il y aura un projet de dispensaire chez nous

Ce que je sais sur cette démarche PACTE :

•Rien

Ce que je souhaite avec le projet :

•Obtenir une aide directe pour m'installer à mon compte.

Collège élus: Hamid

Qui suis-je?
Je m'appelle Hamid, j'ai 52 ans, père de 4 enfants. Je suis maire de ma commune depuis la révolution et j'espère que la population va continuer à me faire confiance.

Mes problèmes :
•Des budgets très limités
•Des besoins urgents en matière de santé et assainissement Besoin d'un réseau dégouts et de bitumer les routes (risques de santé et d'isolement en hiver)

Mes objectifs :

•Améliorer les conditions de vie des citoyens de ma commune (santé et assainissement)
•Trouver de nouveaux financements
•Construire un nouveau dispensaire en priorité

Je viens aujourd'hui pour :

•Avoir tous les détails sur le fonctionnement du projet
•Connaitre les marges de manœuvres en matière de financements
•Avoir l'adhésion de toute la population à mes projections

Ce que je sais sur cette démarche PACTE :

•Envie de s'appuyer sur la décentralisation en cours
•Donner une place aux citoyens dans les choix
•Les budgets sont conséquents (caractère pilote)

Ce que je souhaite avec le projet :

•Que ma commune serve de vitrine pour montrer que la décentralisation fonctionne si on y met les moyens.

Collège société civile : Nour

Qui suis-je?
Je m'appelle Nour, j'ai 36 ans, je suis biologiste à la base, mais n'ayant pas trouvé de travail, je suis sous contrat avec une ONG internationale qui promeut l'écologie et la protection de l'environnement.

Mes problèmes :
•La notion d'écologie est loin des préoccupations des gens en milieu rural (assainissement)
•Les supports fournis par mon ONG ne sont pas adaptés.

Mes objectifs :
•Trouver de nouveaux partenaires
•Développer des outils de com adéquats au contexte
•Multiplier les initiatives de rencontres avec la population et faire connaître l'ONG

Je viens aujourd'hui pour :

•Pour développer mon réseau
•Pour me faire connaître auprès de la population
•Voir s'il existe des opportunités de collaboration autour d'actions précises pour résoudre le problème d'assainissement et contribuer à la préservation de l'environnement

Ce que je sais sur cette démarche PACTE :

•Projet de coopération centré sur l'agriculture
•Une expertise multiple sera mobilisée
•La durée du projet est de 4 ans

Ce que je souhaite avec le projet :
•Que la question de l'assainissement soit réglée vite et que l'écologie soit une priorité de tout nouveau projet.

Figure 11 : Exemples de fiches de rôles employées pour la formation de membres de comité de territoire dans le cadre du programme PACTE

RÉUNION DE VALIDATION DU DIAGNOSTIC ET D'ÉLABORATION DE LA VISION

Au cours de cette réunion, les résultats du diagnostic sont soumis à validation par le comité de territoire pour marquer leur approbation formelle et permettre d'engager la transition vers la phase suivante de la planification territoriale.

Les travaux collectifs doivent également permettre d'élaborer une vision et un discours commun, au sein du comité de territoire, sur les enjeux de développement, le futur envisagé pour le territoire et les principes à respecter pour réaliser cette vision.

"VISION" ET "PRINCIPES" - DÉFINITIONS ET EXEMPLES

La vision : Elle exprime ce que les membres du comité de territoire souhaitent pour la zone d'intervention et les familles qui y résident à un horizon de moyen terme (i.e. une dizaine d'années).

Les principes : Ils décrivent les normes et valeurs morales, sociales et environnementales qui doivent être respectées pour atteindre la vision (ex. équité entre habitants du territoire, nécessité d'actions de mitigation en cas d'impacts sociaux ou environnementaux négatifs, etc.). Le plan de développement territorial et toutes les actions qui y figurent devront respecter ces principes.

Quelques exemples (fictifs) pour illustrer :

1- **Autour d'un enjeu de type : Généraliser l'accès à l'eau potable**

Une vision : Dans dix ans, tous les habitants du territoire auront effectivement accès à l'eau potable

Des principes associés :

- **Les actions et éventuels investissements en lien avec l'alimentation en eau potable doivent être réalisés en priorité dans les parties du territoire où l'eau potable n'est pas disponible actuellement**
- **Les aménagements hydrauliques et les activités agricoles ne doivent pas se faire au détriment de la sécurité de l'approvisionnement en eau potable des habitants**

2- **Autour d'un enjeu de type : Lutter contre les évènements climatiques extrêmes et leurs conséquences pour les terres et la production agricole**

Une vision : Dans dix ans, l'érosion sera largement contrôlée en montagne tout comme les inondations seront limitées en plaine

Des principes associés :

- **Les investissements visant au meilleur drainage des zones de plaine doivent systématiquement être associés à des investissements de conservation des eaux et des sols en montagne**
- **Les actions visant à améliorer la production agricole en montagne ne doivent pas se faire au détriment de la protection des sols et du contrôle des risques d'inondation en aval**

La réunion s'organise donc en deux temps. Dans un premier temps, les résultats du diagnostic territorial sont présentés au comité de territoire par les CADR et/ou les agents du bureau d'étude ayant mené les activités de diagnostic. Le territoire est d'abord présenté dans son ensemble, en détaillant son positionnement au sein de la région administrative (ex. relativement à différents pôles urbains et économiques), en fournissant quelques éléments statistiques sur la population, les principaux systèmes d'activités et types d'usage des terres, etc., et en listant les différents atouts et faiblesses du territoire identifiés lors du diagnostic.

La logique du découpage du territoire en UTH est ensuite explicitée aux membres du comité, avant de localiser et de présenter chaque UTH plus en détail, en insistant sur leurs spécificités et en listant les enjeux de développement qui y sont associés. Des supports cartographiques simples et synthétiques peuvent être utilisés pour faciliter cet exercice (Figure 12).

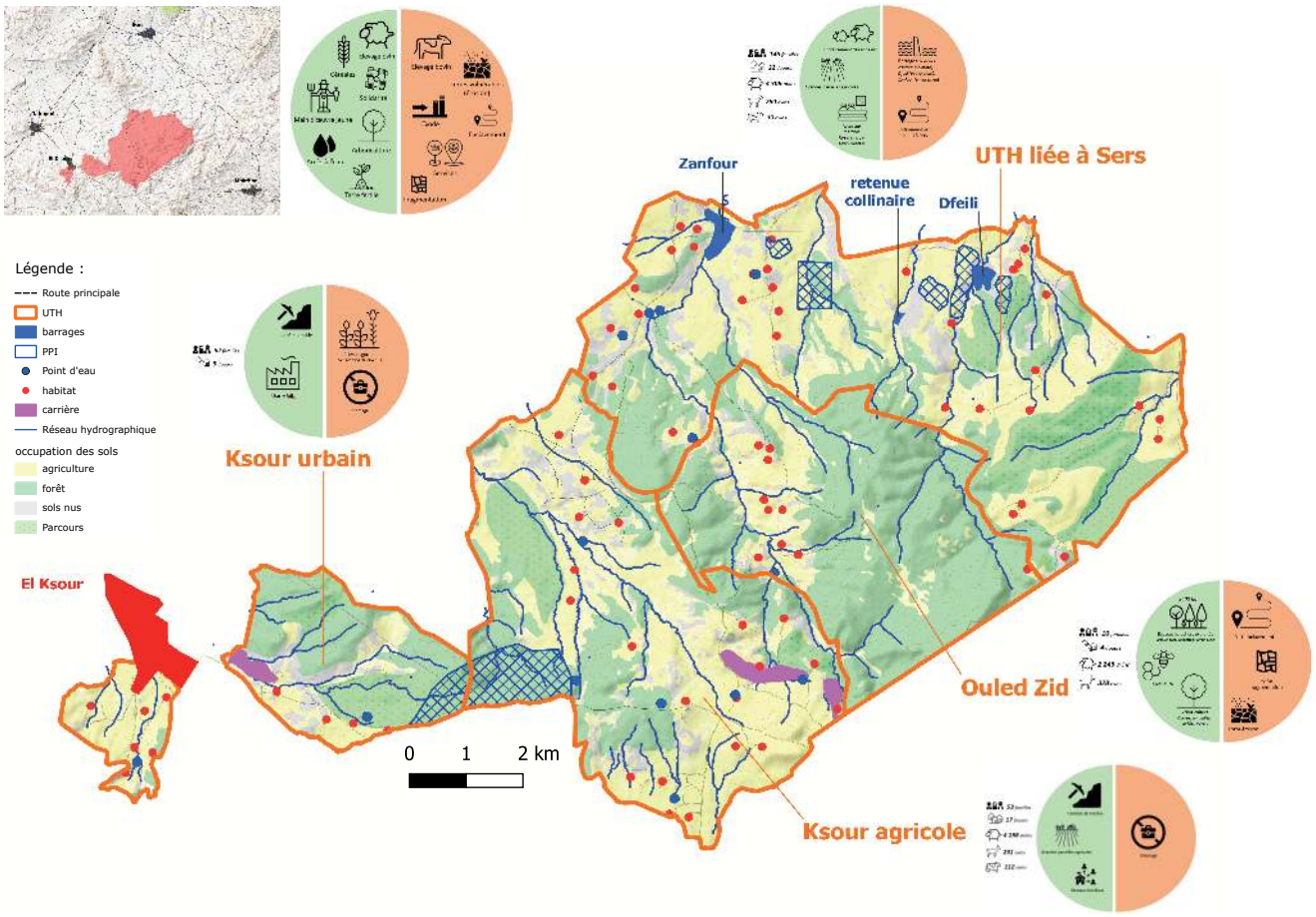


Figure 12 : Exemple de support de synthèse (sur la localisation du territoire, le découpage en UTH, l'occupation des sols, les atouts et faiblesses…) employé dans le cadre du programme PACTE

A l'issue de cette présentation, il est demandé aux membres du comité d'identifier des manques et/ou des imprécisions et de faire des propositions pour compléter la description. A noter cependant que chaque proposition faite doit être clarifiée et discutée par le collectif avant d'être éventuellement validée collectivement et enregistrée dans un procès-verbal pour intégration ultérieure dans le rapport de diagnostic.

Dans un second temps, le comité est amené à formuler une vision du développement à l'échelle du territoire. Pour ce faire, il s'appuie d'abord sur la liste des enjeux priorisés par UTH (cf. Restitution et priorisation des enjeux, p.54).

Via un travail de reformulation et d'homogénéisation, il produit une liste agrégée de différents enjeux valables pour l'ensemble du territoire. Alternativement, les membres du comité peuvent également travailler à construire un schéma hiérarchique connectant différents sous-enjeux (reformulés sur la base des enjeux à l'échelle UTH) à un enjeu général valable pour l'ensemble du territoire (Figure 13).

Dans tous les cas, il est recommandé d'animer un débat sur le travail d'agrégation et le nombre total d'enjeux obtenus à la fin de l'exercice : i.e. trop d'enjeux similaires = des implications importantes en termes de travail à mener lors des phases ultérieures de planification ; peu d'enjeux très agrégés = risque important de confusion lors des phases ultérieures (cf. Classification et constitution de grappes, p.75, notamment).

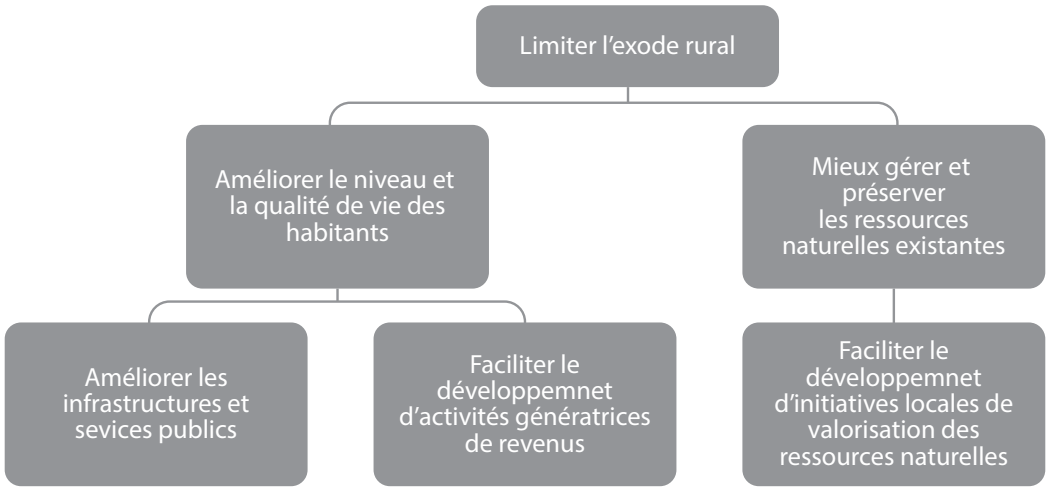


Figure 13 : Exemple de représentation hiérarchique d'enjeux et sous-enjeux interconnectés à l'échelle du territoire

En partant de cette liste et/ou de ce schéma d'enjeux, le comité est ensuite amené à se projeter sur une vision décrivant la situation souhaitable et plausible du territoire et de sa population, pour chaque enjeu traité à horizon de 10-15 ans. Enfin, le comité détaille les différents principes à respecter pour atteindre cette vision tout en garantissant qu'elle bénéficiera bien à l'ensemble des habitants du territoire. Ainsi, les principes doivent expliciter les valeurs sociales et environnementales et les éventuelles normes à mobiliser pour atteindre la vision tout en, par exemple, réduisant les inégalités sociales et favorisant la solidarité au sein du territoire, renforçant le rôle des femmes et des jeunes dans la gouvernance locale, préservant l'environnement et le patrimoine culturel, évitant les impacts négatifs sur des territoires adjacents, etc (cf. exemple en Figure 14).

A noter que les travaux de généralisation et d'abstraction menés au cours de cette session peuvent potentiellement s'avérer difficiles pour certains membres du comité. Du point de vue de la facilitation, il peut donc être utile de s'appuyer sur des exemples de propositions d'action et des scénarios de planification permettant d'illustrer l'importance d'établir des principes de développement (ex. les nouveaux projets d'intensification agricole situés en montagne ne devront pas générer d'impacts écologiques majeurs dans la plaine telles que des contaminations ou des inondations; l'implantation d'une école au sein d'une localité doit être accompagnée d'investissements pour le désenclavement dans les localités adjacentes pour permettre un meilleur accès à l'école; etc.).

COMMUNICATION

Produire et communiquer une synthèse des enjeux / visions / principes et une synthèse du diagnostic

A l'issue de la réunion:

- Enjeux, vision et principes doivent être compilés sous forme d'un document unique (ex. Figure 14) - voire en fonction des moyens, numérisé et imprimé sous forme d'affiches - pour être mobilisés par les membres du comité de territoire dans le cadre de restitutions auprès des citoyens.
- Une synthèse résumant les principaux résultats du diagnostic (ex. méthodologie, découpage territorial, principales caractéristiques des UTH, points forts/faibles et enjeux priorisés par les citoyens, frise historique…) en quelques pages doit être produite afin d'être diffusée auprès des acteurs du développement local et régional.

Production et restitution du rapport de synthèse du diagnostic

Les données issues du suivi-évaluation sont analysées et intégrées dans le rapport de synthèse du diagnostic qui est ensuite largement diffusé auprès des acteurs concernés.

Enjeu	Vision à moyen terme	Principes
Valoriser les parcours et les forêts	Des opportunités d'emploi et une dynamique économique existent autour des parcours et forêts ; les chaines de valeurs sont protégées	- Limiter l'exploitation de la richesse forestière - Favoriser une exploitation durable des parcours et forêts - Encourager le reboisement
Améliorer l'approvisionnement en eau d'irrigation, valoriser les PPI et limiter la vulnérabilité des systèmes de production	Les PPI sont exploités de façon productive tout au long de l'année	- Encourager l'utilisation des techniques économes en eau d'irrigation - Organisation les agriculteurs au sein de GDA et SMSA - Protéger les ressources hydrauliques - Limiter l'utilisation de produits chimiques - Protéger les ressources animales
Renforcer la durabilité du secteur de l'élevage face au changement climatique	Les différentes races existantes sur le territoire sont conservées et améliorées pour renforcer la sécurité alimentaire de tous le pays	- Empêcher l'épuisement des ressources pastorales et forestières - Mieux valoriser les terres de parcours - Encourager le travail collectif (GDA et SMSA)
Améliorer l'approvisionnement en eau potable	Toute la population a un accès facile et permanent à l'eau potable	- Pour les investissements destinés à l'eau potable, prioriser les zones qui n'ont pas de réseaux d'eau potable
Désenclaver le territoire	L'accès des habitants aux services de base est amélioré par un rapprochement de certains services et un déplacement facilité sur tout le territoire	- Prioriser les investissements de désenclavement pour les pistes principales, les PPI pour écouler les productions agricoles … - Prioriser les investissements pour faciliter le déplacement dans les zones qui ont des pistes endommagées et n'ont pas accès aux services de base
Lutter contre l'érosion	Le rendement des terres est amélioré par la restauration des parcelles érodées ; les aménagements hydrauliques sont protégés des glissements de terrain ; et les terres sont protégées des inondations	- Intervenir en même temps dans les zones à forte et à faible pentes
Améliorer les revenus	Des opportunités économiques existent combinant valorisation des ressources naturelles et valorisation des compétences locales des habitants	- Permettre à toute la population d'améliorer ses revenus - Exploiter le savoir-faire et les compétences de la population locale

Figure 14 : Exemple de vision et de principes élaborés par un comité de territoire dans le cadre du programme PACTE

4.4. ÉLABORATION DU PLAN

ÉLABORATION DU PLAN (minimum 5 mois)

		1 Collecte propositions d'action	2 Classification, grappes	3 Conception du plan	4 Restitution, validation et dissémination
Nationale	Bureaux d'étude	*	*	*	*
	Chercheurs, étudiants	●	●		●
Régionale	Autorités régionales				●
	Autres administrations				●
	Admin. de tutelle de l'UC				●
	Autres chefs de service				●
	Experts	●	●	●	●
	Unité de coordination	●	●	●	●
	CADR	●	●	●	●
	Observateurs et observatrices	●	●	●	●
Locale	Autorités locales	●			●
	Admin. de tutelle locale				●
	Comité de territoire	●	●	●	★
	Citoyens et citoyennes	●			●
	Associations, ONG	●			●

Légende

● Pilotage / coordination ● Facilitation - Observation - suivi-évaluation ★ Décision ● Mise en œuvre ● Participation / Proposition

Figure 15 : Aperçu de l'étape d'élaboration du plan

* Il n'y a pas forcément de bureau d'étude impliqué dans la mise en œuvre. La mise en œuvre peut être faite par d'autres acteurs. Si un bureau d'étude est impliqué, son rôle est pour la mise en œuvre, et non le pilotage, la coordination, la décision ou la validation.

Principaux résultats:

1 Collecte propositions d'action	• Fiche action créée • Base de données de propositions d'actions • Communication sur la liste complète des actions proposées (affichage, en ligne ou autre) • Suivi des évènements participatifs et veille territoriale
2 Classification, grappes	• Grappes d'actions • Nouvelles propositions d'actions • Difficultés/risques/points d'attention/menaces • Connaissances ou données manquantes • Expériences réussies de mise en œuvre • Suivi des évènements participatifs et veille territoriale
3 Conception du plan	• Premières versions de plan (matrice CoOPLAN + carte) • Plan final • Avis des experts • Rapport de suivi-évaluation détaillé sur les choix faits lors de la conception du plan et leur justification (ex. actions non retenues) • Suivi des évènements participatifs et veille territoriale
4 Restitution, validation et dissémination	• Synthèse du plan • Acte d'engagement • Supports de communication (flyers, affiches, site internet, etc.) • Résultats du S&E du processus • Suivi des évènements participatifs et veille territoriale

Cette quatrième phase vise à élaborer un plan permettant de répondre aux enjeux validés lors du diagnostic. Il s'agit dans un premier temps de collecter des propositions d'actions, puis de les organiser en constituant des "grappes d'actions" répondant aux différents enjeux.

