

Transfert de la gestion des périmètres publics irrigués aux associations d'irrigants en Tunisie

Mathieu DIONNET

Amar IMACHE

Serge MARLET

Abdelhamid MNAJJA



TOME 2

**La démarche DIMA : un dialogue multi-acteurs
pour la gestion concertée
des ressources et des territoires**

Illustration à travers l'exemple Tunisien

Comment citer ce document :

Dionnet M., Imache A., Marlet S., Mnajja A., 2016. Guide pour l'action : transfert de la gestion des périmètres publics irrigués aux associations d'irrigants en Tunisie. Tome 2 : La démarche DIMA : un dialogue multi-acteurs pour la gestion concertée des ressources et des territoires. CIRAD, Montpellier, 64 p.

Crédits photo PAP-AGIR

ISBN : 978-2-87614-727-0

CIRAD 2017

www.cirad.fr

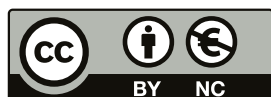
CIRAD, UMR G-EAU

361, rue Jean-François Breton

34196 Montpellier Cedex 5

FRANCE

Dépôt légal Février 2017



Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons : Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - 4.0 International (CC BY-NC 4.0) disponible en ligne (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.fr>) ou par courrier postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

Cette licence vous permet de partager et d'adapter cette œuvre à des fins non commerciales tant que vous créditez l'auteur en citant son nom et la référence de son œuvre originale.

Guide pour l'action

Transfert de la gestion des périmètres publics irrigués aux associations d'irrigants en Tunisie

TOME 2

La démarche DIMA : un dialogue multi-acteurs pour la gestion concertée des ressources et des territoires

Illustration à travers l'exemple Tunisien

Mathieu DIONNET

Expert en Ingénierie de la Concertation,
Lien Social et Décision,
Montpellier, France

Amar IMACHE

Expert en Ingénierie de la Concertation,
Lien Social et Décision
Montpellier, France

Serge MARLET

Chercheur en Sciences Agronomiques,
Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement,
Unité Mixte de Recherche « Gestion de l'Eau, Acteurs, Usages »,
Montpellier, France

Abdelhamid MNAJJA

Sous-Directeur de la Promotion des Groupements Hydrauliques,
Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydraulique et de la Pêche,
Direction Générale du Génie Rural et de l'Exploitation des Eaux,
Tunis, Tunisie

AVANT-PROPOS

Le transfert de la gestion de l'irrigation à des associations d'usagers est engagé à des degrés divers dans la plupart des pays. Ces politiques sont souvent fondées sur le constat d'une incapacité des États à gérer directement, et à un coût supportable, la totalité des aménagements hydrauliques de distribution de l'eau jusqu'aux utilisateurs. Ces derniers sont alors invités à s'organiser en association pour prendre en charge la gestion des biens publics que sont l'eau et tout ou partie des aménagements. Il ne s'agit pas seulement de promouvoir la participation des usagers mais de déléguer les missions techniques d'exploitation et de maintenance des ouvrages, ainsi que la gestion administrative et financière des associations. Dans les pays où l'expérience est encore récente, les États n'ont généralement pas transférés la propriété ou la maîtrise d'ouvrage des aménagements.

Mais ces associations sont en fait confrontées à d'importantes difficultés liées à des capacités techniques et financières insuffisantes. Ces difficultés résultent aussi d'ambiguïtés sur le cadre statutaire et contractuel définissant les rôles respectifs de l'État et des associations d'irrigants, de la persistance de relations de dépendance qui n'incitent pas les associations à conquérir une autonomie pourtant promue par les politiques publiques, et d'une communication défailante entre les différents acteurs. Les associations manquent de légitimité aux yeux de l'administration et de leurs membres-usagers qui tendent à adopter une posture de négligence vis-à-vis d'aménagements qui restent pour eux sous la responsabilité première de l'État.

Cette situation est notamment observable en Tunisie où différents programmes d'action ont été conduits depuis les années 90 pour accompagner ces transformations. Le *Programme d'Actions-Pilotes en Appui aux GDA d'Irrigation* (PAP-AGIR) se distingue par son caractère spécifique de recherche-action sur les aspects institutionnels liés à la gestion des systèmes hydrauliques. Il s'est appuyé sur une quinzaine d'expériences locales dont il s'agit désormais de tirer les enseignements sous la forme du présent *Guide pour l'Action* afin d'alimenter la réflexion et appuyer la maîtrise d'ouvrage du Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche chargé de la stratégie nationale de pérennisation des systèmes hydrauliques. Il n'entend pas fournir de solutions toutes faites, mais plutôt un cadre de réflexion et des procédures d'application qui puissent être adaptées à la diversité des situations.

Un premier tome est dédié à la mise en œuvre et à l'adaptation de la stratégie nationale dans sa dimension normative. Il propose ainsi différentes pistes sur ce qu'il conviendrait de faire pour favoriser une gestion performante et pérenne des périmètres publics irrigués en partenariat entre les usagers et les administrations publiques. Il distingue les interventions à trois niveaux que sont le fonctionnement interne des associations d'irrigants, les relations entre les associations d'irrigants et les administrations publiques locales, et le rôle de l'État.

Un second tome est consacré à la dimension procédurale de l'application de la stratégie nationale. Il propose une démarche participative innovante permettant de conduire un dialogue multi-acteurs pour diagnostiquer et résoudre les problèmes rencontrés par les associations d'irrigants. Elle s'appuie sur un certain nombre de principes méthodologiques et adopte une posture déontologique. Les différentes étapes du processus sont ensuite présentées et illustrées à travers l'exemple du GDA de Ahouez-Gaafour.