➤ Ces grappes sont ensuite utilisées pour concevoir le plan : l'objectif est d'organiser les différentes actions dans le temps et dans l'espace en prenant en compte les ressources disponibles et les impacts envisagés, tout en maintenant une cohérence globale afin que le plan réponde bien aux enjeux du territoire et aux principes identifiés au préalable. Enfin, le plan est restitué, validé et disséminé.

COLLECTE DE PROPOSITIONS D'ACTIONS

L'objectif de cette étape est de collecter des propositions d'actions auprès des divers acteurs concernés par le plan : la population, les experts, la société civile, l'administration, etc.

La collecte de propositions d'actions peut être effectuée de deux manières :

- Les propositions d'action émanant de la population peuvent être collectées à la fin du ou des **ateliers de restitution et de priorisation des enjeux** dans chaque UTH (cf. p.54). Elles peuvent également être collectées directement auprès de la population par les membres du comité de territoire en dehors de ces ateliers (dans les cafés, porte-à-porte, etc.).

- pour les autres acteurs (comité de territoire, experts, autorités locales, société civile, autres partenaires, etc.) un **autre atelier dédié** peut être organisé par l'unité de coordination.

L'exercice s'appuie sur des **fiches actions** qui engagent les proposants à détailler au maximum leurs propositions. Les éléments pouvant être inclus dans les fiches sont a minima :

- Titre de la proposition d'action
- Comment et pourquoi ? (Explication de la proposition en 2 ou 3 phrases)
- Où ? Lieu ou échelle : Douar/Commune/Gouvernorat/Pays/… (possibilité de mettre une carte pour que le proposant indique où son action devrait être réalisée)
- Bénéficiaires ? Qui va bénéficier de l'action ?
- Qui ? Qui doit réaliser l'action ?
- Quand ?

Il est également possible d'ajouter des éléments complémentaires sur ces fiches :

- Quel est ou quels sont les enjeux auxquels l'action permet de répondre ? Les lister avec des cases à cocher)
- De quoi a-t-on besoin pour réaliser l'action (ressources naturelles, main d'œuvre, autorisations, etc.) ?
- Quels sont les impacts attendus ? (Sur les ressources naturelles, sur les revenus, sur les emplois, sur l'organisation de la population, etc.)
- Actions liées :
- Autres actions nécessaires pour réaliser cette action
- Actions contradictoires : Autres actions à éviter car risquant d'avoir un effet contradictoire sur l'action proposée
- Risques, questions : Doutes sur la faisabilité de l'action, questions aux experts
- …

La fiche peut également inclure quelques informations sur le proposant lui-même :

- Fiche remplie le (date): …….. à (lieu): ……...
- Proposant (Nom/Prénom) :.....
- Âge : ..... Genre : Femme / Homme
- Catégorie : résident / membre du comité de territoire / administration / spécialiste / représentant de la société civile / entreprise privée / …

Idéalement, chaque fiche action doit être numérotée avec un identifiant unique qui permettra d'assurer la traçabilité de la prise en compte des propositions d'actions dans la suite du processus de planification (Figure 16).

Les éléments qui structurent cette fiche action, c'est-à-dire le choix des ressources, des impacts et des échelles qui y sont mentionnés, peuvent être faits au préalable par le comité de territoire, par l'unité de coordination et/ou des experts.

① Proposition d'action PACTE

Expliquez ici et page 2 votre proposition d'action en faveur du développement de votre territoire et du bien-être des habitants. Remplissez une fiche par proposition. Elles seront toutes complétées par des spécialistes, discutées avec votre Comité de Territoire et peut-être intégrées dans un futur plan d'action territorial.

Personne à contacter : Amri Houria Tel :

Fiche remplie le (date)*: ..... à (lieu)*: .....
Proposant (Nom/Prénom) :.....
Age* : ..... Genre* : Femme ☐ Homme ☐
Catégorie* : résident ☐ CT ☐ administration ☐ spécialiste ☐

Ecrit par (Nom/Prénom)* : .....
Téléphone du secrétaire : .....

Proposition*	
Comment et pourquoi ?	
Où * ?	*Lieu ou échelle : Douar/ZI/Commune/Gouvernorat/Pays*
Bénéficiaires	*Qui va bénéficier de l'action ?*
Qui ?	*Qui doit réaliser l'action ?*
Quand ?	

CADR : Date de saisie :..... ZI : **El Ayoun**
ID de la proposition d'action : **EL-0001**

② Détails de la proposition d'action

Partie optionnelle à remplir avec l'aide du CADR

Proposition		
Actions liées	*Autres actions nécessaires*	*Actions contradictoires , à éviter*
Risques, questions	*Doutes sur la faisabilité de l'action, questions aux experts*	

De quoi a-t-on besoin pour réaliser l'action (ressources naturelles, main d'ouvre, autorisations,…) ?

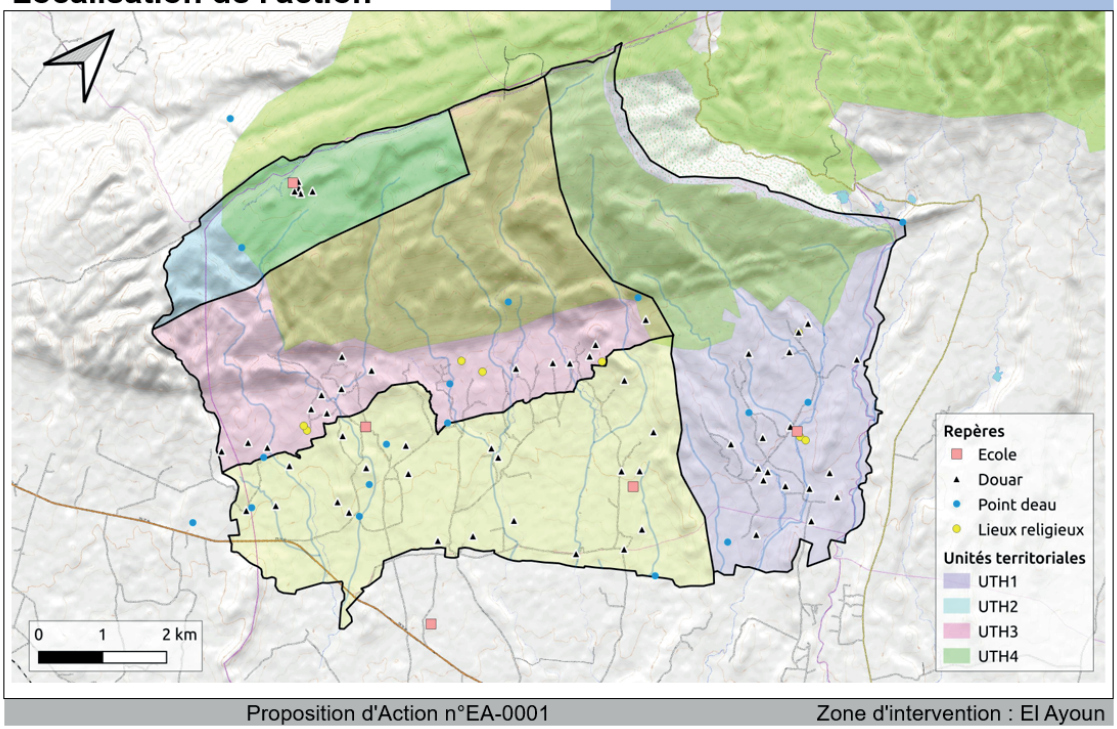
Quels sont les impacts attendus ?

Ressources naturelles	
Revenus	
Emplois	
Organisation de la population	

Notes CADR :

Localisation de l'action

Localisez l'action sur la carte de la zone d'intervention



Proposition d'Action n°EA-0001 Zone d'intervention : El Ayoun

Figure 16 : Exemple de la fiche action utilisée dans le programme PACTE

EXEMPLE DE LA FICHE ACTION UTILISÉE DANS PACTE

Ces "fiches action" sont ensuite remplies individuellement ou en petits groupes, au cours des ateliers mentionnés ci-dessus.

Au cours de ces ateliers, le ou la CADR explique l'objectif de cette étape, comment remplir la fiche action, et comment les propositions d'action vont être analysées et utilisées par la suite. **Il est essentiel de préciser que toutes les propositions d'actions faites ne seront pas nécessairement retenues dans le plan final.**

Il faudra expliciter comment et par qui les propositions d'action seront ensuite sélectionnées pour être incluses dans le plan, afin de rendre ce processus transparent et d'éviter de générer des déceptions par la suite.

Au cours de ce même atelier, les proposants sont enjoints, en dialoguant par groupes de 2 ou 3, à comparer ou fusionner les propositions d'action similaires, et à améliorer ou modifier le contenu des fiches action.

Les fiches action ainsi remplies sont ensuite saisies dans une base de données informatisée afin d'être analysées par l'unité de coordination, les experts et/ou le comité de territoire.

Cette analyse permet de supprimer les doublons et de séparer les actions composites (par exemple lorsqu'une fiche action contient plusieurs propositions). Si les fiches actions incluent des détails sur les différentes actions, on pourra aussi vérifier la cohérence des actions entre elles. Par exemple, les personnes qui analysent les fiches vérifieront que l'action A n'engendre pas un impact environnemental plus important que l'action B, alors que les participants les avaient évaluées à impact égal.

La liste d'actions qui en résulte est ensuite restituée à la population locale, chaque action pouvant être examinée, rejetée ou complétée. Cette restitution peut prendre la forme d'un seul événement collectif pour toute la zone d'intervention (mais risque que certains participants ne viennent pas à cause de la distance) ou de présentations locales par les membres du comité de territoire dans leurs territoires de vie respectifs (mais avec un coût plus important en termes de temps et de budget).

Elle peut également être faite sous forme d'affichage public, ce qui limite néanmoins la possibilité pour les habitants d'en discuter.

CLASSIFICATION ET CONSTITUTION DE GRAPPES

Une fois les propositions d'action collectées, le reste de l'élaboration du plan est réalisé sans la participation directe de la population locale. Cette dernière est informée régulièrement de l'avancée du processus mais ne participe pas aux ateliers.

Suite à la première réunion du comité de territoire (cf. Réunion de validation du diagnostic, p.65) et au premier atelier de collecte de propositions d'actions (cf. p.72), un deuxième atelier est organisé afin de classer et d'organiser les propositions d'actions en grappes d'actions pour faciliter leur priorisation. Des experts ayant des compétences sur les thématiques abordées par les propositions d'actions peuvent être invités à ce 2ème atelier.

Au cours de cet atelier, les participants commencent par regrouper les actions par enjeu. Certaines propositions d'action peuvent apparaître dans plusieurs enjeux.

Les participants sont ensuite divisés en groupes mixtes et équilibrés : les représentants de la population et les experts sont répartis dans des groupes différents en fonction de leurs intérêts pour les différentes thématiques et en faisant attention à ce que les groupes soient de tailles à peu près similaires (maximum 10 personnes par groupe).

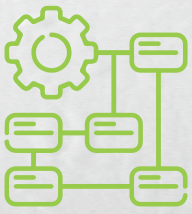
Chaque groupe se saisit du paquet d'actions correspondant à l'enjeu sur lequel il travaille et commence par prendre connaissance de l'ensemble des propositions d'actions. Puis le groupe :

- Choisit une **action structurante** dans le paquet d'actions

QU'EST-CE QU'UNE ACTION STRUCTURANTE ?

C'est une action :

- Répondant à un des enjeux prioritaires pour la zone ou vue comme prioritaire par les habitants
- Complexe (= différentes contraintes doivent être levées pour pouvoir la mettre en œuvre)
- Qui bénéficie à un nombre conséquent d'habitants dans le TV
  Éventuellement, mise en œuvre collectivement.



- **Problématise** l'action
  - Le groupe reformule l'action en essayant d'être spécifique sur les objectifs : par ex comment faire en sorte que les habitants améliorent les revenus qu'ils tirent de l'élevage ovin dans la zone X de façon pérenne ?
  - Problématiser signifie se demander, par exemple, quelles sont les difficultés dans la filière ovine actuellement, quels sont les enjeux en termes de pérennité, en quoi les actions précédentes n'étaient pas pérennes, etc.

- Identifie les **actions complémentaires** et construit la grappe

Les actions complémentaires peuvent être tirées du paquet d'actions mis à la disposition du groupe ou être de nouvelles actions proposées par le groupe et notées sur des post-its. Le groupe identifie ces actions complémentaires puis les place sur une grande feuille blanche à côté de l'action structurante et dessine les liens entre les actions (cf. encadré ci-dessous).

QU'EST-CE QU'UNE GRAPPE D'ACTIONS ?

Une grappe d'actions est un ensemble d'actions :

- Répondant à un des enjeux prioritaires pour la zone
- Centrée autour d'une action structurante à laquelle sont reliées des actions complémentaires (c'est-à-dire que l'action structurante et les actions complémentaires sont nécessaires pour faire face à l'enjeu)
- Les liens entre les actions peuvent être de différentes natures :
  - **Temporel :** l'action A doit être faite avant / après l'action B
  - **Filière :** l'action A doit être faite en amont / aval de la filière par rapport à l'action B
  - **Échelle :** l'action A doit être faite à une plus grande / plus petite échelle que l'action B

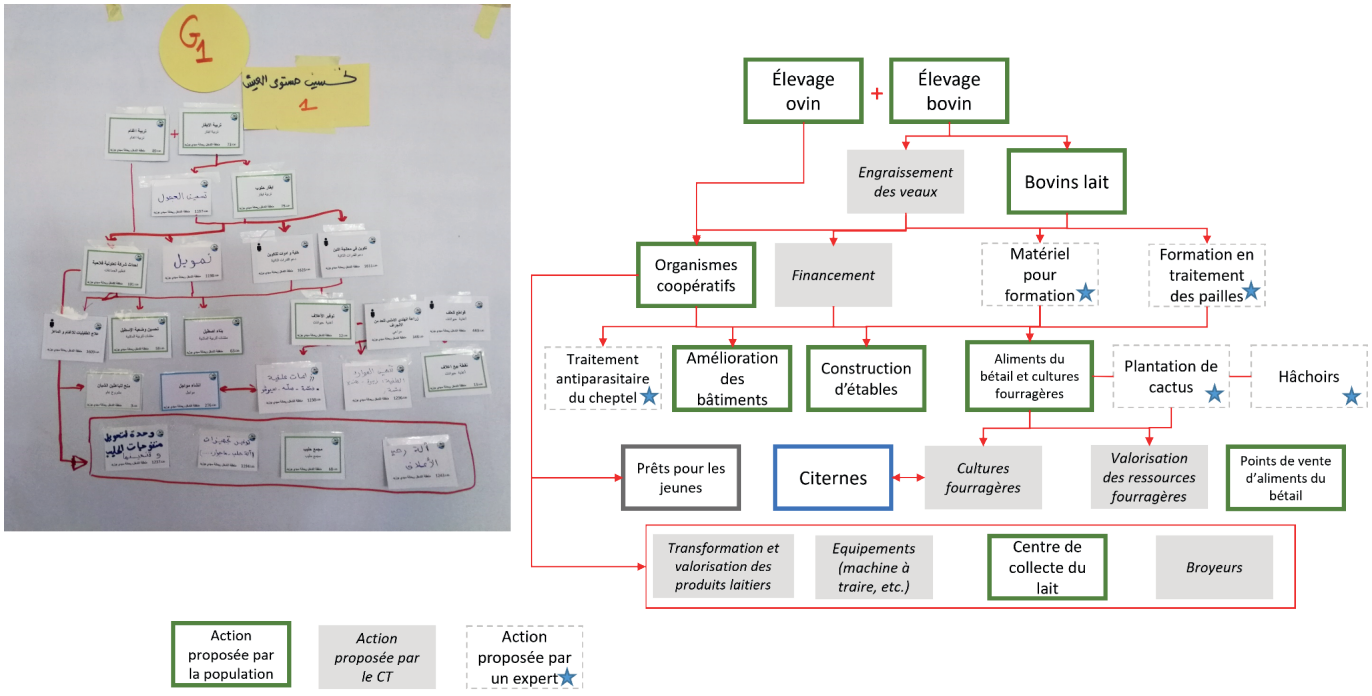


Figure 17 : Exemple d'une grappe d'action sur l'élevage ovin et bovin construite par le comité de territoire de Rihana en 2021 pour répondre à l'enjeu « Amélioration des conditions de vie »

- Met de côté les **actions isolées**, c'est-à-dire les actions qui devraient être mises en place mais ne font pas forcément partie d'une grappe ;

- Discute des points suivants et **planifie** les choses à faire pour y répondre :

    - Quelles pourraient être les difficultés, risques, points d'attention et menaces à la mise en œuvre des propositions d'actions faites par la population et des actions structurantes discutées ci-dessus ? Comment y faire face ? Quelles actions vulnérables pourraient mettre en péril la grappe d'actions?

      Ex: manque de certaines ressources, réticences possibles de certains acteurs, manque de compétences, lien avec d'autres enjeux (ex: si on veut développer l'arboriculture, bien

    - Y a t-il des connaissances ou des données qui nous manquent pour pouvoir mettre en œuvre ces actions et grappes d'actions dans la zone d'intervention ? Lesquelles et comment les obtenir ?

      Ex: études à réaliser, autres acteurs à rencontrer, rapports d'étudiants à consulter, etc.

    - Connaissez-vous des expériences réussies de mise en œuvre des actions proposées, dans le gouvernorat ou une zone similaire à la zone d'intervention ? L'objectif est que le groupe puisse proposer des idées sur la manière dont les membres du comité de territoire pourraient découvrir collectivement ces actions structurantes

      Ex: voyages d'étude, lieux à visiter, acteurs à rencontrer, échanges avec d'autres initiatives…

SUIVI-ÉVALUATION

Observation participante et suivi du contenu des échanges

Il est important que l'observateur.trice note l'ensemble des éléments ci-dessus (choix des actions retenues et non retenues, justifications de ces choix, risques identifiés, connaissances nécessaires, etc.) afin de pouvoir y répondre dans la suite du processus. Par exemple, il s'agira d'apporter les connaissances ou données manquantes, d'organiser des échanges avec d'autres initiatives, etc.

CONCEPTION DU PLAN : SPATIALISATION, RESSOURCES, IMPACTS

Les grappes d'actions permettent de réfléchir à la cohérence des différentes actions entre elles au regard des enjeux et des problèmes auxquels les actions doivent répondre. Lorsque ces grappes sont constituées, l'objectif est ensuite de réfléchir aux aspects suivants :

- **Localisation** des actions dans l'espace : où ces actions doivent-elles être réalisées ?
- **Quantification** des actions : par ex. s'il s'agit d'une action liée à l'élevage, combien de têtes de bétail est-ce que l'action concerne ? Ou alors s'il s'agit d'améliorer une piste agricole, combien de kilomètres de pistes sont concernés ?
- **Ressources** nécessaires pour réaliser les actions
- **Impacts** possibles des actions envisagées, positifs ou négatifs, et manières d'éviter, de réduire ou de compenser les impacts négatifs
- **Faisabilité, efficacité et efficience** des actions envisagées dans le plan.
- **Risques** qui pourraient empêcher l'action d'être réalisée ou qui pourraient être engendrés par la mise en œuvre de l'action.

Ces réflexions peuvent avoir lieu au cours d'un seul atelier d'une journée, ou bien au cours de 2 ou 3 ateliers d'une demi-journée chacun, étalés sur 4 semaines. Les participants à ces ateliers sont l'unité de coordination, le comité de territoire et les experts. La facilitation de ces ateliers est délicate car ces derniers peuvent générer des tensions et des conflits entre les participants. Il faut donc prévoir suffisamment de moyens matériels et humains pour organiser le dispositif ainsi que des compétences pour produire les supports en amont et aval de chaque atelier.

Les participants sont organisés en plusieurs groupes. Chaque groupe travaille sur une UTH (donc sur une partie seulement du territoire). Les grappes d'action sont affichées au mur ou des copies sont distribuées aux différents groupes.

Dans un premier temps, chaque groupe élabore une première version de plan pour l'UTH sur lequel il travaille. Pour ce faire, les participants sélectionnent dans les différentes grappes d'actions les propositions d'action qu'ils jugent les plus pertinentes pour répondre aux enjeux visés. Ils commencent par les actions à mettre en œuvre à court terme, puis moyen terme, et enfin long terme. Pour cela, ils utilisent la matrice CoOPLAN et la carte du territoire qui sont affichées au mur devant chaque groupe (Cf. Figures 18 et 19).