PRÉFACE

En Tunisie, l'implication des usagers dans la gestion des infrastructures et des services d'irrigation est ancienne. Il y a 25 ans, les Associations d'Intérêt Collectif (AIC) se sont vues confier la gestion de certains périmètres publics irrigués. L'implication de ces organisations, devenues Groupements d'Intérêts Collectifs (GIC) puis

Groupements de Développement Agricole (GDA), s'est progressivement accrue depuis lors. Compte tenu des limites constatées de la gestion exclusive du service d'irrigation par l'État, cette politique répondait à la volonté de décentraliser cette gestion en y associant étroitement les agriculteurs.

En 2010, lorsque le Ministère de l'agriculture a élaboré la stratégie nationale de pérennisation des systèmes d'irrigation, la gestion de ces systèmes présentait de nombreux défis. La situation financière de nombreux GDA ne leur permettait pas de couvrir les frais d'exploitation et de maintenance. Leurs capacités techniques restaient souvent insuffisantes. La qualité du service souffrait du manque d'entretien des infrastructures. L'État a toutefois confirmé son choix de responsabiliser les usagers dans la gestion des périmètres, en renforçant leur participation, en professionnalisant les GDA, et en recentrant l'administration sur ses fonctions régaliennes de suivi-évaluation et de contrôle.

Le Programme d'Actions Pilotes en Appui aux GDA d'Irrigation (PAP-AGIR), soutenu par l'Agence Française de Développement, a été conçu comme un instrument de cette stratégie. Il s'agit d'un instrument particulier : il repose sur une démarche de recherche – action, reconnaissant la capacité de la recherche à mettre au point, sur la base d'une analyse originale des problématiques locales, des méthodes d'intervention directement utiles au développement. Le PAP-AGIR est un exemple de partenariat fructueux entre des institutions de recherche tunisienne, à travers l'INRGREF, et française, à travers le CIRAD.

La PAP-AGIR s'est notamment attaché à identifier les conditions d'une plus grande autonomie et de la pérennité des GDA. Il a été mis en œuvre dans une période particulière. En effet, si la Révolution tunisienne a indéniablement permis un essor remarquable de la société civile, nombre de GDA ont connu après 2011 de grandes difficultés de gouvernance, la légitimité de leurs élus étant parfois remise en question. Dans ce contexte, leurs difficultés financières se sont accentuées, sous l'effet du cercle vicieux qui s'instaure entre difficultés de recouvrement, défaut de maintenance et dégradation du service.

C'est à l'aune de ce contexte que doivent être appréciés les deux tomes de ce « guide pour l'action ». Les recommandations et propositions du premier ouvrage, portant sur la mise en œuvre et l'adaptation de la stratégie nationale, montrent que l'objectif de pérennisation de groupements d'usagers autonomes, en capacité de fournir un service de qualité, peut être atteint si les différents acteurs de l'irrigation prennent des mesures institutionnelles appropriées. Pour le praticien du développement, le second tome constitue un outil de travail précieux, décrivant une méthode originale pour concrétiser une démarche effectivement participative.

S'il en était besoin, ce guide confirme que le modèle des GDA est en mesure de répondre aux aspirations des irrigants et aux contraintes de l'administration, dès lors que le rôle de chacun est bien défini, et respecté dans une logique de partenariat. Il nous revient de faire en sorte que ces ouvrages, fruits d'une expérience de terrain de plus de cinq ans, ne se limitent pas à une contribution académique supplémentaire, mais soient effectivement valorisés par les acteurs du secteur pour le renforcement d'un nombre croissant de GDA.

*Ridha Gabouj, Directeur du Génie Rural et de l'Exploitation des Eaux,
Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche*

Gilles Chausse, Directeur de l'Agence Française de Développement en Tunisie

REMERCIEMENTS

Ces ouvrages résultent d'un processus de plus de 5 années destinées au développement, à l'expérimentation et à l'évaluation d'approches et de solutions innovantes dans le cadre du *Programme d'Actions-Pilotes en Appui aux GDA d'Irrigation* (PAP-AGIR). Nous tenons à remercier tous ceux qui ont ainsi contribué à leur réalisation.

Rien n'aurait été possible sans la confiance accordée par l'AFD et par la DGGREE pour la mise en œuvre peu habituelle d'un tel programme de recherche-action conduit en partenariat par deux organismes de recherche, français et tunisien, que sont le CIRAD et l'INRGREF, et avec la collaboration de la société LISODE.

Ils doivent beaucoup de leur substance aux concours et aux compétences d'un certain nombre de collègues, plus particulièrement Nicolas Faysse et Jean-Yves Jamin, chercheurs du CIRAD, Patrice Garin, chercheur de l'IRSTEA, Abdelaziz Zairi et Hacib El Amami, chercheur de l'INRGREF, Hassan Kemmoun, expert de la société Cap Rural, Hassan Kemmoun, expert de la société Cap Rural, et Vincent Kulesza, expert de la Société du Canal de Provence (SCP), qui ont remarquablement enrichi les réflexions conduites dans le cadre du PAP-AGIR.

Le mérite en revient aussi à l'ensemble des collaborateurs ayant appuyé la mise en œuvre du PAP-AGIR, plus particulièrement Azza Challouf et Hichem Charieg successivement chargés du suivi du projet, de même que Mouna Mastouri, Abdallah Adlene El Ardhaoui, Helmi Sabara et Zohra Bouguerra qui sont intervenus comme facilitateurs sur les différents terrains du dispositif.