	RESSOURCES					ECHELLE					IMPACTS			
	Ressources naturelles	Soutien social	Main d'œuvre	Budget	Autorisations	Ménage	TV	UTH	Régional	National	Ressources naturelles	Revenus	Emplois	Organisation de la population
COURT TERME														
						Positionner les propositions d'actions ici								
MOYEN TERME														
LONG TERME														

Figure 18 : La matrice CoOPLAN

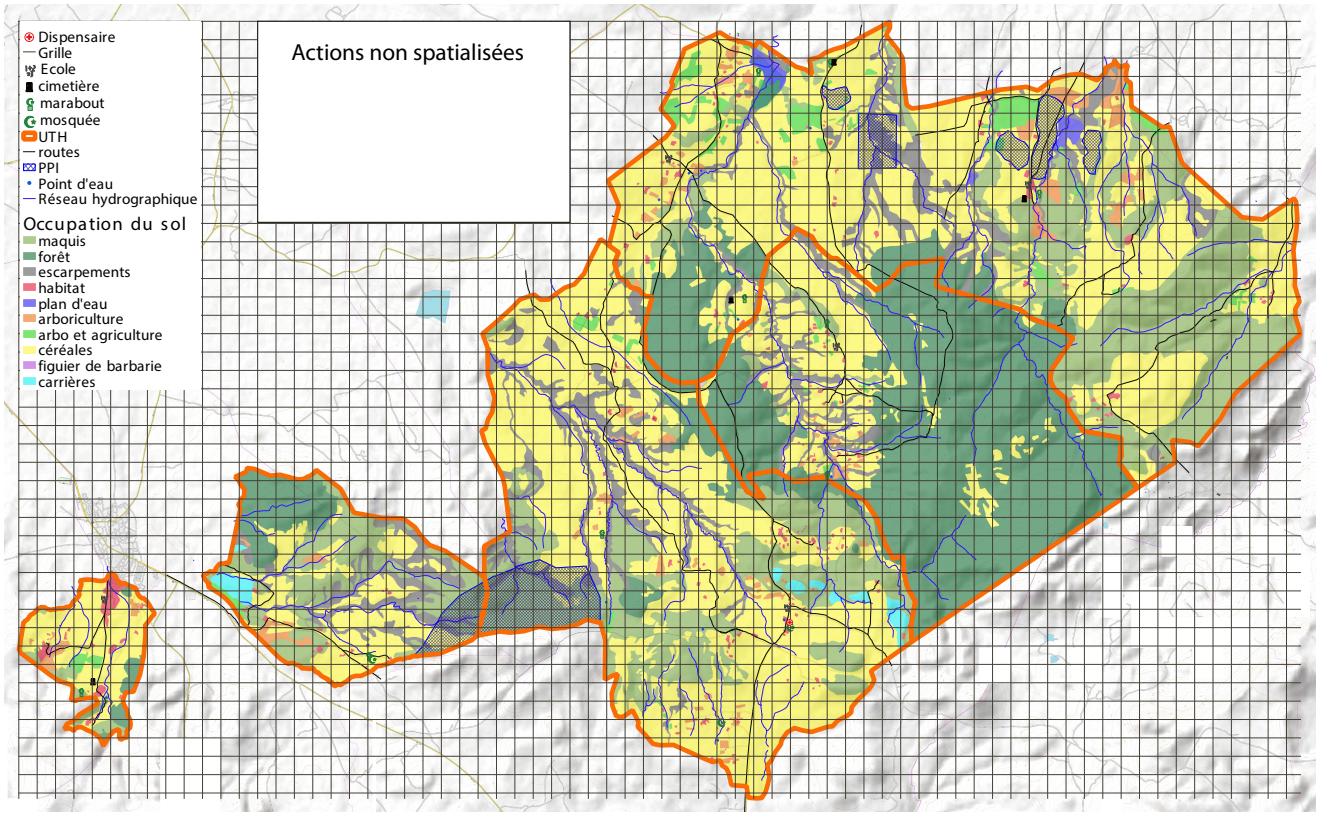


Figure 19 : La carte du territoire

La matrice CoOPLAN est une grille vide qui intègre les différentes composantes de la fiche d'action : ressources, impacts, échelle et temporalité de la mise en œuvre de l'action (court terme, moyen terme, long terme). La matrice est accompagnée d'une carte du territoire de la zone d'intervention permettant de localiser précisément les actions lorsque cela est pertinent.

Les participants positionnent les propositions d'action sélectionnées dans la **matrice** en fonction du calendrier et de l'échelle à laquelle elles doivent être mises en œuvre. Ils doivent être attentifs à maintenir la cohérence des grappes d'actions. Par exemple, si pour qu'une action A soit mise en œuvre, une autre action Z doit être mise en œuvre au préalable, les participants doivent positionner l'action Z avant l'action A dans la matrice.

Si une action peut être localisée précisément sur la carte, les participants écrivent sur la **carte du territoire** le numéro de l'action à côté de l'endroit où elle doit être mise en œuvre. Il est possible également de faire des tracés sur la carte, par exemple pour les routes ou les pistes, ou encore de représenter des zones lorsque l'emprise spatiale d'une action est plus importante, par exemple pour les parcours améliorés. Certaines actions ne peuvent pas être localisées spatialement. C'est le cas par exemple :

- des actions mises en œuvre à une échelle plus grande que le territoire (ex. une loi)
- des actions qui concernent l'ensemble des ménages du territoire (ex. citernes de collecte des eaux pluviales)
- des actions plus "abstraites" ou pour lesquelles le lieu n'a pas encore été défini ou peut varier (ex. une formation)

Dans ce cas, les participants les placent à côté de la carte, dans un emplacement dédié (cf. Figure 19 ci-dessus).

Ensuite, pour chaque échelle et action, sur la base des informations saisies dans les fiches actions correspondantes, ils évaluent l'intensité des besoins en ressources, colonne après colonne au sein de la matrice CoOPLAN. Pour cela, ils inscrivent dans la case correspondante 1 point si l'action nécessite peu de ressources, 2 points si elle en nécessite une quantité moyenne ou 3 points si elle en nécessite beaucoup (cf. Figure 18).

De la même manière, ils évaluent l'impact des différentes actions sur les différentes dimensions d'impact préalablement définies. Les impacts des actions peuvent être positifs ou négatifs, allant de -3 (impact très négatif) à +3 (impact très positif). Certaines actions peuvent avoir des impacts positifs et négatifs dans des domaines différents. Par exemple, la création d'un lac collinaire peut augmenter les ressources en eau disponibles, mais elle peut aussi détruire la végétation ou créer de l'envasement (impacts positifs et négatifs sur les ressources naturelles). Ce même lac collinaire peut amener à la création d'une association d'usagers (impact positif sur l'organisation de la population), mais elle peut aussi restreindre l'accès à l'eau pour les utilisateurs qui ne sont pas membres, avec des conséquences sur leurs revenus (impacts négatifs sur les revenus).

Si plusieurs plans ont été produits par différents groupes, les participants peuvent alors intégrer et choisir un plan quasi final unifié en hybridant les plans des groupes.

Une fois qu'ils ont un plan quasi final unifié, les participants réfléchissent à la faisabilité, l'efficience, l'efficacité, et les risques des actions envisagées dans le plan en discutant collectivement des questions suivantes :

- **Faisabilité :** Y a-t-il suffisamment de ressources disponibles pour mettre en œuvre l'ensemble des actions envisagées à chaque échelle et à chaque période de temps ?
- **Efficience :** Les ressources sont-elles utilisées de manière optimale ? Certaines actions pourraient-elles avoir le même impact tout en étant réalisées avec moins de ressources ?
- **Efficacité :** Les actions envisagées permettent-elles de répondre à l'enjeu ciblé ? Sont-elles en ligne avec les principes mentionnés dans la charte de territoire ?
- **Risques :** Y a-t-il des risques qui pourraient empêcher l'action ou le plan d'être réalisés ou qui pourraient être engendrés par la mise en œuvre de l'action ou du plan ? Lesquels ?

La réponse à chacune de ces questions peut engendrer des modifications dans le plan. Par exemple si le plan ne semble pas faisable car les actions envisagées nécessitent beaucoup d'eau et que la disponibilité en eau est faible sur le territoire, il faudra soit supprimer ou modifier les actions consommatrices en eau afin qu'elles en consomment moins, soit prévoir une action complémentaire permettant d'augmenter les ressources en eau disponibles (ex. forage, dessalement, réutilisation des eaux usées traitées), ou une combinaison de ces différentes options.

De la même manière, si une action a des impacts négatifs, le groupe réfléchira à des actions complémentaires permettant d'éviter, de réduire ou de compenser cet impact négatif :

- **Éviter :** supprimer l'impact négatif. Ex : déplacer un projet d'infrastructure pour éviter qu'il n'ait un impact négatif sur un cours d'eau et les espèces végétales et animales associées
- **Réduire :** réduire la durée, l'intensité et/ou l'étendue de l'impact négatif lorsque celui-ci ne peut pas être totalement évité. Ex : réduire le dimensionnement d'un barrage
- **Compenser :** apporter une contrepartie aux impacts négatifs notables, lorsque ces derniers ne peuvent être ni évités ni suffisamment réduits. Ex : renaturation de milieux, reforestation.

Si les organisateurs du processus ne se sentent pas à l'aise avec le fait d'inviter les experts pour les ateliers de conception du plan, il est aussi possible de demander aux experts d'expertiser le plan d'intention une fois que celui-ci a été conçu par le comité de territoire (cf. encadré suivant).

L'EXPERTISE DES PLANS D'ACTION DANS PACTE

Dans le programme PACTE, l'unité de coordination a fait le choix de ne pas impliquer les experts dans les ateliers de conception du plan, de peur que ces derniers ne prennent l'ascendant dans la conception du plan plutôt que de le co-construire avec le comité de territoire.

L'unité de coordination a donc décidé de consulter les experts une fois le plan conçu par le comité de territoire, afin qu'ils.elles donnent leur avis sur les actions et les plans envisagés.

Un **dossier d'expertise** a été constitué, afin de récapituler la démarche et fournir l'ensemble des informations nécessaires aux experts pour pouvoir expertiser le plan.

Le dossier comprenait ainsi:

- Un rappel de la démarche PACTE
- Les principes et les règles de l'expertise
- Une présentation des grappes et des listes d'actions par enjeux, avec des cartes associées
- [En annexe] la synthèse du diagnostic
- [En annexe] la synthèse des propositions d'actions
- [En annexe] la charte de territoire (enjeux, vision, principes)

Après avoir envoyé le dossier aux experts, les facilitateurs.trices sont allés rencontrer les experts individuellement pour leur demander d'expertiser les parties du plan relatives à leur domaine de compétence. Chaque expert a ainsi donné son avis :

- Sur les actions (à valider / à modifier / à supprimer et argumentaire associé)
- Sur le plan dans sa globalité (impacts, risques, incertitudes).

Ensuite, une phase d'expertise collective a permis aux experts de donner leur avis sur les aspects intersectoriels, les opportunités de mutualisation ou synergies entre actions et les incompatibilités ou conflits entre les différents enjeux (cf. Fiche 7 en annexe).

SUIVI-ÉVALUATION

Veille sur le territoire, suivi des évènements participatifs et restitution régulière des données collectées

Pendant toute l'étape de planification, le suivi-évaluation consiste à collecter des données sur chaque évènement organisé (ateliers, collecte de propositions d'actions, etc.) et à poursuivre la veille sur le contexte dans lequel se déroulent les activités (comme mentionné dans la section Organisation du projet, p.28-30). A l'issue de chaque évènement, les données sont transcrites et analysées afin d'être restituées et utilisées au cours de l'évènement suivant.

COMMUNICATION

Contacts réguliers avec les membres du CT et information de la population

Pendant la planification, la communication consiste à tenir informés les membres du comité de territoire de la tenue des ateliers, et à s'assurer que l'avancement de la planification est bien communiqué à la population par les CADR ou à travers les personnes ressources.

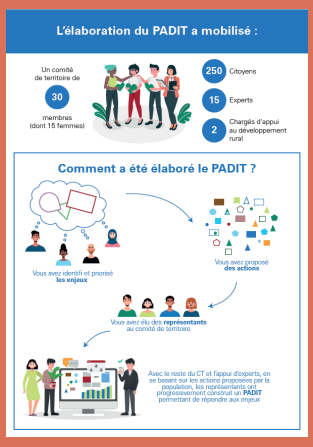
RESTITUTION, VALIDATION ET DISSEMINATION DU PLAN

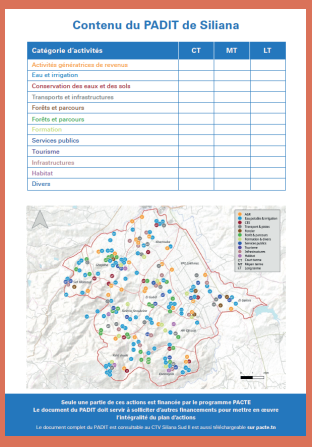
La dernière étape consiste à restituer et valider le plan final puis à le disséminer largement auprès des personnes concernées (y compris la population). La restitution et la validation peuvent être faites au cours d'un atelier avec le comité de territoire, les experts, l'administration et les autorités locales. Cet atelier peut également être l'occasion de formaliser un acte d'engagement de la part des participants pour symboliser leur implication future dans la mise en œuvre de leur plan (par le biais d'une signature ou autre).

COMMUNICATION

Produire et communiquer une synthèse du plan et rendre le plan complet accessible

Le plan validé peut ensuite être communiqué largement. Il faudra donc prévoir le temps de produire ces supports de communication entre le moment où le plan est validé et le moment où il est diffusé. Les supports de communication n'ont pas besoin de refléter tous les détails du plan, une synthèse suffit. Néanmoins il convient de rendre la version détaillée du plan consultable en ligne et/ou en présentiel pour les personnes qui souhaiteraient avoir davantage de précisions sur les actions prévues.





Aperçu du flyer créé dans le cadre du programme PACTE pour communiquer sur le plan d'action de Siliana

SUIVI-ÉVALUATION

Restitution des résultats du suivi-évaluation

L'atelier de restitution du plan final est l'occasion de restituer les résultats du suivi-évaluation du processus : nombre de personnes impliquées aux différentes étapes, principaux livrables produits et décisions prises, difficultés et tensions, etc. Les résultats du suivi-évaluation sont également utilisés pour produire les supports de communication mentionnés ci-dessus.

Réflexion sur les modalités de suivi-évaluation pour la suite de la démarche

A l'issue du processus, l'unité de coordination et le comité de territoire devront également définir les modalités de suivi-évaluation pour la suite de la démarche: maintien de la veille, suivi de la mise en œuvre du plan, etc.

Points d'attention

L'étape de collecte des propositions d'action peut s'étaler sur plusieurs semaines.

Ensuite, les étapes suivantes d'élaboration du plan (4 ateliers ou plus allant de la constitution des grappes d'actions à la dissémination du plan) devraient être réalisées dans un laps de temps de deux mois. Ce temps étant très court, il faudra contacter les participants (et notamment les experts) en amont des ateliers pour s'assurer de leur disponibilité. Il faudra également s'assurer d'avoir le temps et le budget nécessaires pour organiser ces ateliers.

L'implication des experts dès le début du processus de planification favorise leur compréhension de la zone d'intervention et de la dimension participative du projet. Leur participation aux visites de terrain et une communication régulière sur les avancées du projet sont nécessaires. Toutefois, leur disponibilité ne coïncide pas toujours avec la temporalité du projet et il peut être difficile de les mobiliser, d'autant que leur implication est volontaire. Différents experts peuvent donc être impliqués à différents degrés dans la démarche, en fonction de leur intérêt et de leur disponibilité : certains formuleront uniquement des propositions d'actions tandis que d'autres participeront à l'évaluation des actions, des grappes et/ou du plan.

La construction des grappes d'actions requiert des experts pertinents, disponibles et ouverts à des échanges avec les citoyens. Tous les experts ne sont pas en mesure d'adopter cette posture d'ouverture et d'échange avec les membres du comité de territoire plutôt que de "donneurs de leçons". Il faudra donc les sélectionner en ayant cet élément en tête.

La facilitation et l'organisation des ateliers est faite par l'unité de coordination, mais des membres du comité de territoire dédiés à cette tâche peuvent également y être associés.

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
Pour la planification territoriale participative

05

RÔLES / COMPÉTENCES / ACTEURS

GOUVERNANCE DU DISPOSITIF ET DU PROCESSUS

La gouvernance du dispositif de planification territoriale repose sur deux piliers que sont l'unité de coordination (UC), qui pilote le processus, et le comité de territoire (CT), une émanation du territoire concerné qui co-construit le plan avec l'appui d'experts. Cette gouvernance est facilitée par l'action des CADR, eux-mêmes membres de l'UC (cf. Figure 20 ci-après).

L'UC est missionnée par le service régional de l'administration dont relève le domaine principal de la planification (par exemple le CRDA dans le cas de PACTE) et qui décide de sa composition. Un groupe plus large, impliquant des responsables d'arrondissements des différentes administrations concernées, missionne les membres du comité d'experts chargés de co-construire le plan avec le comité de territoire.

Les institutions locales (conseils locaux, omdas, délégués) et les autorités régionales, forment un 3ème cercle : elles doivent être informées et consultées à des moments clés, mais ne vont pas s'impliquer directement dans l'élaboration du plan. On peut avoir recours à elles en cas de conflits entre parties prenantes.

Elles peuvent aussi être mobilisés directement par les citoyens. Leur implication précoce, notamment par l'établissement de conventions avec l'administration tutelle de l'UC, est importante pour les mobiliser dans la dynamique et assurer leur appui ultérieur, en particulier dans la mobilisation de moyens humains et financiers.

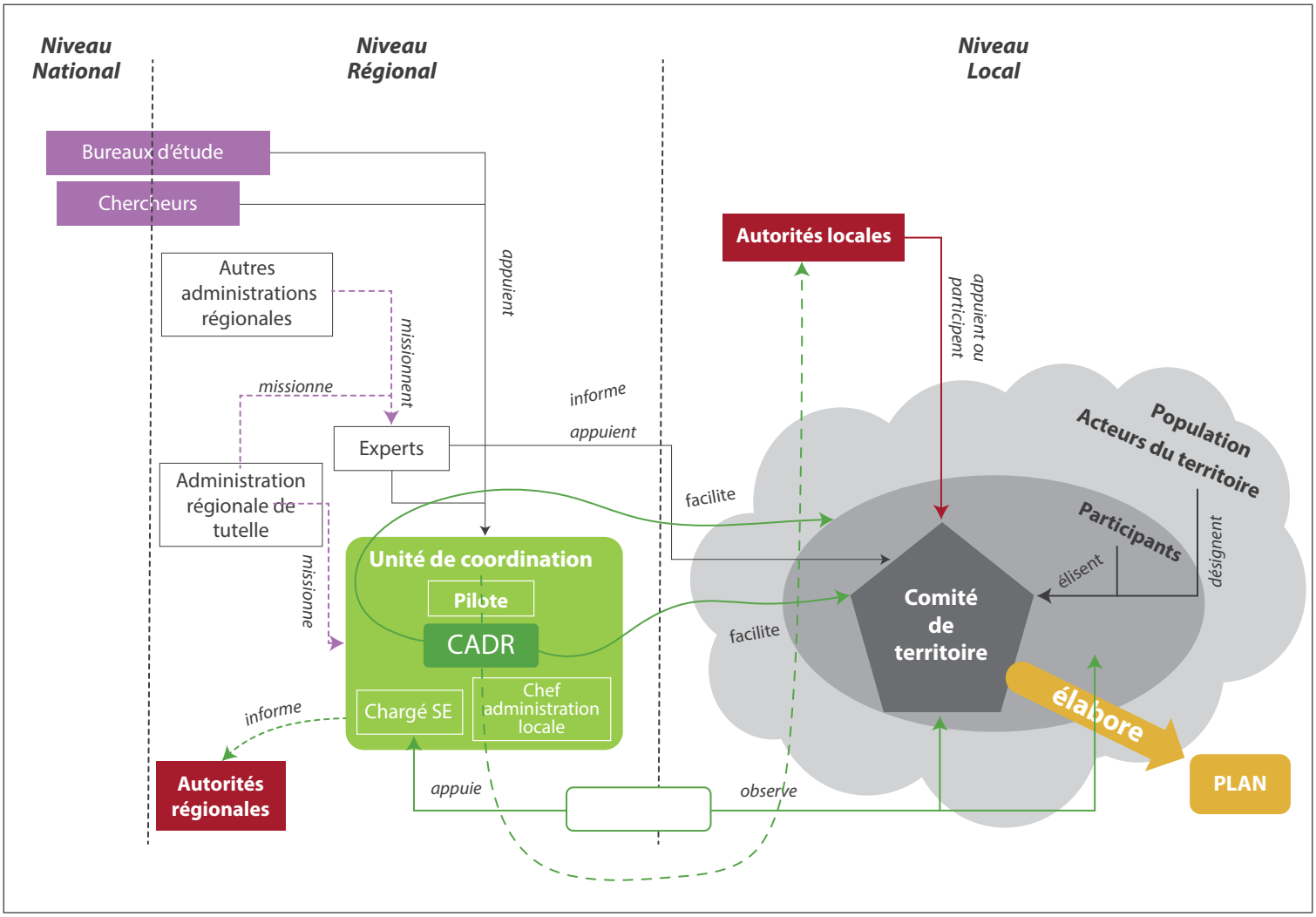


Figure 20 : Gouvernance du processus de planification territoriale

LES ACTEURS CLÉS

Unité de coordination

L'unité de coordination est chargée de coordonner les différentes étapes du processus. De préférence, cette unité devrait être composée d'au moins 5 personnes, (idéalement 8 à 10), dont les CADR (voir la section suivante). Ces personnes peuvent être des agents de l'administration en charge du domaine principal d'intervention du plan (par exemple le CRDA et le CTV dans PACTE) ou d'autres organismes compétents sur l'enjeu traité par le projet. Elles ne sont pas nécessairement à temps plein. Un responsable, disponible à temps plein pour cette mission et légitime pour prendre des décisions, doit être clairement désigné en son sein. Il assure le lien avec la hiérarchie et est capable de mobiliser l'ensemble des services concernés.

Il est important aussi d'impliquer le ou les responsables de l'administration de tutelle à l'échelon local (par exemple le chef CTV dans le cas de PACTE), pour faciliter les contacts avec les citoyens et la logistique des activités.

Il paraît important de doter l'unité de coordination d'un statut (par exemple : Unité de Gestion Opérationnelle, etc.) pour renforcer sa légitimité à prendre des décisions et à mobiliser des ressources.

Ceci peut se faire par exemple, par une lettre de mission signée du directeur de l'administration de tutelle au niveau régional.

Dès le début du processus, cette unité travaille étroitement avec toutes les parties prenantes pour définir les objectifs, les attentes et les résultats attendus du processus de planification territoriale. Elle doit faciliter la communication entre les parties prenantes, s'assurer que toutes les idées et perspectives soient prises en compte.

Il s'agit de créer un environnement propice à la collaboration Elle joue un rôle crucial de pilotage et de coordination dans les phases de préparation et de diagnostic, et plus généralement dans toutes les phases du processus, où elle doit prendre des décisions éclairées et résoudre les éventuels conflits.

Elle doit également être capable de mobiliser les ressources nécessaires et de maintenir l'engagement des parties prenantes tout au long du processus. L'intensité de sa participation est plus prononcée lors des séances de travail collectif (ateliers, réunions, brainstorming etc.) et pendant les moments de prise de décision.

Cette équipe joue un rôle central pour :

- Affiner et stabiliser les limites de la zone d'intervention ;
- Définir les tâches nécessaires à l'élaboration du plan et convenir des responsabilités de chacun pour sa réalisation ;
- Identifier les moyens et ressources disponibles pour mobiliser efficacement les parties prenantes ;
- Rassembler des informations générales sur la zone d'intervention, telles que les données socio-économiques de base et les plans sectoriels existants ;
- Cartographier les acteurs en réalisant un recensement auprès des services administratifs et des autorités locales ;
- Élaborer des discours de présentation du projet destinés, d'une part, aux acteurs institutionnels, et d'autre part, aux citoyens ;
- Garantir le suivi et l'évaluation du processus.

LES COMPÉTENCES, SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ÊTRE NÉCESSAIRES AU SEIN DE L'UC SONT LES SUIVANTS :

Facilitation de groupe :

Pour créer une écoute active de façon à comprendre les besoins et les préoccupations des parties prenantes ;

Gestion de conflit / médiation :

Pour anticiper les désaccords et résoudre les conflits de manière constructive

Gestion de projet :

Pour pouvoir s'adapter et ajuster le processus en fonction des évolutions du contexte et des retours des participants

Communication (via la désignation d'un chargé de communication)

Pour favoriser la transparence en s'assurant que les informations sont partagées de manière ouverte, facilitant ainsi la confiance et la collaboration entre les parties prenantes

Pour assurer une communication efficace en informant régulièrement les parties prenantes de l'avancement et des résultats du processus ;

Gestion de l'information (via la désignation d'un chargé de suivi-évaluation)

Pour collecter, organiser et analyser les données pertinentes et nécessaires à la prise de décision et à la mise en œuvre efficace du projet

Rédaction de rapports :

Pour produire des documents supports aux échanges entre acteurs tout au long du processus et élaborer des synthèses à la fin de chaque grande phase.

Si la présence de compétences dans les thématiques prioritaires du projet et, dans le cas d'un projet d'investissement, des compétences financières et en passation de marchés sont importantes, il n'est pas essentiel, ni même toujours possible, que l'UC possède toutes les compétences techniques pertinentes en lien avec le projet. Par contre elle doit être capable de mobiliser ces compétences en constituant un comité d'experts (cf. Experts, p. 89).

Chargé.e d'Appui au Développement Rural (CADR)

Le Chargé d'Appui au Développement Rural (CADR) assume le rôle d'animateur et de facilitateur dans le cadre du processus participatif. A ce titre, il est un pilier essentiel de l'unité de coordination. Il est chargé de mobiliser et d'accompagner un groupe d'acteurs de profils divers (ex. citoyens, élus locaux, acteurs de la société civile, de l'administration et du secteur privé) dans la réalisation de leurs objectifs lors de processus décisionnels, de réunions et d'ateliers collectifs. Il conçoit un plan de concertation et des ordres du jour propice à la participation et à la réalisation des objectifs fixés, et il choisit les méthodes et les outils adaptés au contexte et aux besoins du collectif.

Lors de travaux collectifs, il est chargé de garantir les conditions pour que tous les participants puissent s'exprimer librement, malgré les rapports de pouvoir existants.

Il doit aussi être capable de gérer les éventuelles tensions entre participants. Le CADR favorise la collaboration et la créativité en organisant des exercices de groupe, en utilisant des techniques de résolution de problèmes et des méthodes de prise de décision participatives.

Il sensibilise et partage ses compétences et connaissances en facilitation de processus participatifs à ses collègues au sein de l'unité de coordination, et au-delà, à l'ensemble des parties prenantes impliquées ainsi qu'aux membres du comité de territoire. Enfin, dans les cas où des intervenants extérieurs (ex. bureaux d'études) sont mobilisés pour réaliser certaines activités, il s'assure que ces activités soient menées en accord avec les principes fondamentaux de la planification territoriale (i.e. transparence, participation, démarche ascendante, multi-acteurs et intégrée).

QUELQUES RECOMMANDATIONS RELATIVES AU CADR ET À SON RÔLE

- **Sélection des profils appropriés :** Pour assurer le rôle de facilitateur, il est nécessaire de disposer d'un "savoir-être" compatible avec l'approche participative. Ouverture, empathie, humilité, capacité de communication et de médiation, etc., ces qualités sont plus importantes que les compétences techniques dans le cas d'un CADR ; elles doivent clairement faire partie des critères de recrutement ;
- **Engagement et disponibilité :** le rôle des CADR étant complexe, il est souhaitable d'encourager leur engagement et leur disponibilité par exemple par la reconnaissance officielle du métier de CADR, par des primes spécifiques, ou la prise en compte de ce rôle dans l'avancement des agents
- Mise à disposition en temps utile des **moyens matériels et humains** nécessaires pour organiser les activités ;
- **Transfert de compétences :** Il est souhaitable d'encourager les CADR à partager leurs compétences et connaissances avec les autres membres de l'unité de coordination, et au-delà dans tous les services administratifs concernés, ainsi qu'avec les membres du comité de territoire. Il est possible par exemple de mettre en place des programmes de formation interne pour faciliter ce transfert ;
- **Renforcement des compétences :** il est primordial de mettre en place des dispositifs de renforcement des compétences tels que des formations, du coaching et des appuis de référents pour permettre aux CADR de développer les compétences nécessaires à leur rôle. Il est possible aussi de mettre en place un forum ou des séminaires pour que les CADR de plusieurs régions puissent échanger sur les méthodes et les pratiques, quels que soient les projets et programmes dans lesquels ils interviennent.

Experts

Les experts sont des agents de différentes administrations et d'organisations de la société civile au niveau régional ou national, voire des chercheurs, qui ont les compétences techniques et les connaissances sur le contexte local nécessaires pour porter un jugement sur les propositions d'action faites par la population et sur le plan de développement élaboré par le comité de territoire.

La notion d'experts utilisée dans ce qui suit est très générique et recouvre une grande diversité de profils et de contributions au processus de planification.

L'enjeu est donc de mobiliser la personne appropriée au bon moment pour une tâche bien définie, sans qu'il n'y ait nécessairement de contrepartie pour l'expert en question.

Selon les enjeux du territoire faisant l'objet de la planification, la composition du groupe d'experts peut varier. En outre, ils peuvent être impliqués dans les différentes phases du processus de planification. Leur rôle est de :

- Apporter leur connaissance du territoire dès la phase de préparation et aider l'unité de coordination à identifier les personnes ressources à enquêter pour réaliser le diagnostic ;
- Fournir des informations quantitatives ou qualitatives sur le territoire pour alimenter le diagnostic, et donner un avis sur celui-ci ;
- Faire des propositions d'actions pour le développement de la zone, complémentaires à celles de la population, notamment en contribuant à l'élaboration des grappes d'action (cf. Classification et constitution de grappes, p. 75) ;
- Donner un avis sur la faisabilité des propositions d'actions en précisant les conditions de mise en œuvre techniques, financières et réglementaires et en aidant à les dimensionner ;
- Donner un avis sur le plan de développement.

Dans la mesure du possible la sélection des experts doit prendre en compte :

- Leur domaine de compétence, en lien avec les enjeux du territoire et l'objectif du processus de planification territorial ;
- Leur savoir-être, en particulier leur ouverture et leur capacité à discuter avec les citoyens ;
- Leur disponibilité à différentes étapes du processus.

Les difficultés rencontrées pour impliquer les experts sont diverses :

- Les experts ne comprennent pas ce qu'on attend d'eux ;
- Les experts n'ont pas d'intérêt professionnel à participer et/ou ils pensent que leur contribution ne sera pas valorisée ;
- Les experts sont peu disponibles ou pas au bon moment (décalage entre leurs disponibilités et la temporalité du projet) ;
- Tant que le diagnostic n'est pas terminé, il est difficile de savoir quels experts devraient être mobilisés car certains enjeux du territoire, qui seront à traiter dans le plan et pour lesquels un avis d'experts est nécessaire, ne sont révélés que pendant la phase de diagnostic ;
- Les experts ne connaissent pas le territoire concerné et les avis exprimés sur les actions sont génériques et ne tiennent pas compte des spécificités du territoire ;
- Les relations entre les experts et la population ou avec les membres du comité de territoire peuvent être difficiles : manque de confiance de la population envers l'expertise, manque d'ouverture des experts aux échanges avec les citoyens, manque d'appréciation des connaissances qu'ont les habitants de leur territoire ou manque de considération pour leurs propositions, etc.

RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX EXPERTS :

- Pour assurer une implication effective et pertinente des experts, il apparait important de les **mobiliser le plus tôt possible dans le processus de planification.** Cette implication pourrait intervenir au moment de l'organisation du projet, ou a minima au moment de l'atelier de démarrage. On peut envisager par exemple d'intégrer quelques experts dans l'unité de coordination, en fonction de leur connaissance du territoire ou de leurs domaines techniques en relation avec les enjeux de celui-ci. Cette implication précoce peut favoriser leur compréhension de la zone d'intervention et de la dimension participative du projet, et permettre que leurs avis soient mieux informés ;

- **Une implication régulière et dans la durée est souhaitable.** La participation d'experts aux visites de terrain dans la phase de diagnostic et leur présence lors de la réunion de restitution du diagnostic sont des opportunités pour qu'ils puissent échanger directement avec la population, tant sur leur perception des enjeux que sur la qualification de leurs propositions. Cela peut permettre de renforcer la pertinence de leur avis et la légitimité de celui-ci aux yeux de la population et du comité de territoire ;

- **Une communication régulière** sur les avancées du projet semble une condition minimale d'implication. Une information précoce des supérieurs hiérarchiques des experts que l'on souhaite mobiliser sur les objectifs de la démarche et de ses étapes dès la phase de préparation est nécessaire pour qu'ils comprennent bien ce qui est attendu d'eux et qu'ils puissent mobiliser leurs agents ;

- **La composition du groupe d'experts peut évoluer** au cours du processus de planification. Ainsi, au-delà des premiers experts impliqués au démarrage, le groupe d'experts pourra être ensuite progressivement complété une fois les enjeux du territoire bien identifiés, puis les propositions d'actions de la population recueillies ;

- **Le degré d'implication des experts peut varier selon les personnes :** Certains formulent uniquement des propositions d'actions tandis que d'autres participent à l'évaluation des actions, des grappes et/ou du plan ;

- Les CADR jouent un rôle crucial de traduction et de **facilitation des relations entre les experts et la population et les membres du comité de territoire.**

Comité de territoire

Le comité de territoire (CT) constitue **l'instance décisionnelle** pour la planification. Il est constitué à la fin de la phase de diagnostic. Ce comité est **constitué a minima par les représentants de la population** des territoires concernés par le processus de planification territoriale.

Pour faciliter le rôle d'intermédiaire entre la population et l'administration joué par les membres du CT, le territoire peut être subdivisé en plusieurs petits territoires homogènes qui bénéficieront chacun de représentants (cf. Identification des territoires de vie, p.40-42).

Il est important de veiller à ce que les femmes et les jeunes, souvent exclus des processus de décision, soient représentés dans le comité, car les activités et les besoins de la population varient selon le genre et l'âge. Ainsi un représentant et une représentante peuvent être identifiés pour chaque territoire de vie.

La question d'intégrer d'autres acteurs dans le comité de territoire doit être tranchée lors de la phase de préparation. Selon le contexte, il peut être envisagé d'intégrer des représentants :

- Du conseil local ;
- Des autorités locales (omdas) ;
- Des organisations de la société civile présentes sur le territoire (associations, syndicats) ;
- Des entreprises privées actives sur le territoire et concernées par l'objet de la planification.

L'intégration de ces représentants, souvent dotés d'une autorité et d'un pouvoir plus important que les simples citoyens, peut déséquilibrer la composition du CT et limiter ainsi le caractère participatif du processus. Elle doit donc être réfléchie avec attention. Pour limiter le pouvoir de ces membres extérieurs au territoire il est recommandé de donner au collège des représentants de la population la majorité des pouvoirs de votes. Par ailleurs, il est recommandé de limiter le nombre de collèges au sein du CT afin de ne pas compliquer et ralentir la constitution du comité.

Plus généralement, le nombre de membres du CT doit rester limité afin de faciliter les échanges au sein du CT et limiter les risques d'absentéisme. Un nombre total de 15 à 20 membres semble une taille appropriée.

Le **processus de désignation** des membres peut différer selon les collèges (cf. Sélection des membres, p.62).

Le **rôle** du comité de territoire est de :

- Valider le diagnostic et de le restituer si nécessaire auprès de la population ;
- Organiser le recueil des propositions d'actions de la population et de formuler des propositions complémentaires ;
- Caractériser ces propositions, en relation avec le comité d'experts, afin de les évaluer, de les organiser (par enjeux, échelle, territoire) et de les hiérarchiser dans la perspective de constituer une première ébauche de plan territorial intégré ;
- Solliciter l'avis du comité d'experts puis de la population sur le plan provisoire ;
- Valider le plan final et signer officiellement le document ;
- Suivre et contribuer à faciliter la mise en œuvre des actions planifiées ;
- Informer la population de l'avancée et des résultats du processus de planification.

Certains membres du CT, plus influents, peuvent jouer **un rôle de portage politique** du projet auprès de la municipalité et des autorités locales (omdas, délégués), si des représentants de ces dernières ne sont pas membres à part entière du CT.

RECOMMANDATIONS RELATIVES AU COMITÉ DE TERRITOIRE :

- Il est nécessaire dès la phase de préparation de **bien définir les rôles respectifs** de l'unité de coordination, du comité de territoire et du comité d'experts, ainsi que la séquence de formulation des avis respectifs des uns et des autres sur les différentes versions du plan territorial ;

- De même pour un travail plus efficace du CT et pour décharger l'unité de coordination, **un partage clair des tâches** est également souhaitable au sein du CT : avec par exemple, un président en charge du lien avec l'UC, une personne responsable de la communication, un secrétaire pour la rédaction des procès-verbaux de réunion, etc. Ce partage des tâches doit également être défini par les membres eux-mêmes dès la formation du CT, par exemple dans un règlement intérieur. Pour faciliter cet exercice, un règlement intérieur type peut être proposé par les CADR ;

- Le partage des informations par le comité de territoire avec la population n'est pas spontané. **Les membres doivent être formés à la communication.** Cette formation doit idéalement intervenir dès la formation du CT. Elle peut être conduite par les CADR en charge d'appuyer le CT par la suite ;

- **L'engagement et la disponibilité** des membres du CT ne sont pas garantis. Il peut y avoir un fort absentéisme avec des incidences sur l'atteinte du quorum. Il est donc nécessaire de réfléchir, en amont de la phase de construction du plan, aux moyens de favoriser cet engagement. Cela peut passer par la mise à disposition de moyens de communication et de lieux de réunion, et quand les moyens financiers le permettent, par un défraiement des membres ;

- **Officialiser** le comité de territoire en lui conférant un statut (par exemple de commission locale) peut permettre de renforcer sa légitimité vis-à-vis des autorités et d'avoir la possibilité d'émettre des invitations officielles pour les membres du CT. Cela peut aussi renforcer l'engagement de ses membres ;

- **Assurer la pérennité de l'instance** après l'élaboration du plan, notamment pour suivre sa mise en œuvre et participer à son évaluation à moyen terme, voire même participer à d'autres projets de développement du territoire, est un autre facteur susceptible de faciliter l'engagement des membres du CT.

La population

Les citoyennes et citoyens, habitants du territoire concerné par la planification territoriale, sont les participants « de base » du processus.

Il existe plusieurs niveaux possibles de participation :

- Les **habitants** sont mobilisés pendant la phase de préparation via des activités de sensibilisation ; ils et elles interviennent pendant la phase de diagnostic en répondant aux entretiens ou en donnant leur avis lors des ateliers de restitution ; ils et elles sont aussi appelés à formuler des propositions d'actions soit directement pendant ces réunions, soit via leurs représentants au comité de territoire, qu'ils élisent ; enfin, ils et elles sont informés du plan retenu et donnent leur avis avant validation de la version finale. L'unité de coordination, et en particulier les CADR, doivent adapter les modes d'intervention sur le terrain afin de pouvoir mobiliser toutes les catégories de la population, en particulier les femmes et les jeunes. Cela passe par exemple par le ciblage des entretiens, l'adaptation des lieux, jours et horaires des réunions aux disponibilités du plus grand nombre, l'organisation d'ateliers spécifiques, la séparation des participants en groupes de discussion spécifiques au sein d'ateliers plus larges, etc.

- Les **personnes-ressources** sont des personnes qui connaissent bien leur territoire. Elles sont identifiées pendant la phase de préparation. Elles servent de premiers relais avec la population locale lors de la phase de préparation. Ces personnes facilitent l'accès aux informations générales sur la zone d'intervention.