Les personnels des CRDA de Jendouba, de Siliana, de Bizerte, de Nabeul, de Sousse et de Mahdia, et plus particulièrement les chefs de division « Hydraulique et Equipements Ruraux », chefs d'arrondissement « Périmètres Irrigués » et chefs de cellule GDA, ont joué un rôle déterminant dans le succès des actions conduites sur le terrain en associant leurs efforts à ceux du PAP-AGIR.

Les auteurs tiennent enfin à mettre en exergue et à encourager l'investissement des membres de conseil d'administration et des personnels des GDA, ainsi que l'ensemble de leurs membres-usagers. Ce travail n'aurait aucun sens sans leur aspiration à conquérir l'autonomie requise pour une gestion performante et pérenne des systèmes d'irrigation dont ils ont la charge.

Sa réalisation éditoriale est due au professionnalisme de Laurence Laffont qui a créé les maquettes, et aux conseils éclairés de Cécile Fovet-Rabot, éditrice scientifique du CIRAD.

A toutes et à tous, notre amicale et chaleureuse gratitude.

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION INTRODUCTIVE DE LA DÉMARCHE

❶	Justification de la démarche	13
❷	Glossaire	14
❸	Objectifs de la démarche	15
❹	Choisir le bon niveau de participation en fonction du contexte d'intervention	16
❺	Posture déontologique	18
❻	Mobilisation et responsabilités des participants dans la démarche	20

PROCESSUS À SUIVRE ET AGENDA D'INTERVENTION

❶	Partage du sens de la démarche avec les parties prenantes (phase 1, 1-2 mois)	25
❷	Préparation de chaque groupe d'intérêt (Phase 2, 3-6 mois)	28
❸	Organisation du Dialogue multi-acteurs (Phase 3, 1-3 mois)	34
❹	Élaboration et validation des plans d'action (Phase 4, 1 à 3 mois)	41
❺	Accompagnement des plans d'action (Phase 5, 6 mois à 2 ans)	45