- Les **leaders locaux** sont des personnes qui ont du pouvoir sur le territoire du fait de leur activité économique, de leur niveau d'éducation ou de leur rôle religieux. Ils disposent d'un réseau de relations qu'ils peuvent (ou non) mettre au service du projet, en assurant sa promotion auprès des autorités locales et en faisant la publicité auprès de la population. Ils sont en général connus par l'administration et identifiés pendant la phase de préparation. Si les leaders sont importants pour le portage politique du projet, il faut veiller à contrôler leur influence pour que le processus de planification ne soit pas détourné à leur seul avantage.

- Les **représentants et représentantes des territoires de vie** au sein du comité de territoire : recrutés parmi les habitants du territoire et élus par eux, ils peuvent faire partie des personnes-ressources identifiées dès le démarrage du projet, ou des leaders locaux mais ce n'est pas toujours le cas. Ils et elles jouent un rôle actif dans la phase d'élaboration du plan (voir section sur le comité de territoire ci-dessus).

DES ACTEURS COMPLÉMENTAIRES AU RÔLE NON NÉGLIGEABLE

Observateurs.trices & chargé.e de suivi-évaluation

Le rôle des observateurs et du chargé de suivi-évaluation (S&E) dans le processus participatif est crucial pour garantir la bonne qualité, l'efficacité et la transparence de son déroulement.

Un chargé du suivi-évaluation est désigné parmi les membres de l'unité de coordination. Son rôle est de coordonner le S&E du processus de planification, de s'assurer que les différentes personnes contribuant au S&E remplissent bien leurs rôles, de rassembler l'ensemble des données et des résultats du S&E et s'assurer qu'ils sont partagés aux bons acteurs, sous le bon format et au bon moment. Il doit également mettre en débat les conclusions des observations avec les autres membres de l'UC pour ajuster le processus de planification. Si le chargé de S&E n'a pas d'expérience de suivi-évaluation de processus participatif, il doit être formé. Il doit former à son tour les observateurs.

Les observateurs peuvent être des agents de l'administration ou bien des personnes recrutées spécifiquement pour cette tâche. Des bureaux d'étude ou associations locales peuvent être contractualisés pour mettre à disposition des observateurs. Le fait d'être originaire ou de connaître le territoire concerné peut faciliter la tâche des observateurs car ils peuvent plus facilement identifier ceux qui prennent la parole et mieux anticiper les relations entre les participants, mais cela peut aussi biaiser leur regard.

Il est nécessaire d'avoir au moins un observateur ou une observatrice en appui à l'unité de coordination. Lorsque la taille du projet est réduite, ou quand les moyens humains sont limités, une seule personne peut remplir les rôles de chargé.e de suivi-évaluation et d'observateur.trice. Dans ce cas, elle doit être dédiée à cette tâche et ne peut assurer d'autre rôle au sein de l'UC. Pour les évènements participatifs qui impliquent un grand nombre de participants ou lorsque les participants travaillent en sous-groupes (cas de certaines sessions du CT) plusieurs observateurs ou observatrices sont nécessaires, et l'UC pourra donc faire appel à d'autres agents pour les seconder qui devront être « briefés » sur les méthodes.

Le rôle des observateurs est surtout important à partir de la fin de la phase de diagnostic (réunions de restitution) et pendant la phase d'élaboration du plan par le comité de territoire. Ils doivent donc être recrutés au plus tard pendant la phase de diagnostic.

Tout au long des différentes étapes du processus, les observateurs adoptent une posture neutre et objective. Au cours des évènements participatifs, ils sont dans une position d'observation participante des évènements. Il s'agit d'une technique de recherche qualitative qui consiste à faire partie du contexte observé et à interagir avec les personnes étudiées. L'observateur n'est pas uniquement dans une posture d'observation des participants et des évènements. Il interagit également avec les participants, leur restitue les résultats de ses observations passées, et par là-même est impliqué et interfère dans le processus.

Pendant les ateliers, les réunions et les formations, les observateurs observent attentivement le déroulement des évènements et notent les informations pertinentes pour ajuster le processus participatif à chaque étape, selon ce qui a été défini dans le protocole de S&E. Par exemple, ils peuvent observer les interactions entre les acteurs, notant le contenu des échanges et les attitudes des participants. Ils peuvent également identifier les conflits et les dynamiques de groupe. Ils peuvent élaborer des grilles de questions ou des supports d'observation, mener des entretiens ou utiliser d'autres méthodes pour évaluer la satisfaction des participants, l'atteinte des objectifs et les changements attendus/observés. Les observateurs rédigent des rapports d'observation pour chaque évènement collectif (réunion de restitution du diagnostic, sessions du comité de territoire, réunions avec les experts, etc.).

Selon ce qui a été défini dans le protocole de suivi-évaluation du processus, l'analyse des données recueillies peut être réalisée par le chargé de S&E ou les observateurs.

LES COMPÉTENCES REQUISES POUR ÊTRE UN BON OBSERVATEUR SONT LES SUIVANTES :

Être neutre

l'observateur doit s'efforcer de recueillir les propos des participants en minimisant les jugements et les opinions personnelles

Être objectif

l'observateur doit se concentrer sur les faits observables et mesurables, plutôt que sur des interprétations subjectives

Avoir un bon sens de l'écoute

l'observateur doit prêter attention avec soin aux paroles et aux comportements des participants afin de saisir fidèlement le sens de leurs messages

Savoir prendre des photos et des vidéos de qualité

l'observateur doit maîtriser l'utilisation du matériel audiovisuel afin de produire des preuves visuelles claires, exploitables et contextualisées

Etre organisé et savoir rédiger un rapport

l'observateur doit être capable de structurer ses notes et de synthétiser ses observations dans un document clair, précis et compréhensible

Communiquer efficacement

l'observateur doit communiquer régulièrement ses observations à l'unité de coordination de manière transparente.

Chargé.e de communication

Le chargé de communication peut être une personne dédiée ou une personne désignée parmi les membres de l'UC. Cette personne doit néanmoins avoir des compétences en communication et/ou être formée pour cela.

Son rôle est d'établir le plan de communication puis de concevoir ou faire concevoir les outils de communication avant de les déployer tout au long du processus (cf. tous les encadrés Communication inclus dans ce guide).

LES COMPÉTENCES ATTENDUES D'UN BON CHARGÉ DE COMMUNICATION SONT LES SUIVANTES :

Maîtriser le discours sur le projet élaboré pendant la phase de préparation

Etre curieux et s'intéresser aux caractéristiques des publics cibles de communication définis au départ

Avoir le sens du contact et être à l'écoute notamment vis-à-vis de la population locale

Connaître et maîtriser l'utilisation des différents médias disponibles (internet, réseaux sociaux, rédaction de flyers et posters, etc.) et savoir les choisir en fonction des publics cibles

Savoir prendre des photos et des vidéos de qualité

Avoir un esprit de synthèse et de bonnes capacités de rédaction, si nécessaire dans différentes langues pour s'adapter aux différents publics ciblés

Être organisé et avoir le sens de l'anticipation pour communiquer au bon moment

Consultants, bureaux d'étude, chercheurs, et société civile

Les consultants, bureaux d'étude, chercheurs et acteurs de la société civile peuvent apporter un appui à l'unité de coordination pour la réalisation d'activités spécifiques à différentes phases du processus de planification territoriale, notamment lorsque les moyens humains font défaut au sein de l'administration (voir le tableau ci-dessous).

Les chercheurs et acteurs de la société civile qui travaillent dans la zone d'intervention ou sur des territoires comparables peuvent apporter leur expertise sur les propositions d'actions au même titre que les experts de l'administration, en particulier sur des innovations techniques ou organisationnelles mal connues des agents de l'administration régionale ou locale.

Les consultants et bureaux d'étude seront plutôt sollicités pour appuyer l'UC sur des tâches qui demandent du temps ou des compétences spécifiques, ou pour lesquelles les procédures administratives sont lourdes et inadaptées (par exemple organiser des réunions dans des lieux privés : réservation de salles, recours à des traiteurs, etc.). Dans tous les cas, le cahier des charges devra être rédigé soigneusement et le processus de contractualisation anticipé le plus tôt possible compte tenu des délais des procédures administratives. Pour les activités plus sensibles telles que la réalisation d'enquêtes, la supervision par les CADR reste nécessaire afin d'assurer la qualité des données collectées et des documents produits.

Implication des consultants et des chercheurs aux différentes étapes du processus de planification

Phases du processus	Acteurs	Activités
Préparation	Consultants	Organiser et animer l'atelier de démarrage
Diagnostic	Consultants et chercheurs	Réaliser des visites et entretiens semi-directifs sous la responsabilité des CADR (facilitateurs et/ou garants)
		Collecter et/ou fournir des données, des études existantes
	Chercheurs	Encadrer des stagiaires sur la zone d'intervention
	Consultants	Appui à l'observation : recrutement des observateurs, mise à disposition de moyens d'observations, rédaction des rapports
		Aider à la rédaction des rapports de diagnostic
Recueil des propositions d'actions et élaboration du plan	Consultants	Saisie des propositions d'action dans une base de données et mise à jour de la base à chaque étape de décision du comité de territoire
Elaboration du plan	Consultants, chercheurs et société civile	Donner un avis sur les propositions d'actions, en particulier les actions innovantes, peu connues des experts de l'administration
	Consultants	Appui à l'observation : recrutement des observateurs, mise à disposition de moyens d'observations, rédaction des rapports
		Aider à la rédaction des plans

QUELS ACTEURS POUR QUELS RÔLES ?

Le tableau suivant résume, pour chaque catégorie d'acteurs, qui sont les personnes impliquées dans le programme PACTE et qui ils pourraient être plus généralement.

Qui sont les acteurs du processus de planification territoriale dans le programme PACTE et qui pourraient-ils être en général ?

Acteurs	Qui sont-ils en général ?	Qui sont-ils dans PACTE ?
Unité de coordination	Une dizaine de personnes, agents de l'administration ou d'organismes compétents sur les domaines d'intervention du projet, ayant les profils suivants : • 1 ou 2 personnes qui ont un pouvoir de décision • 3 à 4 experts spécialisés sur la thématique 1 ou 2 facilitateurs.trices • 3 à 4 personnes qui connaissent bien la zone	Chef de la division RPS et agents du CRDA et de la CTV
CADR	Agents de l'administration au niveau local et régional ou ou d'organismes compétents sur les domaines d'intervention, ayant reçu une formation en facilitation de processus participatif.	Ingénieurs et techniciens des arrondissements Sol, CES et Forêts du CRDA et de la CTV
Experts	Ingénieurs ou techniciens de l'administration de tutelle de l'UC ou d'autres administrations, personnels de bureaux d'étude, chercheurs ou enseignants-chercheurs, compétents pour les domaines de planification et les enjeux des territoires concernés	Ingénieurs de l'OEP, des arrondissements du CRDA tels que Ressource en eau, CES, Forêts, Productions Végétales, Productions Animales, etc.
Comité de territoire	• Représentants élus des Territoires de Vie, hommes et femmes • Représentants du secteur privé et de la société civile • Elus municipaux ou représentants des autorités locales	• Représentants élus des Territoires de Vie, hommes et femmes • Représentants du secteur privé et de la société civile • Jeunes porteurs d'idées • Elus municipaux
Population	Les citoyens habitant des territoires de vie	Les citoyens habitant des territoires de vie
Observateurs	Personnes recrutées par l'administration de tutelle, par un bureau d'étude ou une organisation de la société civile	Personnes (niveau master ou ingénieur) recrutées par le CIRAD
Chargé de suivi et évaluation	Agents de l'administration de tutelle ou de l'organisme porteur du processus de planification	Ingénieur ou technicien du CRDA
Consultants, bureaux d'étude, chercheurs	Des chercheurs et enseignants chercheurs des établissements locaux ou d'autres régions, compétents sur les enjeux du territoire Des bureaux d'étude actifs aux échelles régionale et nationale Des consultants avec des compétences spécifiques (facilitation, gestion de l'information, communication, etc.) Des organisations de la société civile à différentes échelles	Chercheurs et enseignants chercheurs du CIRAD et de l'INRAE, de l'INAT et de l'INRGREF Consultants (ACCORD) en contrat avec le Cirad Autres bureaux d'études d'aménagement

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
Pour la planification territoriale participative

06

AJUSTEMENT DE LA DÉMARCHE A DIFFÉRENTS NIVEAUX DE RESSOURCES ET CONTEXTES D'INTERVENTION

Diversité des contextes d'intervention et nécessité d'ajuster la démarche

Comme évoqué en introduction (cf. Types de projets concernés par la planification territoriale, p.16), la mise en œuvre d'un processus de planification territoriale peut concerner une grande diversité de projets, d'un projet de conservation des eaux et des sols sur une portion de bassin versant à un projet de développement rural à l'échelle d'un secteur ou d'une délégation.

Le contexte d'intervention peut ainsi varier selon la complexité et la diversité des enjeux à traiter, la diversité des acteurs concernés, la taille de la population ciblée et l'emprise spatiale du projet. Cela doit être pris en compte pour ajuster la démarche.

Un autre élément clé à prendre en compte est le financement alloué au projet puisqu'il va déterminer les moyens (compétences, logistique, etc.) qu'il sera possible de mobiliser pour mettre en œuvre la démarche de planification.

In fine, la démarche de planification devra donc être ajustée pour être adaptée au mieux à cette combinaison entre contexte d'intervention et moyens financiers disponibles.

Les invariants de la démarche

Quel que soit le type de projet, il est d'abord nécessaire de s'assurer que les conditions minimales pour initier un processus de planification territoriale sont bien présentes (cf. Conditions minimales, p.9) avant même d'ajuster la démarche au contexte et aux moyens.

Ensuite, la démarche même ajustée doit nécessairement prendre en compte les principes de mise en œuvre d'un projet de planification territoriale (cf. Principes fondamentaux, p.12). C'est en effet une garantie pour la réussite du projet et pour répondre au mieux aux besoins exprimés par la population. De même, l'organisation de la démarche en quatre étapes, de la préparation à la co-construction du plan d'actions, reste immuable quel que soit le type de projet à mettre en œuvre.

L'animation territoriale doit également rester une fonction clé pour le processus et le respect des principes de mise en œuvre même si, selon le type de projet, on peut imaginer différentes modalités pratiques pour cette animation.

Une instance locale et représentative (ex. le comité de territoire dans le programme PACTE) est le corollaire de cette animation territoriale puisqu'elle portera, dès la fin du diagnostic, le processus de planification avec l'élaboration du plan d'actions et assurera le lien avec la population durant cette phase. Selon le contexte d'intervention, et en particulier la diversité des enjeux et la taille de la zone du projet, le statut de cette instance (d'une instance institutionnalisée à une instance ad hoc) peut évoluer même si ses prérogatives restent les mêmes (cf. Comité de territoire, p.91).

Enfin, les deux fonctions transversales de suivi-évaluation, pour, à minima, assurer le pilotage de la démarche, et de communication, pour garantir le lien avec la population et entre tous les acteurs, sont également indispensables.

Rappel des ressources nécessaires pour dérouler la démarche

· LE TEMPS

La concertation et la participation sont des activités qui peuvent être chronophages, en particulier lorsqu'il y a de multiples enjeux à traiter, que la zone du projet est grande ou que le contexte institutionnel ou social est conflictuel. La durée du processus de planification peut également susciter des frustrations auprès de la population si certaines phases prennent trop de temps, avec un risque que la dynamique enclenchée soit rompue si des réalisations concrètes ne sont pas mises en œuvre rapidement sur le terrain.

En outre, les exigences imposées par les bailleurs voire l'administration peuvent aussi contraindre la durée du processus de planification. En conséquence, il y a un équilibre subtil et pragmatique à trouver pour répartir la ressource "temps" sur les différentes étapes. Ces arbitrages sont aussi déterminés par la disponibilité des compétences nécessaires pour mettre en œuvre la planification.

· DES COMPÉTENCES ET LEUR DISPONIBILITÉ

La compétence principale requise pour la planification est l'animation territoriale. Le travail d'animation peut être assuré par des CADR, nouveau métier au sein du ministère de l'agriculture, ou par le biais de prestataires spécialisés (ex. consultants et bureaux d'études, acteurs de la société civile, etc.). Le dilemme principal est ainsi de choisir entre la mobilisation de fonctionnaires qui sont rémunérés par le budget de l'Etat mais dont la faible disponibilité nécessite d'avoir du temps, et le recours à des prestataires, totalement impliqués pendant la période du projet, qui permettent d'aller vite, mais qui nécessitent de disposer d'un financement suffisant pour les rémunérer. Dans tous les cas, il est vraiment préférable de mobiliser directement un CADR pour garantir la bonne mise en œuvre du projet, selon deux scénarios possibles :

- Un CADR est disponible pour la durée du projet ; il assure alors la mise en œuvre de l'animation territoriale et le pilotage du processus de planification
- Un CADR n'est pas complètement disponible ; il est mobilisé à temps partiel pour superviser le travail d'animation mené par des prestataires de service et pour garantir la qualité du processus de planification

En complément de l'animation territoriale, d'autres compétences sont requises pour mener à bien le travail d'analyse de données (pour le diagnostic, le suivi-évaluation, etc.), de rédaction de rapports (de diagnostic, du plan finalisé, etc.) et de communication sur l'avancement et les résultats du processus.

A nouveau, en fonction des ressources financières, du temps et des compétences disponibles, ces différentes tâches peuvent être réparties entre un CADR et des prestataires. Enfin, selon les enjeux de la zone d'intervention, il faut s'assurer de pouvoir mobiliser différents experts techniques et thématiques, en particulier lors de la phase d'expertise du plan d'actions voire lors du diagnostic.

· MOYENS LOGISTIQUES ET INFORMATIQUES

Des moyens logistiques sont requis notamment pour assurer tout le travail de terrain nécessaire à la mobilisation des acteurs locaux, à la collecte de données de diagnostic et aux ateliers avec la population et l'instance locale. Ces moyens sont directement dépendant de la taille de la zone d'intervention et de la population ciblée.

De même, des moyens informatiques sont indispensables pour compiler et analyser des données de diagnostic et de suivi évaluation, traiter et analyser les propositions d'action lors de l'élaboration du plan et produire des rapports sur le processus et ses produits.

Sur quoi peut-on jouer pour adapter la démarche selon le contexte d'intervention ?

Pour mieux rendre compte de cette mécanique d'ajustement possible, deux illustrations de scénarios possibles (mais non exclusifs), pour deux contextes d'intervention très différents, sont présentés ci-dessous.

Pour chaque scénario, des modèles de gouvernance du projet, des propositions de séquence méthodologique ainsi que des estimations de temps et de coûts liés à la logistique (travaux de terrain et ateliers) sont présentés.

SCÉNARIO 1 : un projet de CES financé sur le budget national

LE CONTEXTE D'INTERVENTION

Le projet de CES de la DGACTA dispose de 30 000 dinars pour élaborer, en une année, un plan d'équipement en ouvrages de CES d'un sous-bassin versant. L'emprise de la zone d'intervention est limitée, moins de 10 000 ha, et les enjeux concernent spécifiquement l'érosion des sols et la valorisation agricole de l'eau pluviale. La population visée est constituée par les exploitations agricoles familiales (environ 500 ménages) qui ont des parcelles sur la zone d'intervention.

L'objectif de la démarche de planification territoriale, dans ce contexte, est de co-construire un plan d'implémentation d'ouvrages de CES qui répondent aux besoins spécifiques des exploitations de la zone du projet et soient suffisamment bien appropriés pour envisager une maintenance de ces ouvrages par la population elle-même. Ce plan doit aussi être cohérent avec le fonctionnement hydraulique de cette portion du bassin versant et conçu pour éviter l'émergence de conflits sur l'accès à l'eau entre exploitations.

Les orientations principales prises pour mettre en œuvre le projet, en prenant en considération le budget alloué et la spécificité des thématiques traitées par le projet, sont les suivantes :

- L'équipe de coordination (UC) sera constituée uniquement d'agents (DGACTA) du CRDA et du CTV local. Ces personnes sont compétentes sur la CES et connaissent bien la zone. En effet, le recours à un bureau d'études serait trop coûteux pour le budget qui est alloué. L'équipe sera appuyée pour l'animation territoriale par le CADR qui est affecté au CRDA. Comme il n'est pas disponible à plein temps, il sera chargé d'encadrer, en amont, la mise au point de la démarche de planification, avant d'assurer la mise en place du comité de territoire et piloter la phase d'élaboration du plan, en appui à l'instance locale. Enfin il sera chargé de la facilitation de l'atelier de démarrage. Les autres membres de l'UC seront mobilisés principalement pour les étapes de préparation et de diagnostic.