ÉVALUATION

SYNTHÈSE

ANNEXES

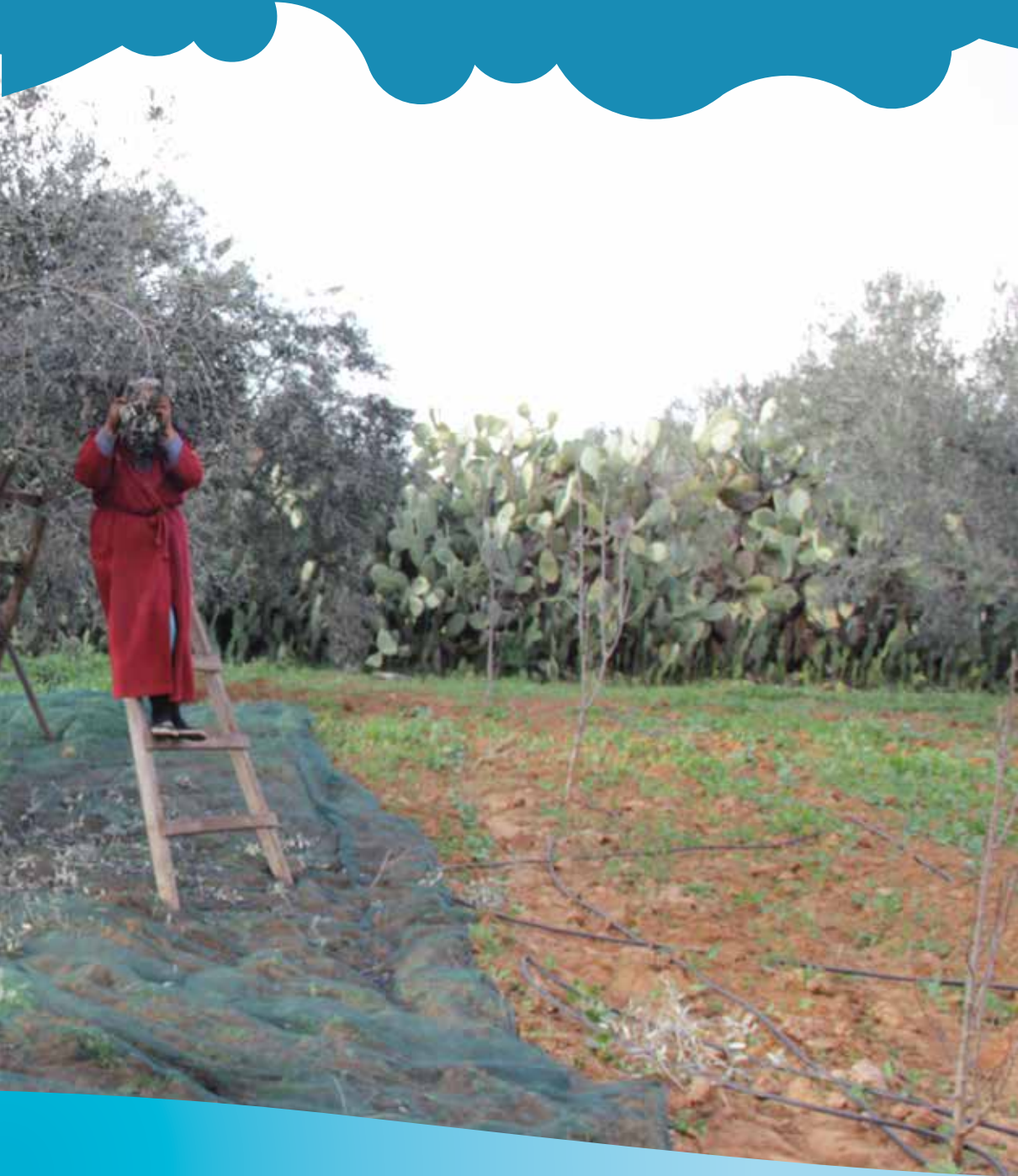
Boîte à outils	58
reporting	62



Légende

Partie 1

PRÉSENTATION INTRODUCTIVE DE LA DÉMARCHE





JUSTIFICATION DE LA DÉMARCHÉ

Après 5 ans d'expérimentation dans une quinzaine de GDA pilotes, le PAP-AGIR a produit un ensemble de recommandations à l'attention des responsables et agents de l'administration tunisienne. Ces recommandations présentées dans un premier document s'insèrent dans un cadre normatif qui fixe un cap, lui-même décliné en un certain nombre d'objectifs à atteindre pour améliorer la situation des périmètres irrigués et pérenniser leur fonctionnement. Les chemins permettant d'atteindre ces objectifs sont nombreux tout comme les personnes à mobiliser. Si certaines recommandations ne concernent que l'administration, d'autres, en revanche, concernent différents types d'acteurs (usagers, GDA, CRDA...), nécessitant de fait le déploiement d'une démarche participative.

Les démarches participatives ont prouvé leur intérêt pour faire travailler ensemble un groupe homogène de personnes autour d'un enjeu et d'objectifs communs. Elles montrent cependant des limites dès lors que les responsabilités sont partagées entre acteurs ayant différents niveaux de pouvoir et poursuivant des objectifs distincts. À partir de ce constat, nous avons donc expérimenté de nouvelles formes de participation dans le PAP-AGIR, et nous en avons collectivement¹ tiré des enseignements. Ceux-ci ont été structurés dans la démarche participative DIMA : « **Dialogues Multi-Acteurs** pour une meilleure gestion des ressources et des territoires ».

La démarche DIMA est destinée aux décideurs ou gestionnaires qui souhaitent impulser un dialogue multi-acteurs pour traiter des problèmes complexes qu'ils ne peuvent résoudre sans une implication effective des bénéficiaires. Elle consiste tout d'abord à créer des conditions propices au dialogue entre des acteurs ayant des intérêts différents, voire antagonistes, et se trouvant dans une situation d'asymétrie de pouvoir. Elle vise ensuite à co-construire un diagnostic partagé d'une situation donnée, s'accorder sur ce qui fait problème, identifier un panel de solutions possibles et acceptables, et élaborer un plan d'action concret dans lequel les différents acteurs partagent les responsabilités. Elle comporte enfin une phase d'accompagnement permettant de suivre la mise en œuvre des actions prévues dans la durée. Dans le cas qui nous concerne, le déploiement de DIMA doit contribuer à la réalisation des objectifs de la stratégie nationale de pérennisation des systèmes d'irrigation menée par l'administration tunisienne.

La démarche DIMA peut aussi plus largement être mobilisée sur toute problématique de gestion des ressources et des territoires impliquant une pluralité d'acteurs. Néanmoins, son déploiement sur un territoire particulier nécessite de réunir certaines conditions liées au contexte sociopolitique, aux compétences des porteurs de la démarche et aux ressources qu'ils ont à disposition. Ainsi, s'il donne les grandes orientations de la démarche, ce guide ne se substitue pas à l'acquisition de compétences spécifiques dans le domaine de la concertation territoriale², permettant de prendre des décisions stratégiques sur l'implication des acteurs, sur l'organisation du dialogue, sur les outils à mobiliser, sur la facilitation des ateliers, etc.

1. Ce travail repose notamment sur les résultats de l'atelier de valorisation du PAP-AGIR réunissant des administrations centrales et décentralisées, des chercheurs et des consultants, les 7 et 8 avril 2015 à Hammamet en Tunisie.

2. <http://www.lisode.com>

2 GLOSSAIRE

Les termes définis ci-dessous ne sont pas des définitions universelles, mais un éclairage pour le lecteur sur les termes utilisés tout au long de ce guide et qui traduisent le sens que nous y associons.

Projet : Il s'agit d'une initiative financée par l'État ou un bailleur regroupant plusieurs activités et actions envers des bénéficiaires (usagers, agriculteurs, populations...) et coordonnée par un porteur de projet qui a la responsabilité de faire aboutir cette initiative dans des délais pouvant aller de quelques mois à quelques années.

Porteur du projet : Il s'agit d'un acteur public ou associatif (ministère, administration, organisme de recherche, association...) qui a la responsabilité de définir les objectifs, de coordonner, de mobiliser et de mettre en œuvre les activités et les actions définies dans un projet. Il est l'interlocuteur principal à la fois pour le financeur du projet et pour les bénéficiaires. Il est le garant des moyens pour impulser un dialogue constructif entre les acteurs en vue de dégager des plans d'actions consensuels.

Financeur : Appelé également bailleur, il s'agit d'une entité morale nationale ou étrangère qui met à disposition du porteur du projet tout ou partie des financements nécessaires pour la réalisation des objectifs du projet.

Facilitateur : Il s'agit d'une personne ou d'un groupe de personnes désignés par le porteur de projet pour animer les échanges entre les participants du projet, notamment lors des ateliers participatifs. Le facilitateur est neutre et ne peut se positionner sur le contenu des discussions. En revanche, il se donne tous les moyens pour garantir aux participants un cadre de travail stimulant et interactif avec un temps de parole équitable, et ce dans le respect des personnes et de leurs idées.

Participant : Appelé également **acteur** ou **partie prenante**, il s'agit d'une personne concernée directement ou indirectement par le projet et conviée par le porteur du projet à participer à une partie ou à l'ensemble des étapes du projet, pour donner son point de vue et écouter ceux des autres participants, et ce dans le but de co-construire ensemble des plans d'actions consensuels.

Groupe d'intérêt : Un groupe d'intérêt regroupe des personnes ou des organisations partageant le même intérêt sur un domaine/enjeu les concernant. Chaque groupe d'intérêt peut défendre des intérêts particuliers d'une catégorie d'acteurs (défendant ainsi des intérêts privés) ou chercher à défendre l'intérêt général. En décrivant le contexte sociopolitique sous la forme de groupes d'intérêts, l'objectif n'est pas d'avoir une image exacte des intérêts en jeu, mais plutôt d'identifier des groupes d'acteurs plus ou moins homogènes qui pourront être impliqués séparément dans un projet avant de confronter leurs intérêts. Ces groupes d'intérêt peuvent être par exemple :

- Les propriétaires terriens ayant une exploitation familiale
- Les propriétaires terriens ayant de grandes exploitations entrepreneuriales
- Les locataires
- Le GDA en tant que structure
- L'administration décentralisée sous tutelle du ministère de l'Agriculture (CRDA)

Démarche : La démarche est la formalisation d'une logique, d'un raisonnement, d'une manière de progresser en vue d'atteindre les objectifs du projet. Elle cadre le processus.

Processus : Le processus est la traduction en action de la démarche. Il est décrit à travers un ensemble des phases de travail dans le temps, de moyens, d'outils et méthodes, de participants, etc.

3 OBJECTIFS DE LA DÉMARCHE

La démarche DIMA a trois objectifs principaux qui se déclinent en plusieurs sous-objectifs.

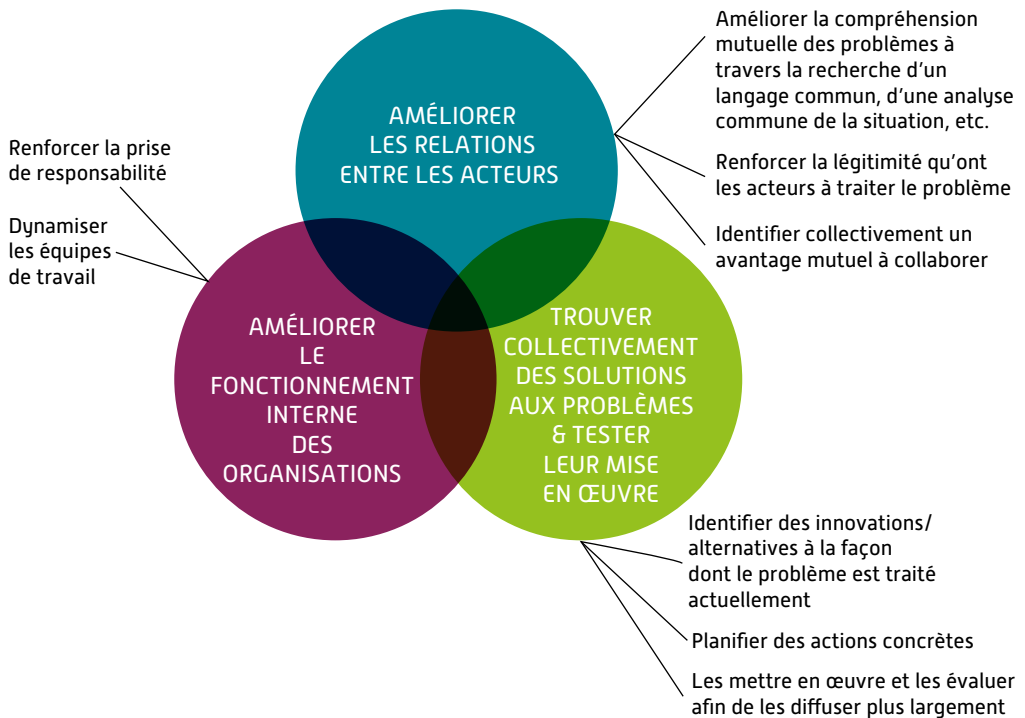


Figure 1. Objectifs de la démarche DIMA.

Ces objectifs sont interdépendants, et ils relèvent autant du court terme (p.ex. arriver à la mise en œuvre d'une action à l'issue du projet) que du moyen terme (apprentissage des participants, changements organisationnels, etc.), ce qui justifie des phases de préparation et de mobilisation spécifiques. Nous pouvons donc distinguer les objectifs qui se rattachent aux résultats directs du projet, de ceux qui visent des effets induits qui sont la conséquence de la démarche. Au final, c'est bien la combinaison de ces résultats directs et de ces effets induits qui produiront l'impact recherché, soit l'amélioration de la gestion des ressources et des territoires.



CHOISIR LE BON NIVEAU DE PARTICIPATION EN FONCTION DU CONTEXTE D'INTERVENTION

Le niveau de participation doit être adapté en fonction du contexte, des objectifs et de ce qui peut être attendu par les participants. Le bon usage de la participation suppose d'être clair sur ce qui peut raisonnablement être influencé dès le début du processus. Le fondement de la décision doit ensuite être clairement exposé. Il convient enfin de donner de la visibilité sur l'influence des participants et leur impact sur le résultat du processus (figure 2).