- En raison de la spécificité thématique du projet et du peu de temps disponible, le comité de territoire sera constitué uniquement de représentants des exploitations de la zone du projet et ne sera pas adossé à une collectivité locale car il n'a pas vocation à être pérennisé. Néanmoins, les autorités locales seront informées du projet et invitées aux principaux ateliers, si nécessaire.

- Le suivi évaluation et la communication seront pris en charge par l'équipe locale. Avec l'aide du CADR, un protocole simple de suivi-évaluation sera conçu pour quantifier la participation et documenter la trajectoire des propositions d'actions. La communication sera organisée pour garantir la meilleure mobilisation de la population puis aider le comité de territoire à informer la population sur le processus de planification.

· L'ÉTAPE DE PRÉPARATION

Sous l'autorité du DRPS, le CADR sera mobilisé pour aider à ajuster la démarche de planification au contexte du projet, former l'équipe constituée d'agents du CTV et du CRDA (dialogue avec les acteurs locaux, animation de groupes d'acteurs, identification des territoires de vie, etc.).

Le CADR sera également chargé de rédiger le discours, un récit du projet et d'animer l'atelier de lancement.

Activités	Tâches	Coordination	Evaluation du coût (TND)	Durée (semaine)
Mise en place de l'équipe et de la démarche	Constitution de l'équipe	DRPS	_	1
	Petite formation équipe par CADR	CADR	_	1
	Ebauche de la démarche et définitions des tâches	DRPS	_	1
	Elaboration du discours sur le projet	CADR	_	
Présentation du projet à la population	Atelier de lancement	DRPS	2 000	1
	Tournées de terrain	DRPS	1 000	2
	Ateliers de sensibilisation	DRPS	1 500	2
Finalisation de la préparation	Ajustement de la méthode	DRPS	_	1
TOTAL			**4 500**	**9**

· LE DIAGNOSTIC

Lors de cette étape, le CADR n'est impliqué que pour aider à mettre au point la démarche et former l'équipe de mise en œuvre à différents outils de diagnostic participatif. Enfin, il sera mobilisé pour animer l'atelier de restitution.

Le diagnostic sera focalisé autour des problèmes d'érosion et de la gestion de l'eau pluviale. Il devra surtout s'attacher à présenter une vision complète et intégrée (de l'amont vers l'aval) des problématiques autour de la gestion des sols et de l'eau.

Activités	Tâches	Coordination	Evaluation du coût (TND)	Durée (semaine)
Cadrage du diagnostic	Cadrage de la démarche	DRPS	_	1
	Formation du bureau d'études par le CADR (méthodes de diagnostic participatif)	CADR	_	1
Collecte des données	Compilation des données et rapports existants au CRDA, entretiens avec des spécialistes CES du CRDA	DRPS	_	2
	Entretiens et sorties sur le terrain, Identification des communautés locales (territoire de vie)	CTV	1 000	2
Analyse des enjeux	• Découpage de la zone du projet en UTH • Ateliers collectifs sur le terrain : arbre à problème sur l'érosion et gestion eau pluviale • Analyse par UTH et identification des enjeux • Discussions complémentaires avec les experts CES du CRDA	DRPS	1 000	3
Restitution et validation des enjeux	1 atelier de restitution	CADR	2 000	1
Rédaction du rapport		DRPS	_	3
	TOTAL		**4 000**	**13**

· LA MISE EN PLACE DU COMITÉ DE TERRITOIRE

Cette étape sera pilotée par le CADR, avec l'appui de l'équipe locale (CTV, principalement). Elle débute dès les journées de sensibilisation. Pour ce projet, il est décidé que le CT sera constitué uniquement de représentant.es des exploitations agricoles de la zone.

La population votera pour un binôme représentatif de sa communauté (cf. Identification des territoires de vie, p.40-42).

Activités	Tâches	Coordination	Evaluation du coût (TND)	Durée (semaine)
Appel à candidatures	• Préparation des « termes de références » du CT • Animation d'une session dédiée lors des journées de sensibilisation • Diffusion d'un appel à candidatures	CADR	_	Inclus dans la phase de préparation
Sélection des membres	Organisation de plusieurs journées de vote, après l'atelier de restitution du diagnostic	CTV	500	Inclus dans la phase de préparation
Formation	2 sessions de formation	CADR	2 000	2
Diagnostic et vision	2 sessions : Discussion et validation du diagnostic ; Construction d'une vision du territoire	CADR	2 000	3
TOTAL			**4 500**	**5**

· L'ÉLABORATION DU PLAN D'ACTIONS

C'est surtout sur cette phase que du temps et des ressources budgétaires doivent être ciblés. Pour gagner un peu de temps, les experts du CRDA se joignent au CT lors des ateliers d'élaboration des grappes d'action puis de planification des actions (dans le temps et l'espace).

Activités	Tâches	Coordination	Evaluation du coût (TND)	Durée (semaine)
Formation du CT	Formation du CT à la collecte de proposition auprès de la population	CADR	1 000	1
Collecte des propositions d'actions	Les membres du CT vont collecter des propositions d'actions L'équipe locale recueille des propositions des experts au CRDA	CADR	_	4
Classification des propositions	Recueil des fiches puis travail de saisie, de tri (les doublons, etc.) et de classification par enjeux et thématique	CADR	_	2
Elaboration de grappes d'actions	Plusieurs sessions avec le CT pour identifier des actions structurantes et construire des grappes d'actions par enjeu ou thématique	CADR	3 000	3
Conception du plan	Priorisation et évaluation des impacts	CADR	2 000	2
	Localisation des actions	CADR	2 000	2
	Mise en stratégie	CADR	2 000	2
Rédaction du plan		CADR	_	4
Expertise du plan		CADR	2 000	2
Validation du plan et dissémination		CADR	5 000	3
TOTAL			**17 000**	**25**

SCÉNARIO 2 : Un projet de développement rural intégré sur une délégation rurale, financé par un bailleur international

LE CONTEXTE D'INTERVENTION

Le Ministère de l'agriculture a bénéficié d'un financement important d'un bailleur international pour réaliser des programmes de développement ruraux. Ces projets sont mis en œuvre à l'échelle de la délégation sous la maîtrise d'ouvrage d'un CRDA. Chaque projet est conséquent puisqu'il concerne plusieurs milliers de ménages ruraux.

L'objectif de la démarche de planification territoriale est de co-construire un plan d'actions intégré qui prenne en compte l'ensemble des enjeux et problématiques rencontrées par la population résidente. Ainsi les investissements et les activités qui seront financés doivent répondre aux attentes et aux priorités des acteurs locaux. Une attention particulière sera portée d'une part à la résolution des problèmes d'iné-quité territoriale et d'autre part à favoriser l'inclusion des jeunes et des femmes dans le processus de développement.

Les principales orientations décidées pour mettre en œuvre cette phase de planification territoriale sont les suivantes :

- Le projet étant complexe mais avec des financements importants, il est décidé de mobiliser à plein temps un CADR pour piloter la démarche avec l'appui d'un bureau d'étude qui sera recruté. Les différents services du CRDA seront mobilisés au besoin en fonction de l'expertise qui sera requise. Les agents du CTV seront mobilisés plus régulièrement en raison de leur connaissance du terrain.

- Une attention particulière sera portée à la constitution du comité de territoire. En effet, vu la taille de la zone d'intervention et son statut administratif (une délégation) les enjeux de représentativité et de légitimité sont importants. Dans cette perspective, il est alors prévu de mettre en place différents collè-ges pour représenter au mieux la population mais aussi l'économie locale. Le comité de territoire sera adossé au conseil local de la délégation.

- Vu la complexité du projet, les activités de suivi-évaluation et de communication seront très importantes pour assurer le pilotage du processus. En conséquence, deux personnes dédiées au suivi-évaluation et une personne à la communication, seront incluses dans le marché avec le bureau d'étude.

- Enfin, il a été décidé que la durée du processus de planification territoriale ne doit pas dépasser deux années. L'idéal serait de la mettre en œuvre en 18 mois pour éviter le risque de susciter des frustrations chez la population.

· L'ÉTAPE DE PRÉPARATION

Sous l'autorité du DRPS, le CADR sera mobilisé pour ajuster la démarche de planification au contexte du projet, élaborer les termes de références du bureau d'étude puis de former les membres du bureau d'étude, ainsi que les agents du CTV et du CRDA (dialogue avec les acteurs locaux, animation de groupes d'acteurs, identification des territoires de vie, etc.). Enfin c'est lui qui sera chargé de rédiger le discours, un récit du projet et d'animer l'atelier de lancement.

En parallèle, avec l'appui du commissaire du CRDA, un dialogue est mis en place avec le conseil local pour lui partager les objectifs du projet et la logique d'intervention qui sera mise en œuvre.

La question du comité de territoire (ses prérogatives, son lien avec le conseil local, l'implication des élus, etc.) sera également discutée.

Activités	Tâches	Coordination	Evaluation du coût (TND)	Durée (semaine)
Mise en place de l'équipe et de la démarche	Elaboration des TDR du bureau d'études puis sélection	DRPS	_	4
	Formation équipe locale par CADR	CADR	_	2
	Ebauche de la démarche et définitions des tâches	CADR	_	2
	Elaboration du discours sur le projet	CADR	_	1
	Dialogue avec municipalité	DRPS	_	2
Présentation du projet à la population	Atelier de lancement	DRPS	5 000	4
	Tournées de terrain	DRPS	2 500	1
	Ateliers de sensibilisation	DRPS	3 000	3
Finalisation de la préparation	Ajustement de la méthode	CADR	_	2
TOTAL			**12 500**	**21**

· LE DIAGNOSTIC

Lors de cette étape, le CADR sera impliqué pour mettre au point la démarche et former l'équipe de mise en œuvre à différents outils de diagnostic participatif.

Il sera également mobilisé pour animer l'atelier de restitution. Le diagnostic sera conçu pour bien identifier et décrire les problématiques telles qu'elles sont perçues par les populations.

Il devra aussi s'attacher à présenter une vision complète et intégrée de l'ensemble du territoire de la délégation, et en particulier mettre en évidence les problématiques d'inéquité territoriale qui peuvent exister.

Enfin, il est important que le diagnostic puisse établir un état des lieux initial de la situation du territoire sur la base de données existantes ou à collecter.

Activités	Tâches	Coordination	Evaluation du coût (TND)	Durée (semaine)
Cadrage du diagnostic	Cadrage de la démarche	CADR	_	2
	Formation du bureau d'études par le CADR (méthodes de diagnostic participatif)	CADR	_	2
Collecte des données	Compilation des données et rapports existants au CRDA et ailleurs, entretiens avec des spécialistes du CRDA et autres institutions locales	DRPS	_	4
	Entretiens et sorties sur le terrain, Identification des communautés locales (territoire de vie)	DRPS	4 000	5
Analyse des enjeux	• Découpage de la zone du projet en UTH • Ateliers collectifs sur le terrain pour identifier et analyser les problématiques • Analyse par UTH et identification des enjeux • Discussions complémentaires avec les experts du CRDA et autres institutions	DRPS	6 000	6
Restitution et validation des enjeux	Ateliers de restitution	CADR	5 000	3
Rédaction du rapport	Ateliers de restitution	DRPS	_	5
TOTAL			**15 000**	**27**

· LA MISE EN PLACE DU COMITÉ DE TERRITOIRE

Cette étape sera pilotée par le CADR et nécessitera un appui institutionnel du CRDA (commissaire). Elle débute dès les journées de sensibilisation.

Pour ce projet, il est décidé que le CT sera constitué par différents collèges qu'il faudra définir.

Une attention particulière sera portée sur l'implication du conseil local notamment en définissant bien le rôle et le statut du CT vis-à-vis de cette instance décisionnelle. La population votera pour un binôme représentatif de sa communauté (cf. Identification des territoires de vie, p.40-42).

Activités	Tâches	Coordination	Evaluation du coût (TND)	Durée (semaine)
Appel à candidatures	• Préparation des « termes de références » du CT • Animation d'une session dédiée lors des journées de sensibilisation • Diffusion d'un appel à candidatures	CADR	_	Inclus dans la phase de préparation
Sélection des membres	Organisation de plusieurs journées de vote, après l'atelier de restitution du diagnostic	CADR	1500	Inclus dans la phase de préparation
Formation	2 sessions de formation	CADR	2 000	2
Diagnostic et vision	2 sessions : Discussion et validation du diagnostic ; Construction d'une vision du territoire	CADR	2 000	3
TOTAL			**5 500**	**5**

· L'ÉLABORATION DU PLAN D'ACTIONS

C'est surtout sur cette phase que du temps et des ressources budgétaires doivent être ciblés. Pour gagner un peu de temps, les experts du CRDA se joignent au CT lors des ateliers d'élaboration des grappes d'action puis de planification des actions (dans le temps et l'espace).

Activités	Tâches	Coordination	Evaluation du coût (TND)	Durée (semaine)
Formation du CT	Formation du CT à la collecte de proposition auprès de la population	CADR	1 000	1
Collecte des propositions d'actions	Les membres du CT vont collecter des propositions d'actions L'équipe locale recueille des propositions des experts au CRDA	CADR	_	6
Classification des propositions	Recueil des fiches puis travail de saisie, de tri (les doublons, etc.) et de classification par enjeux et thématique	CADR	_	3
Elaboration de grappes d'actions	Plusieurs sessions avec le CT pour identifier des actions structurantes et construire des grappes d'actions par enjeu ou thématique	CADR	4 000	4
Conception du plan	Priorisation et évaluation des impacts	CADR	3 000	3
	Localisation des actions	CADR	3 000	3
	Mise en stratégie	CADR	3 000	3
Rédaction du plan		CADR	_	6
Expertise du plan		CADR	3 000	3
Validation du plan et dissémination		CADR	8 000	5
TOTAL			**25 000**	**37**

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
Pour la planification territoriale participative

07

EN CONCLUSION

Félicitations ! Vous avez atteint la fin de ce guide méthodologique sur la planification territoriale.

Nous espérons que la démarche, les propositions méthodologiques et les recommandations diverses et variées présentées dans ce guide pourront vous être utiles pour bien appréhender et mettre en œuvre les étapes clés d'une planification territoriale réussie.

Les moyens nécessaires pour mener à bien un tel processus peuvent être importants mais, comme vous l'aurez certainement noté en parcourant ce guide, il n'y a pas nécessairement de fatalité. Le processus peut être adapté pour correspondre aux moyens disponibles, à condition de respecter quelques principes fondamentaux : démarche ascendante pour prendre en compte les réalités locales, approche intégrée et multi acteurs pour produire une vision collective et cohérente, participation pour permettre à tous les acteurs concernés de contribuer, et transparence pour garantir que l'information est accessible à tous.

N'oubliez pas non plus que la planification territoriale est un processus continu, qui doit être pensé sur le long terme et qui nécessite une réévaluation et une adaptation régulières pour répondre aux évolutions du contexte. Il est important de continuer à suivre et à évaluer les progrès réalisés par rapport au plan, et de mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation pour garantir que le plan reste pertinent et efficace.

Nous vous souhaitons bonne chance dans vos efforts de planification territoriale et nous espérons que ce guide vous sera utile pour démarrer ce processus, pour servir de référence en cours de projet ou pour explorer de nouvelles façons d'appliquer les méthodes proposées. Bonne continuation !

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
Pour la planification territoriale participative

08

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Chambers, R. et G. Conway (1992) Sustainable rural livelihoods: Practical concepts for the 21st century. IDS, document de travail nº296. Brighton: IDS.

d'Aquino, P. (2002). Le territoire entre espace et pouvoir : pour une planification territoriale ascendante. L'Espace géographique, 31, 3-22. **https://doi.org/10.3917/eg.311.0003**

Dionnet, M., Imache, A., Leteurtre, E., Rougier, J-E., Dolinska, A. (2017). Guide de concertation territoriale et de facilitation. Lisode, Montpellier. **http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.22459.41766**

Hassenforder, E., A. Imache, N. Faysse, F. Ameur, N. Ait Mouheb, S. Ayadi, A. Barbe, Y. Bekkar, et al. 2024. Co-construire des processus multi-acteurs pour le développement durable des territoires ruraux au Maghreb. Une démarche innovante d'apprentissages et d'engagement collectif. Guide méthodologique du projet Massire. **https://-dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.15834.96965**

Hassenforder, E., et N. Ferrand. 2021. Évaluer une démarche participative. Sciences Eaux & Territoires, 35, 90–95. **https://doi.org/10.14758/set-revue.2021.1.14**

Hassenforder, E., et N. Ferrand. 2024. Transformative Participation for Socio-Ecological Sustainability. Editions Quae, Versailles. **https://dx.doi.org/10.35690/978-2-7592-3920-7**

INRAE. 2021. Des démarches participatives pour penser ensemble la gestion de l'eau et des territoires Numéro spécial (35) de la revue Sciences Eaux & Territoires. **https://revue-set.fr/issue/view/705**

OECD. 2022. OECD Guidelines for Citizen Participation Processes, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris. **https://doi.org/10.1787/f765caf6-en**.

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE
Pour la planification territoriale participative

09

ANNEXES

ANNEXES

· FICHE 1 : ANALYSE DES SYSTÈMES D'ACTIVITÉS

L'objectif est de d'appréhender la diversité des exploitations au sein d'une zone d'intervention, en décrivant sommairement les principales activités des ménages et en dressant une typologie des exploitations.
La collecte d'informations se fait sous la forme d'une enquête rapide auprès d'un échantillon représentatif dans les différentes UTH de la zone d'intervention.

Trame d'enquête

Composante	Données primaires à collecter
Famille	Nombre de personnes, nombre d'actifs, genre
Activités agricoles	**Par production végétale :** surfaces cultivées, mode de conduite (irrigation, etc.) **Par production d'élevage :** cheptel, mode de conduite (type d'alimentation, etc,)
Activités complémentaires	Type d'activité, temporalité (saisonnier ou permanent)

L'analyse consiste d'abord à décrire chaque ménage en hiérarchisant les activités selon leur contribution aux revenus de la famille et aussi en quantifiant la capacité de production du ménage (cheptel et surfaces cultivées). Enfin, il s'agit de classer les différents ménages enquêtés en définissant des grands types qui vont se distinguer essentiellement par la taille de l'exploitation, le type de l'activité principale et la diversité de leurs activités (voir les exemples Figure 21 et 22).