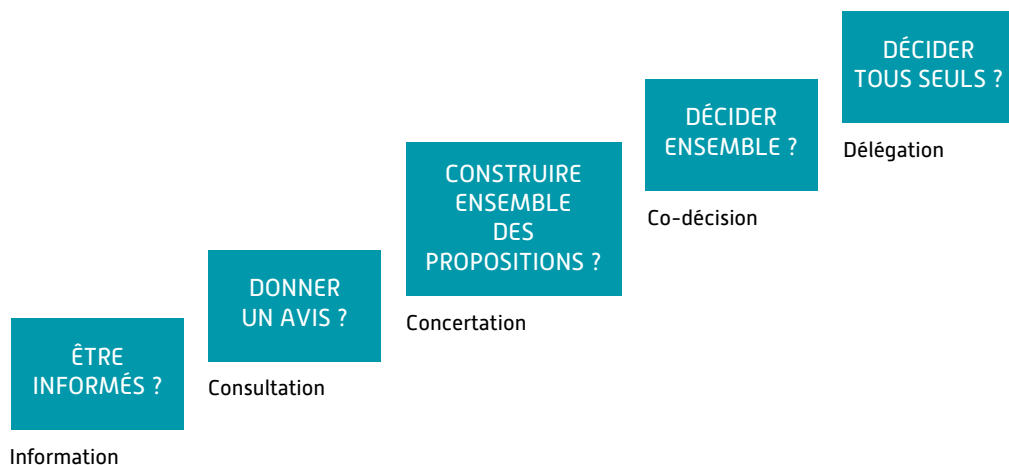


Figure 2. Les différentes échelles de la participation.

Les deux premiers niveaux de la participation (information et consultation) désignent une faible influence ou implication des participants dans le processus de prise de décision. Le niveau suivant (concertation) désigne le premier échelon où les participants ont un impact sur le processus de prise de décision. Les derniers niveaux signifient que les participants participent à part égale (co-décision) ou de façon prédominante (délégation) pour l'adoption de solutions.



Information

L'information est un processus descendant qui consiste à transmettre des informations à des personnes cibles. Ce processus ne vise pas à débattre de cette information. La décision est déjà prise et il n'y a pas la possibilité d'influencer le résultat final.

« Un besoin d'information considérable a été identifié afin que tous les acteurs puissent partager une même vision sur les objectifs de la stratégie nationale, mais aussi sur le cadre réglementaire ou les dispositifs contractuels applicables aux GDA. Cette information est aussi spécifiquement nécessaire en cas de pénurie d'eau affectant les quantités d'eau allouées aux GDA et à leurs membres-usagers. »

} Consultation

Un processus de consultation permet aux participants de donner leur avis (individuel ou collectif) au décideur d'un projet. Les participants sont consultés sur des choix préétablis, et aucun engagement n'est pris pour tenir compte des opinions recueillies.

« Il nous semble nécessaire dans l'avenir que l'administration consulte les représentants des usagers au niveau des GDA ou de fédérations de GDA sur toute question relevant de la Gestion Intégrée des Ressources en Eau (GIRE), ou de modifications introduites dans la législation ou la stratégie nationale. »

} Concertation

La concertation consiste à faire travailler des participants ensemble, afin d'élaborer des propositions qui seront soumises au décideur. Dans une concertation, la décision finale n'appartient donc pas aux participants, mais ce processus est organisé de façon à avoir un impact sur celle-ci. Un processus de concertation suppose un travail collaboratif qui nécessite la confrontation de points de vue, la définition d'objectifs partagés, la génération d'idées nouvelles, etc.

« La concertation est probablement le niveau privilégié dans le contexte actuel en Tunisie où l'état reste prépondérant mais souhaite davantage associer les usagers à ses décisions. C'est l'objectif central de la démarche DIMA qui favorise une meilleure compréhension des positions des différents acteurs et permet de restaurer des relations de confiance lorsque la communication est défailante entre les membres-usagers, l'association d'irrigants et l'administration. »

Elle permet notamment de décider collectivement d'un nouveau projet collectif et de nouvelles règles dans le cadre des règlements intérieurs lorsque le fonctionnement interne de l'association est défailant. Elle permet aussi de rechercher de nouveaux arrangements techniques et financiers et d'établir un cadre de partenariat plus efficace par l'actualisation des contrats de gérance entre GDA et CRDA ou des contrats de vente d'eau au GDA par le CRDA. Ces dispositions sont de nature à renforcer la légitimité des associations vis-à-vis de leurs membres-usagers.

La démarche DIMA n'est en revanche pas adaptée lorsque les conditions ne permettent pas de régler les problèmes par la seule concertation entre différentes catégories d'acteurs. Par exemple dans les cas suivants : conflit ouvert entre différentes parties prenantes, avec refus de s'engager dans un processus de résolution de problème ; corruption d'un acteur clé du territoire ; chef hiérarchique des participants opposé au projet ; moyens insuffisants ; temps trop court...





Codécision et délégation

La codécision signifie que les participants prennent directement part à la décision finale (p.ex. en votant) au même titre que les décideurs publics. Ils possèdent donc une légitimité particulière qui leur confère une responsabilité et un pouvoir de décision formel.

En cas de délégation, le décideur public (Etat ou autres) responsabilise totalement les participants. Ces derniers ont la capacité et ont accepté le défi de gérer eux-mêmes et tous seuls, l'ensemble du processus de prise de décision.