Voici des exemples de résultats d'analyse de systèmes d'activités :

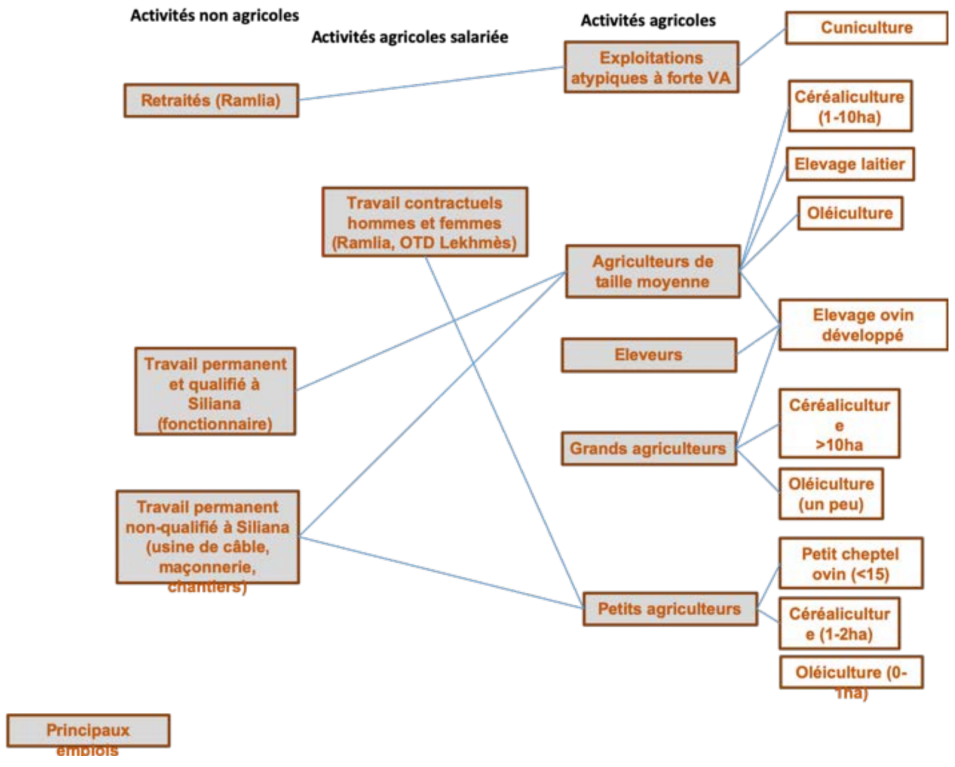
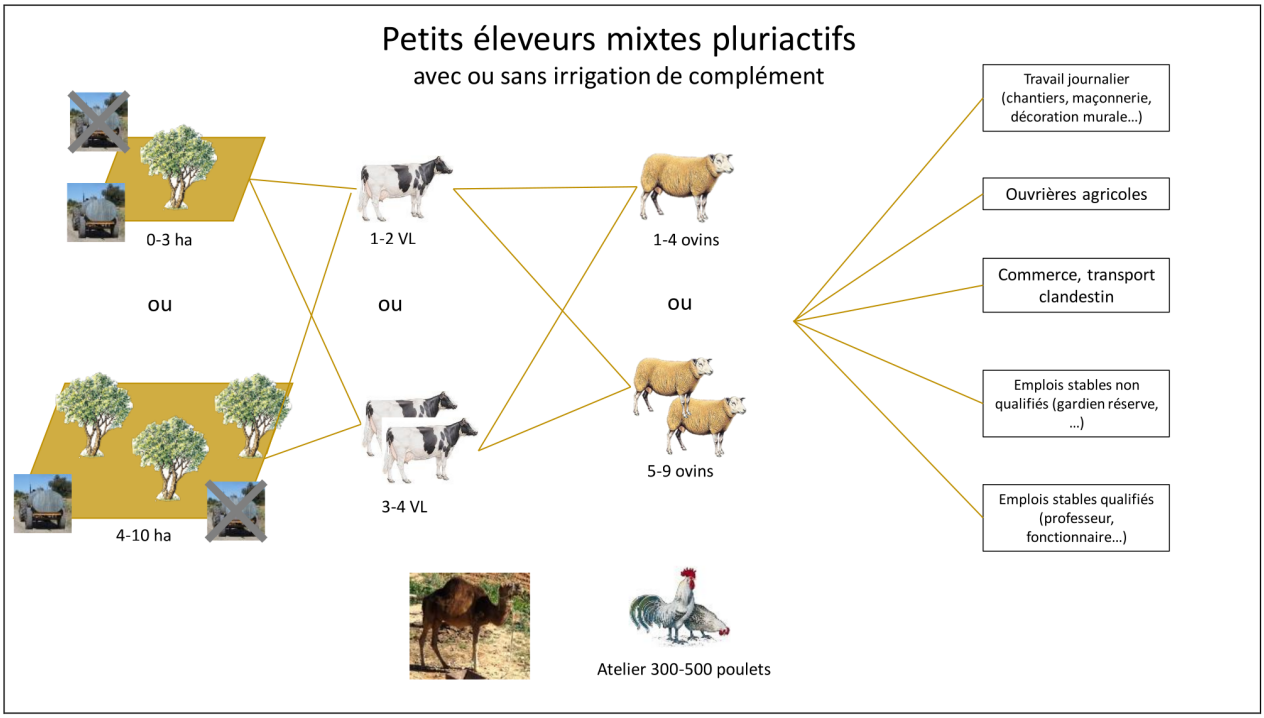


Figure 21 : Les principaux types d'exploitations qui se distinguent par leurs activités dans une UTH d'une zone d'intervention à Rihana



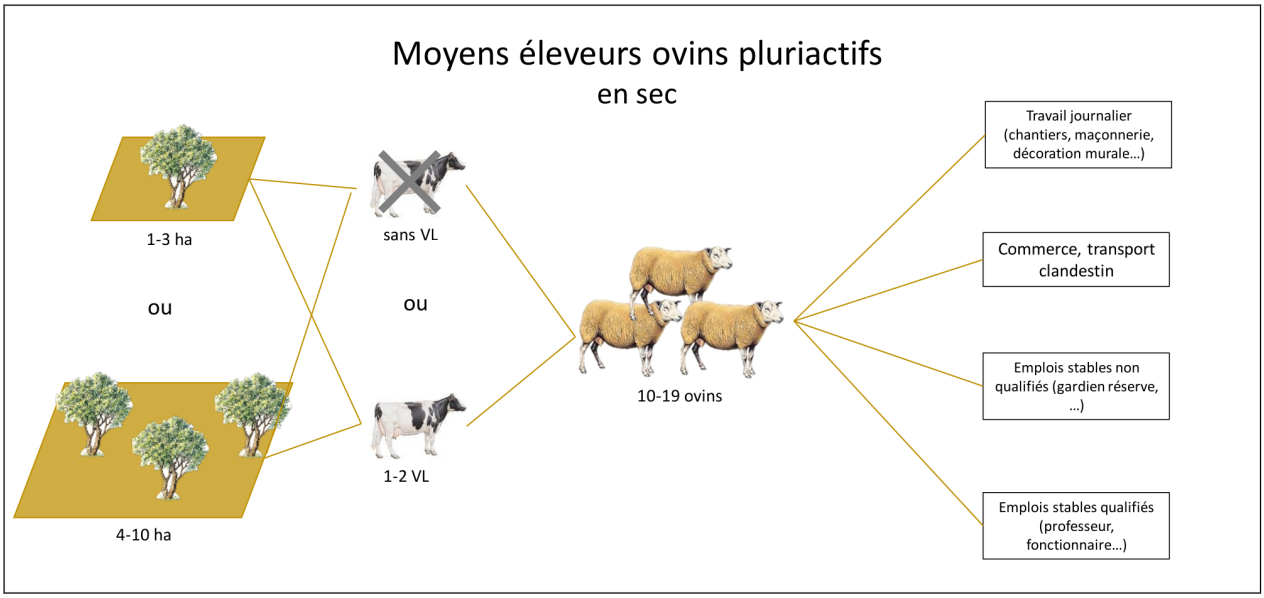


Figure 22 : Deux types d'exploitations dans la région de Rihana

· FICHE 2 : ARBRE À PROBLÈME

Un **problème** est une question à résoudre dans un domaine quelconque, qui se présente avec un certain nombre de difficultés, d'obstacles. Pour tenter de le résoudre, il est nécessaire de bien le caractériser en diagnostiquant les **causes** qui sont à l'origine et en identifiant les **effets** qu'il induit (voir l'exemple plus bas).

Décortiquer un problème, c'est-à-dire identifier quelles en sont les causes et d'autre part quelles sont les conséquences de ce problème n'est pas chose aisée. En effet, comme on le voit sur l'exemple, tous les constats énoncés individuellement peuvent être considérés comme des problèmes que ce soit l'enclavement ou bien l'exode des jeunes, par exemple.

L'arbre à problèmes, en visualisant concrètement la mise en relation et l'enchaînement des causes et des conséquences d'une situation problématique, aide à l'analyse et la compréhension d'un problème.

Sur la Figure 23, représentant un arbre, le tronc représente le **problème** principal qui est la résultante de différentes **causes** représentées par les racines. Le **problème** a des **conséquences** ou des **effets** qui sont représentés par les branches de l'arbre.

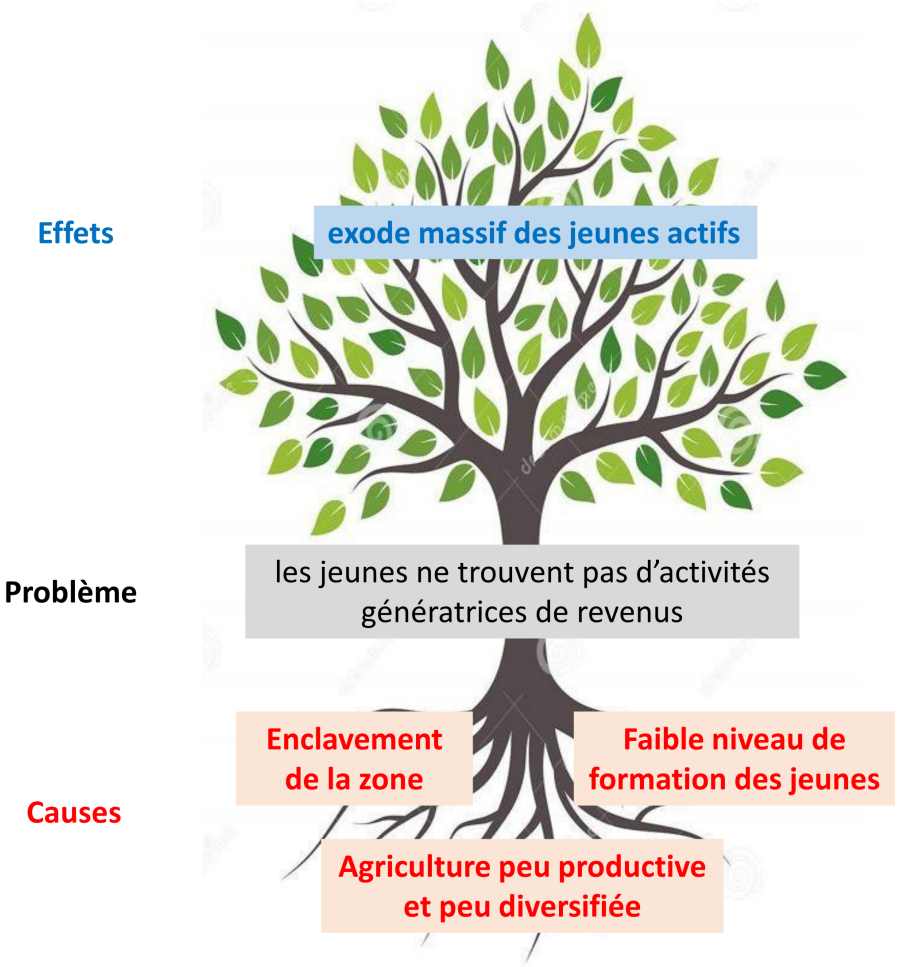


Figure 23 : Un exemple d'arbre à problème

· FICHE 3 : CADRE DES MOYENS D'EXISTENCE

Chambers et Conway (1992) définissent les moyens d'existence ainsi : « Les moyens d'existence englobent les capacités, les avoirs (ressources matérielles et sociales incluses) et les activités requis pour subsister. Les moyens d'existence sont durables lorsqu'ils peuvent faire face à des pressions et à des chocs et s'en remettre tout en maintenant ou en améliorant, aujourd'hui et demain, leurs capacités et leurs avoirs, sans toutefois amoindrir la réserve de ressources naturelles »

Pour ce diagnostic, il s'agit d'organiser et d'analyser l'ensemble des informations collectées selon la grille de capitaux suivants :

Capital	Définition
Naturel	Toutes les ressources naturelles (sols, eau, etc.) qui sont mises en valeur par la population locale
Humain	Les compétences, qualifications et savoir-faire existants
Social	L'ensemble des interactions sociales (réseaux d'acteurs, groupements, actions collectives, etc.) existant sur le territoire
Physique	Les infrastructures et investissements qui équipent la zone d'étude et peuvent contribuer à son développement
Financier	Tout ce qui produit de la valeur économique ou constitue un capital financier
Institutionnel et légal	Existence et mise en application de lois, règles locales ou élaborées à un niveau supérieur (national par exemple). Il intègre aussi les relations avec des institutions d'Etat et autres.

Pour chaque capital, il ne s'agit pas uniquement de faire un inventaire des ressources et inputs associés à ce type de capital mais aussi d'en faire une petite analyse, comme dans l'exemple suivant.

Capital	UTH #1 Zone de plaine
Naturel	• Terres fertiles de plaine alluviale, menacées par le ravinement des oueds, qui peuvent être : o Aménagées en PPI, avec des cultures diversifiées (fourrages, arboriculture fruitière, oléiculture, maraichage, légumineuse, …), pour des petits bénéficiaires et deux OTD (Ramlia et Lakhmès) o Privées, non aménagées, dégradées par les ravinements et morcelées, dévolue principalement aux cultures céréalières, au pâturage et à l'oléiculture o Terres pluviales de grande superficie, pour la céréaliculture et l'arboriculture pluviale (OTD). o Terres pluviales privées de grande superficie pour des propriétaires terriens urbains. • Existence d'une nappe souterraine (non caractérisée), et présence de cinq forages (pour les fermes de l'OTD) • Eau potable du réseau urbain (SONEDE) *Et de manière plus localisée :* • Très faibles superficies agricoles privées autour de la ville de Elgantra • Dans les périmètres irrigués : o Manque d'eau d'irrigation o Présence de brise-vents **Résumé : terres fertiles appartenant à une diversité d'agriculteurs (petits et grands propriétaires, domaines étatiques). Les terres aménagées en PPI ont des problèmes de gestion de l'eau (ressource, gouvernance), tandis que les terres privées des petits propriétaires sont généralement morcelées et érodées, avec une production limitée par un manque d'eau. Cultures céréalières et oléiculture pour les zones pluviales et diversifiées pour les zones irriguées. Accès à l'eau potable généralisé.**
Humain	• Présence à la fois de main d'œuvre qualifiée et non qualifiée, travaillant dans le territoire (OTD Lakhmès et Ramlia & centre de formation Elgantra) et en ville (usines, commerces, etc.) • Niveau d'instruction élevé • Des diplômées au chômage **Résumé : des compétences pour du travail qualifié et non qualifié, avec un emploi à la fois pour les hommes et les femmes dans et en dehors du territoire. Le chômage reste malgré tout important.**
Social	• Relations d'entraide entre les familles (fêtes, mariages, décès). • Présence d'un GDA (Lakhmès), avec des conflits autour de la gestion de l'eau d'irrigation **Résumé : Bonnes relations, sauf au niveau de la gestion de l'eau**
Physique	• Réseau routier : routes goudronnées en bon état, avec présence de pistes agricoles non aménagées • Réseau d'adduction d'eau potable fonctionnel • Réseaux d'irrigation vétuste (réservoir d'eau d'irrigation non utilisé, conduits anciens, extension de PPI vers Kharrouba non utilisé…) et aménagements CES dégradés (lac collinaire colmaté) • Installation de centres agroalimentaires (centre de collecte de lait électrifié à haute tension pour Natilait, usine de séchage de tomate) • Ancienne ferme coloniale • Parc à équipement du CRDA, électrifié à haute tension **Résumé : capital physique élevé, mais vétuste (réseau routier, réseau d'irrigation). Valorisation partielle sur place de produits agricoles dans des usines.**
Financier	• Titres fonciers existants pour les OTDs et bénéficiaires, mais non actualisés • Élevage ovin, avec pâturage à l'amont, et bovin laitier développé • Travail dans le territoire et en ville (Maçonneries, les usines, OTD Lakhmès, Ramlia et centre de formation professionnel, commerçants), et présence de fonctionnaires et retraités assurant un flux financier intéressant dans l'UTH • Manque de trésorerie pour la maintenance des réseaux PPI **Résumé : capital financier intéressant (élevage, travail non-agricole) mais difficultés de trésorerie pour les structures collectives**
Cadre institutionnel et légal	• Lien étroit avec le CRDA pour la gestion de PPI • Absence de lois qui influencent l'accès aux capitaux

Exemple d'un cadre des moyens d'existence renseigné pour une UTH dans le gouvernorat de Siliana

· FICHE 4 : ANALYSE SWOT

L'analyse SWOT est une grille d'analyse qui est souvent utilisée pour construire une stratégie. Elle vise à identifier, au sein d'un territoire, quels sont ses atouts et ses faiblesses qui peuvent influer sur un projet de développement. L'analyse se complète avec l'identification des opportunités et des menaces qui pourraient impacter le processus de développement.

Atouts et faiblesses sont des caractéristiques propres au territoire, alors que les opportunités et les menaces viennent de l'extérieur. L'animation de l'exercice se fait en utilisant un support très simple sous la forme d'un quadrant (cf. Figure 23). Une démarche simplifiée peut également être mobilisée en se concentrant uniquement sur les points forts et faibles du territoire (cf. Figure 24).

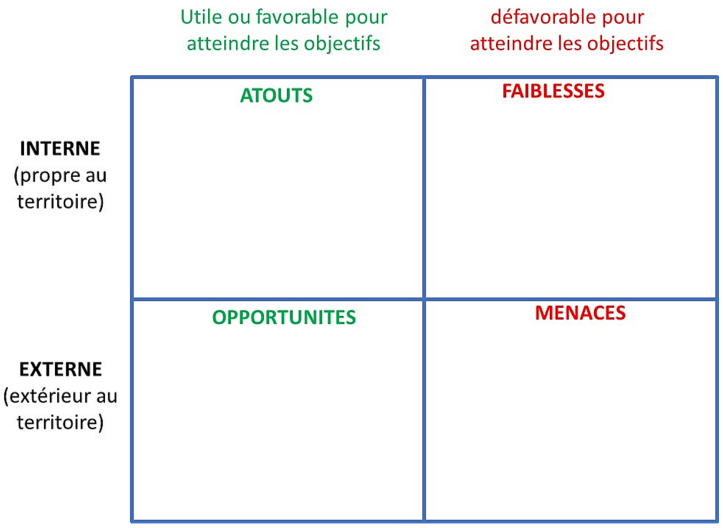


Figure 23 : Grille de SWOT

UTH	Points forts	Points faibles
Feidh Khaled	- Forêt avec une diversité de ressources naturelles végétales. - Présence d'une seule piste goudronnée - Savoir -faire apicole, collecte de zgougou, fabrication de charbon de bois et produits artisanaux en alfa - Source d'eau Bir Boucheg - Energie solaire pour quelques maisons - Entraide	- Accès interdit aux ressources forestières et absence de terres en propriété (toutes les terres appartiennent à l'état car elles font partie du parc national) absence d'activités génératrices de revenus et fort taux de chômage - **Ancienne piste forestière le reliant aux autres territoires, devenue inaccessible à cause des oueds. Absence de transport vers les autres territoires cause de son isolement.** - Accès limité au service de santé - Abandon scolaire précoce (école fermée) et fort taux d'analphabétisme - Absence d'électricité et d'AEP - Habitations très médiocres - Main d'œuvre limitée - Absence totale de services publics (y compris école, santé et transport)
Piémont	- Présence d'une forêt avec des ressources végétales importantes. - Présence de terres fertiles (localisées pour la plus grande partie dans l'UTH Plaine). - Oléiculture (en production et jeune) - Disponibilité de l'électricité. - Entraide - Disponibilité de la main d'œuvre non qualifiée et qualifiée (quelques jeunes diplômés). - Savoir-faire important (apiculture, distillation du romarin, collecte des eaux de pluies, protection des terres, tapisserie, poterie)	- Sécheresse - Forte érosion des terres en amont au niveau des berges des oueds cause de l'isolement des habitations - Réseau d'eau potable non fonctionnel - Accès limité au service de santé - Absence de moyens de transport - Faible taille des habitations par rapport à la taille des familles, état médiocre pour un tiers des familles - Abandon scolaire précoce et faible taux d'alphabétisme notamment chez les femmes - Taille importante des familles due à la faible sensibilisation au planning familial - Absence d'activité génératrice de revenus et chômage

Figure 24 : Exemple de grille 'points forts / points faibles" renseignée pour deux UTH du gouvernorat de Sidi Bouzid

· FICHE 5 : CARTE PARLÉE (RÉFÉRENCE THÈSE BRAIKI 2018)

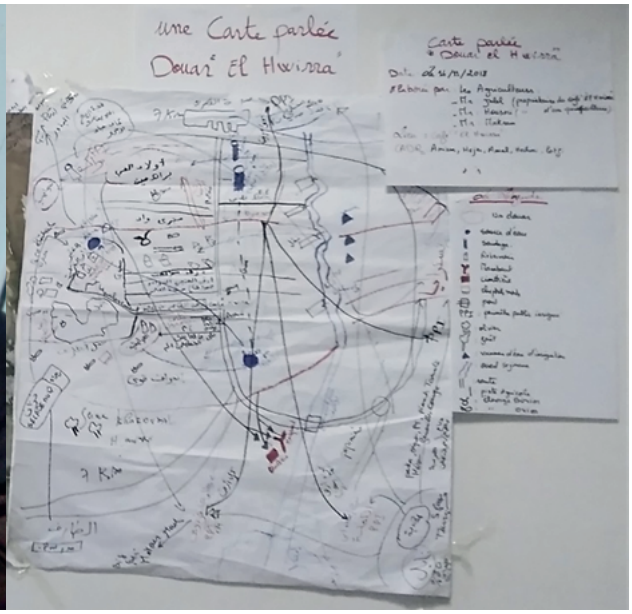
Une carte parlée est une délimitation/dessin de territoire par les agriculteurs dans le but de comprendre son évolution et sa situation actuelle.