« Si le cadre réglementaire autorise déjà ces associations de droit privé (GDA) à exercer leurs responsabilités de façon autonome sans aucun lien de subordination, la réalité reste très différente. Le processus d'autonomisation prôné par la stratégie nationale doit s'accompagner d'une prise de conscience de la nécessaire évolution des relations entre état, association et agriculteur vers de nouvelles formes de participation fondées sur la codécision dans un cadre de délégation partielle, puis la délégation totale lorsque l'état décidera de transférer la maîtrise d'ouvrage aux associations. »



5 POSTURE DÉONTOLOGIQUE

La démarche DIMA est une démarche multi-acteurs et multi-échelle. Elle permet de tisser un lien entre des acteurs très divers (des agriculteurs à l'administration) et de travailler à différents échelles (de l'exploitation agricole au périmètre irrigué ou au-delà). De ce fait, sa mise en œuvre se heurte à des choix complexes qui nécessitent certains repères. Pour y parvenir, la démarche DIMA fait appel à une posture originale décrite ci-dessous. Cette posture guide l'action de celui qui conçoit et facilite la mise en œuvre d'une telle démarche.

– Reconnaître et traiter les asymétries de pouvoir

La démarche DIMA cherche à renforcer les capacités de ceux qui sont habituellement exclus des prises de décision. Le processus est asymétrique, avec un effort accru consacré aux acteurs les plus « faibles ».

– Reconnaître et traiter les divergences d'intérêt entre les acteurs

La démarche DIMA prend en considération les divergences d'intérêt entre acteurs. Elle identifie des groupes d'intérêt communs qui seront graduellement amenés à dialoguer entre eux lors des ateliers multi-acteurs.

– Assurer les conditions du dialogue

La démarche DIMA crée et garantit les conditions du dialogue. Les premiers ateliers permettant à chaque groupe d'intérêt de révéler et assumer ses propres intérêts, mais aussi de comprendre les besoins et contraintes des autres parties.

– Représenter tous les intérêts en jeu et leur accorder la même légitimité

La démarche DIMA cherche à représenter tous les intérêts en jeu autour d'un problème. De plus, elle considère tous ces intérêts comme ayant la même légitimité à participer à la résolution du problème. La démarche DIMA traite tous les participants d'égal à égal, de l'usager au politique, comme des partenaires.

– Être transparent sur ses objectifs et la façon dont on compte y parvenir

DIMA est une démarche transparente. Les objectifs sont clairs, le processus suivi et la place des participants également. Les résultats produits sont diffusés à tous les participants.

– Être neutre sur le fond (mais pas nécessairement sur la forme)

DIMA est une démarche neutre par rapport aux solutions trouvées, mais pas par rapport au processus suivi. Le facilitateur n'oriente pas les acteurs vers une solution donnée (il n'est pas partie prenante). En revanche, il oriente le processus de manière à respecter les principes déontologiques énumérés précédemment.

– Rester réflexif tout au long de la démarche

La démarche DIMA est évaluée en cours de route (à l'issue de chaque atelier) et à la fin du processus. L'évaluation est guidée par une posture réflexive, qui questionne continuellement les objectifs et le déroulement de la démarche. Cette réflexivité permet d'adapter la démarche DIMA aux évolutions éventuelles du contexte et des attentes des participants. Elle permet aussi au facilitateur et aux participants de tirer des enseignements de leur travail collectif.





MOBILISATION ET RESPONSABILITÉS DES PARTICIPANTS DANS LA DÉMARCHE



Principes de base

La question de la mobilisation est intimement liée à celle de la motivation. Il est en effet exclu que les acteurs d'un territoire soient mobilisés contre leur volonté. Ceci nécessite de veiller à la fois à l'intérêt individuel des participants qui suscite leur motivation et l'intérêt collectif qui permet la mobilisation d'un groupe.

La mobilisation des acteurs autour d'un projet est en soi un processus qui nécessite une réflexion, des étapes et des réponses à plusieurs questions : Peut-on considérer les participants comme étant un même groupe d'intérêts ? Le groupe a-t-il d'autres priorités que celles proposées dans le projet ? Le groupe a-t-il une vraie place dans le projet ? Le groupe a-t-il déjà été mobilisé par le passé ? Le groupe a-t-il une bonne opinion sur ce type démarche ? Les participants sont-ils disponibles et disposés à s'engager pendant la durée envisagée ? Existe-t-il des tensions au sein de ce groupe ? Existe-t-il de bonnes chances d'obtenir des résultats ?....

Autre défi de la mobilisation, c'est de s'assurer que le regard qu'ont les participants sur la capacité du groupe à changer les choses soit bien positif. Cela doit passer par une prise de conscience collective que seuls les participants connaissent réellement leurs propres besoins et qu'ils possèdent une expertise unique permettant de trouver des réponses. Cet engagement n'est pas évident à obtenir, car au-delà de leurs problèmes, les participants considèrent souvent qu'ils n'ont pas suffisamment de connaissances pour affronter d'égal à égal des interlocuteurs beaucoup plus habitués aux débats.



Comment mobiliser ?

La mobilisation doit avoir un but précis, clair et transparent, sans lequel, un sentiment de flou, de danger et de méfiance peut gagner et éloigner les participants.

L'image renvoyée par le porteur du projet (sa fiabilité, sa transparence, son sérieux, ses marges de manœuvre par rapport à sa hiérarchie...) est tout aussi importante et doit être irréprochable. En effet, elle peut avoir un impact significatif sur les participants, qui influencera positivement ou négativement leur mobilisation. Les rencontres devront se tenir dans un lieu agréable, neutre et proche des participants, en s'assurant des commodités (boissons, repas, sanitaires...).