C'est un support de dialogue avec lequel la population locale a le rôle de porteur de connaissances et d'informations en collectif. Il s'agit de solliciter auprès des agriculteurs de dessiner des éléments qui sont importants pour eux et qui structurent leur territoire : « Dessinez votre territoire comme vous le voyez et comme vous pensez ! N'oubliez pas de mettre les éléments les plus importants et les plus significatifs pour vous sur ce papier vierge ». Le dispositif pour élaborer la carte était un papier vierge fixé au mur d'une maison d'un agriculteur et un habitant dessinait l'endroit où il vit grâce aux indices fournis par les personnes présentes.

L'agriculteur commence par dessiner tout seul le territoire puis les autres personnes présentes lui indiquent petit à petit des éléments à ajouter : une route, une maison, les parcelles, une rivière. A ce stade nous devons poser des questions au fur et à mesure de l'élaboration afin que chaque détail du dessin soit soutenu par une explication de son auteur.

La carte parlée permet d'identifier les ressources en eau existant sur le territoire (l'oued, le forage et le puits) et les cultures pratiquées (abricotier, olivier, céréale …).

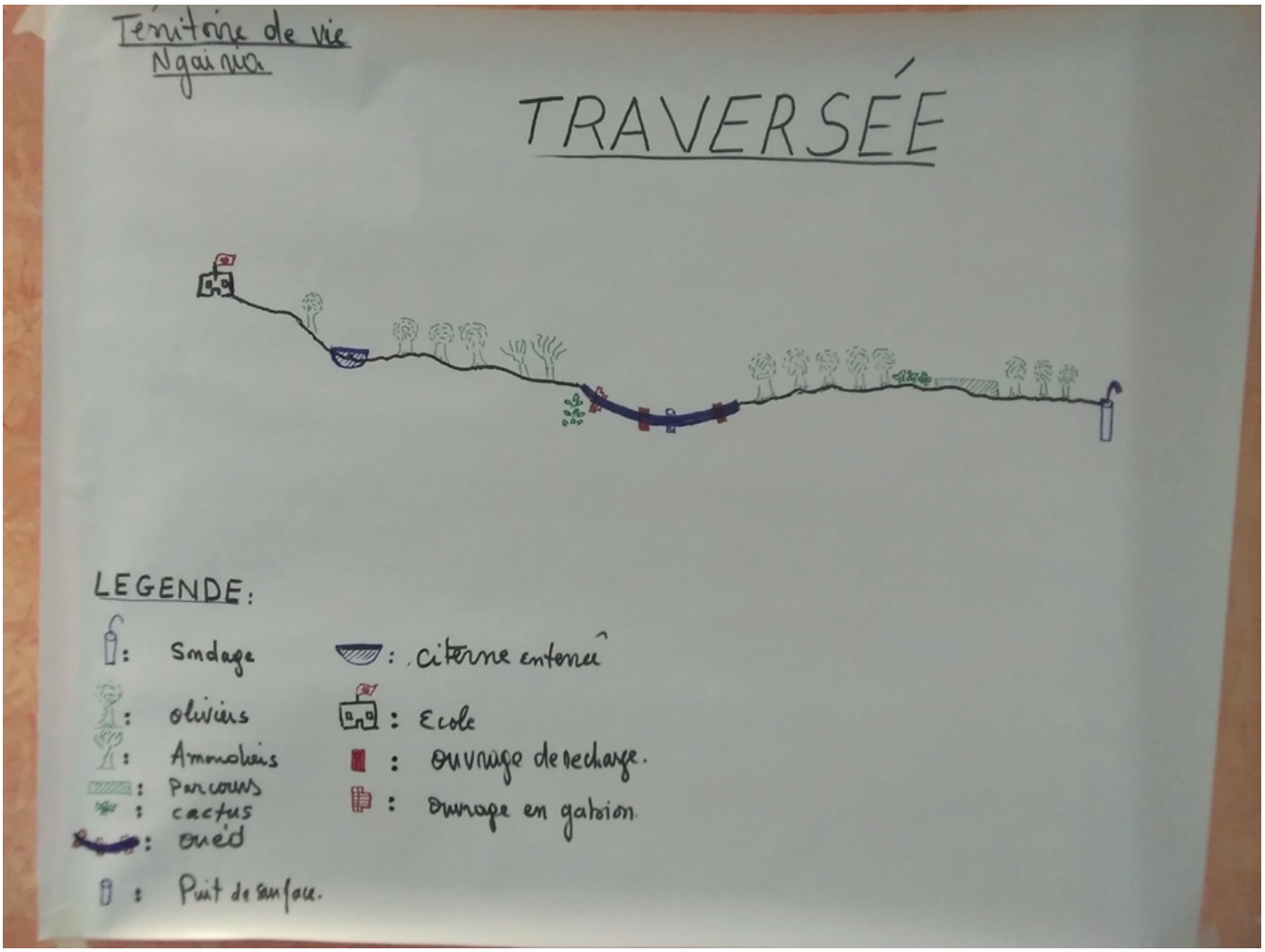
La carte parlée se révèle être un outil particulièrement adapté à un usage collectif, car elle permet d'intégrer la vision et la perception des différents acteurs. En analysant le processus de construction de la carte – en observant qui dessine, qui prend la parole, et en identifiant les divers groupes sociaux, elle offre une opportunité précieuse pour mieux comprendre les dynamiques entre participants. De plus, la carte parlée facilite grandement les discussions collectives, en servant de support visuel et de point de départ pour des échanges constructifs autour des enjeux représentés.



· FICHE 6 : TRAVERSÉE- TRANSECT (RÉFÉRENCE THÈSE BRAIKI 2018)

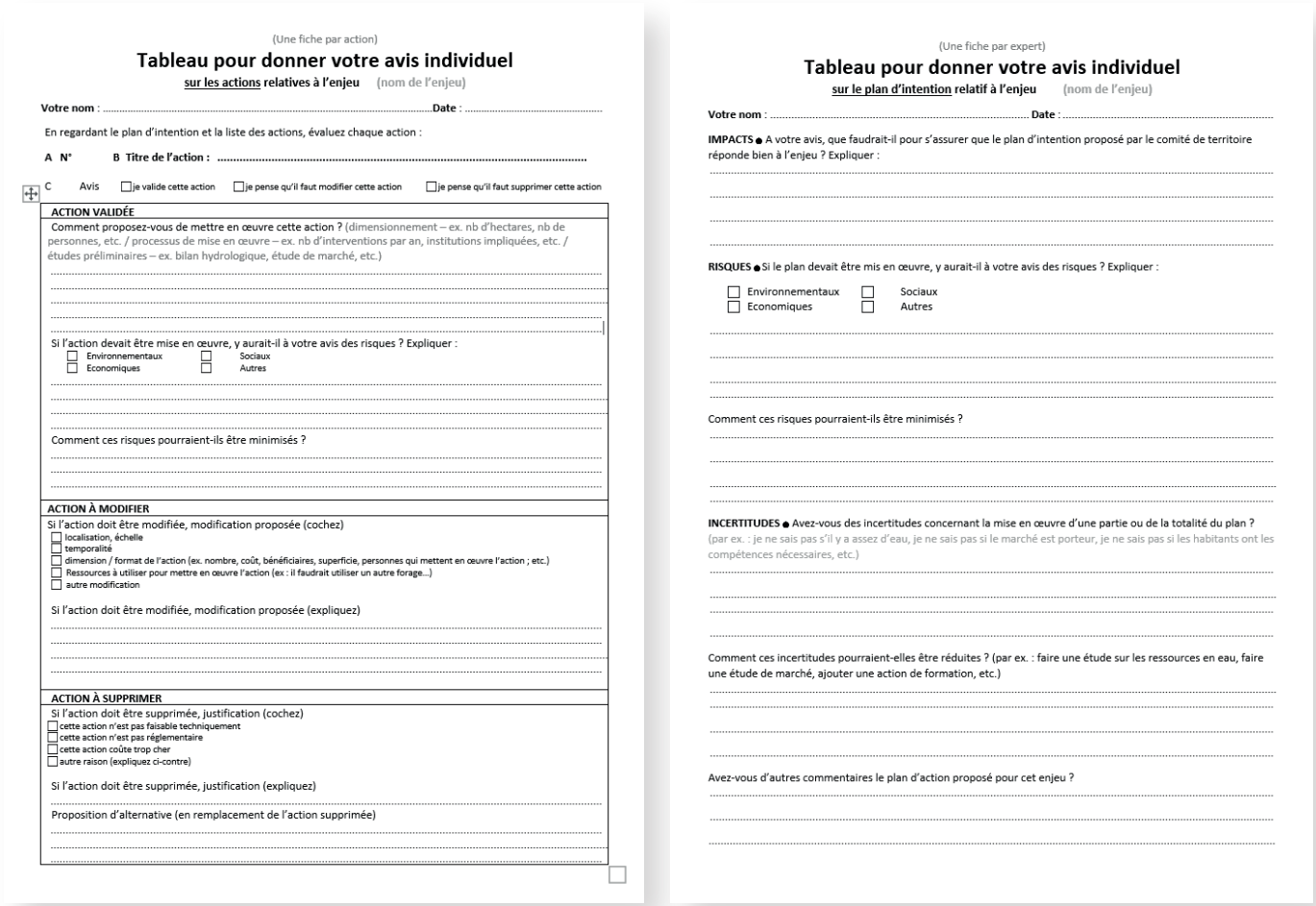
En agriculture, un transect, ou une traversée, est une technique d'analyse du paysage où l'on trace une ligne imaginaire ou virtuelle qui traverse un terrain donné, souvent de part en part. Cette ligne sert de repère pour observer et analyser de façon systématique les variations du relief, de la végétation, des cultures, et des autres éléments naturels et humains présents le long de cette coupe.

C'est une coupe transversale qui permet de dresser un profil complet du terrain, en mettant en évidence les caractéristiques des sols, des ressources hydriques, de la biodiversité, et d'autres ressources naturelles existantes. Cette méthode fournit une vision globale des écosystèmes et des pratiques agricoles qui cohabitent sur le terrain, facilitant ainsi la planification d'interventions agroécologiques ou d'aménagements paysagers adaptés.



· FICHE 7 : TRAMES POUR L'EXPERTISE DES ACTIONS ET DES PLANS D'ACTION

Dans le cadre du programme PACTE, des trames ont été élaborées pour guider les entretiens entre facilitateurs.trices et experts en charge de l'expertise des plans (cf. Figures 25 et 26). Individuellement, chaque expert a ainsi donné son avis sur les ations et sur le plan dans sa globalité. Collectivement, les experts ont pu donner leur avis sur les aspects intersectoriels, les opportunités de mutualisation ou synergies entre actions et les incompatibilités ou conflits entre les différents enjeux.



(Une fiche par action)

Tableau pour donner votre avis individuel

sur les actions relatives à l'enjeu (nom de l'enjeu)

Votre nom : ..... **Date** : .....

En regardant le plan d'intention et la liste des actions, évaluez chaque action :

A N° **B Titre de l'action :** .....

C Avis ☐ je valide cette action ☐ je pense qu'il faut modifier cette action ☐ je pense qu'il faut supprimer cette action

ACTION VALIDÉE

Comment proposez-vous de mettre en œuvre cette action ? (dimensionnement – ex. nb d'hectares, nb de personnes, etc. / processus de mise en œuvre – ex. nb d'interventions par an, institutions impliquées, etc. / études préliminaires – ex. bilan hydrologique, étude de marché, etc.)

.....

Si l'action devait être mise en œuvre, y aurait-il à votre avis des risques ? Expliquer :

☐ Environnementaux ☐ Sociaux
☐ Economiques ☐ Autres

.....

Comment ces risques pourraient-ils être minimisés ?

.....

ACTION À MODIFIER

Si l'action doit être modifiée, modification proposée (cochez)

☐ localisation, échelle
☐ temporalité
☐ dimension / format de l'action (ex. nombre, coût, bénéficiaires, superficie, personnes qui mettent en œuvre l'action ; etc.)
☐ Ressources à utiliser pour mettre en œuvre l'action (ex : il faudrait utiliser un autre forage…)
☐ autre modification

Si l'action doit être modifiée, modification proposée (expliquez)

.....

ACTION À SUPPRIMER

Si l'action doit être supprimée, justification (cochez)

☐ cette action n'est pas faisable techniquement
☐ cette action n'est pas réglementaire
☐ cette action coûte trop cher
☐ autre raison (expliquez ci-contre)

Si l'action doit être supprimée, justification (expliquez)

.....

Proposition d'alternative (en remplacement de l'action supprimée)

.....

(Une fiche par expert)

Tableau pour donner votre avis individuel

sur le plan d'intention relatif à l'enjeu (nom de l'enjeu)

Votre nom : ..... **Date** : .....

IMPACTS ● A votre avis, que faudrait-il pour s'assurer que le plan d'intention proposé par le comité de territoire réponde bien à l'enjeu ? Expliquer :

.....

RISQUES ● Si le plan devait être mis en œuvre, y aurait-il à votre avis des risques ? Expliquer :

☐ Environnementaux ☐ Sociaux
☐ Economiques ☐ Autres

.....

Comment ces risques pourraient-ils être minimisés ?

.....

INCERTITUDES ● Avez-vous des incertitudes concernant la mise en œuvre d'une partie ou de la totalité du plan ? (par ex. : je ne sais pas s'il y a assez d'eau, je ne sais pas si le marché est porteur, je ne sais pas si les habitants ont les compétences nécessaires, etc.)

.....

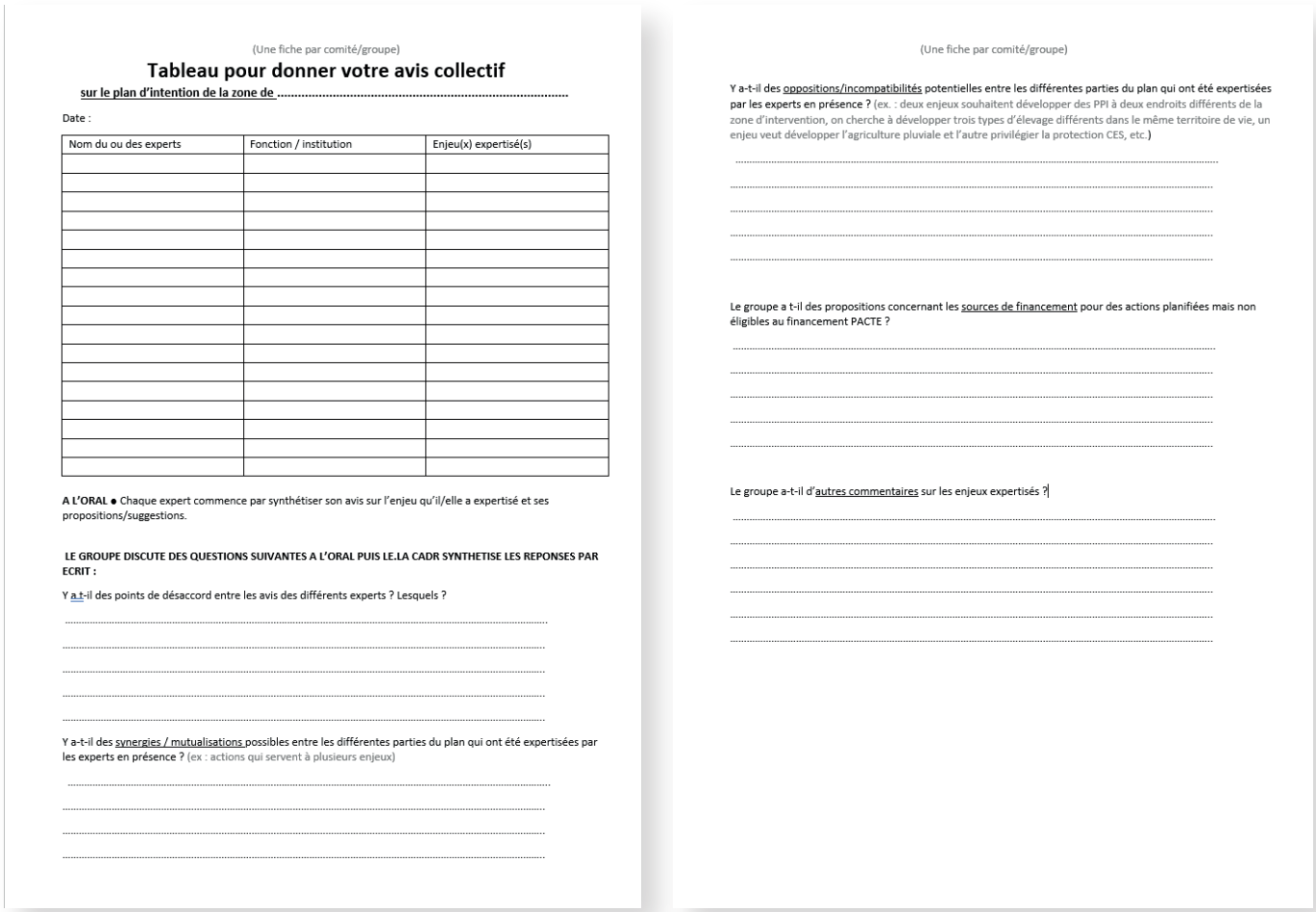
Comment ces incertitudes pourraient-elles être réduites ? (par ex. : faire une étude sur les ressources en eau, faire une étude de marché, ajouter une action de formation, etc.)

.....

Avez-vous d'autres commentaires le plan d'action proposé pour cet enjeu ?

.....

Figure 25 : Exemple de trame mobilisée pour l'expertise individuelle dans le cadre du programme PACTE



(Une fiche par comité/groupe)

Tableau pour donner votre avis collectif

sur le plan d'intention de la zone de .....

Date :

Nom du ou des experts	Fonction / institution	Enjeu(x) expertisé(s)

A L'ORAL ● Chaque expert commence par synthétiser son avis sur l'enjeu qu'il/elle a expertisé et ses propositions/suggestions.

LE GROUPE DISCUTE DES QUESTIONS SUIVANTES A L'ORAL PUIS LE.LA CADR SYNTHETISE LES REPONSES PAR ECRIT :

Y a-t-il des points de désaccord entre les avis des différents experts ? Lesquels ?

.....

.....

.....

.....

.....

Y a-t-il des synergies / mutualisations possibles entre les différentes parties du plan qui ont été expertisées par les experts en présence ? (ex : actions qui servent à plusieurs enjeux)

.....

.....

.....

.....

(Une fiche par comité/groupe)

Y a-t-il des oppositions/incompatibilités potentielles entre les différentes parties du plan qui ont été expertisées par les experts en présence ? (ex. : deux enjeux souhaitent développer des PPI à deux endroits différents de la zone d'intervention, on cherche à développer trois types d'élevage différents dans le même territoire de vie, un enjeu veut développer l'agriculture pluviale et l'autre privilégier la protection CES, etc.)

.....

.....

.....

.....

.....

Le groupe a t-il des propositions concernant les sources de financement pour des actions planifiées mais non éligibles au financement PACTE ?

.....

.....

.....

.....

.....

Le groupe a-t-il d'autres commentaires sur les enjeux expertisés ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Figure 25 : Exemple de trame mobilisée pour l'expertise collective dans le cadre du programme PACTE