Il faut également savoir choisir le bon moment pour mobiliser les participants. Il faut être capable de jauger de la disponibilité et de la prédisposition des participants pour le projet. Il faut en outre s'assurer que les leaders d'opinion ou les personnes influentes ne s'opposent pas à celui-ci. La mobilisation doit prendre en considération tout évènement ponctuel qui pourra influencer la disposition des participants (p.ex. une inondation, une pénurie d'eau, une panne ou une casse sur le réseau, un évènement social ou politique). En revanche, si l'on constate un conflit latent entre des groupes de participants, il convient de différer le moment de la mobilisation, à moins de contribuer à la résolution du conflit quand celui-ci fait partie de la problématique du projet.

Il faut également se poser la question du moment de mobilisation par rapport aux étapes du projet. Idéalement, les participants sont impliqués à chaque étape de la démarche (voir ci-dessous).

Pour éviter l'essoufflement ou le désintérêt des participants pour le projet, il faut trouver une cadence suffisante (ni trop, ni pas assez) d'échanges pour le maintien d'une certaine dynamique.

L'expérience montre qu'il peut être plus efficace d'alterner des périodes d'activité intense, et des périodes d'appropriation des acquis de la démarche. Il importe d'organiser des retours réguliers sur l'avancement du projet, et de mettre en avant des résultats tangibles à communiquer aux participants afin d'éviter frustration et démobilitation.

Enfin, il est indispensable d'identifier des relais locaux qui pourront aider le porteur du projet dans la mobilisation des participants. Ces relais seront typiquement les leaders d'une structure collective locale (par exemple une association d'usagers ou de producteurs).

} **Qui mobiliser ?**

Cette question renvoie à la notion de représentativité des participants qui est délicate. En effet, sans enquêtes exhaustives avec des critères souvent lourds à mettre en œuvre, on ne peut prétendre à la représentativité des acteurs d'un territoire. Au mieux, nous pouvons affirmer une certaine diversité ou mixité des intérêts en jeu. Si le projet cherche un niveau d'implication égal, les moyens devraient donc être à la hauteur de cette ambition. Mais peut-être est-il plus sage de respecter une mobilisation partielle, car elle traduit simplement le fait que tous les acteurs ne sont pas prêts ou ne souhaitent pas être impliqués à ce stade. Respecter cet état de fait c'est respecter un des principes déontologique qui guide notre démarche : la participation est libre et volontaire, et ne peut être imposée.

La représentativité des participants dans le processus ne veut pas forcément dire que tous les participants seront mobilisés au même moment ni de la même manière. Il peut être nécessaire de mobiliser largement les participants à certaines étapes décisives liées au démarrage, à la restitution de résultats ou à la prise de décision, et de se limiter à une présence des leaders à d'autres étapes du processus. Ces leaders pourront en outre être en charge de mobiliser les participants dont la présence leur apparaît nécessaire.

} **Quelles sont les conditions de succès de la mobilisation ?**

La mobilisation ne peut avoir lieu durablement que si les porteurs du projet et les participants sont dans une stratégie de gagnant-gagnant. Ceci permet à la fois de renforcer la légitimité de la démarche, d'atteindre l'objectif du projet, et d'avoir un réel impact social et politique sur le territoire. Il est donc important de raisonner la mobilisation dans le temps et savoir garder et entretenir le partenariat et l'engagement des participants. Il importe de souligner que c'est dans le cadre de coalitions réunissant tous ou une large partie des acteurs locaux que des solutions efficaces seront préférentiellement identifiées.

On retiendra que la mobilisation est un phénomène complexe conditionné par plusieurs facteurs :

- Une prise en compte du contexte local, et des règles qui le régissent (culture, coutumes,...)
- L'ouverture et l'adaptation du processus à d'éventuels changements
- Le choix du moment opportun en ayant suffisamment de marges de manœuvre sur la durée
- Une communication claire et diffusée de façon régulière
- Une réceptivité du porteur du projet aux nouvelles idées des participants
- L'accessibilité du porteur du projet aux interrogations et aux besoins des participants
- Un relais local fiable et approuvé
- Une relation sincère de partenariat, de respect et de confiance
- L'obtention de résultats, même modestes, assez rapidement



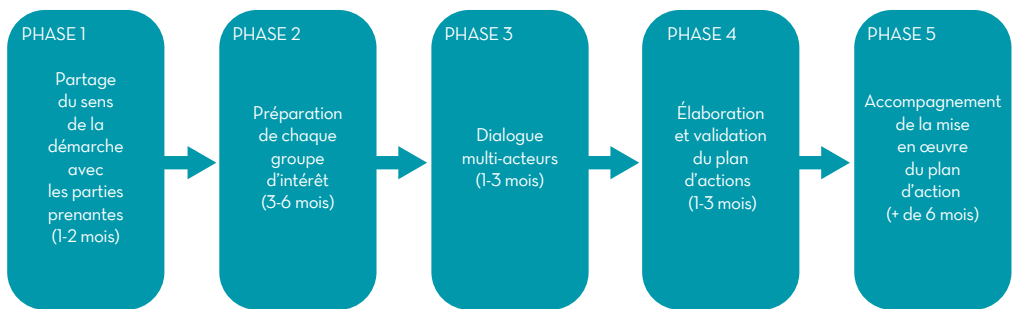
Partie 2

PROCESSUS À SUIVRE ET AGENDA D'INTERVENTION



Avant de mettre en œuvre la démarche, le porteur du projet doit formaliser ses objectifs initiaux, décrire rapidement la problématique générale du territoire, expliciter pourquoi il semble pertinent de déployer la démarche DIMA, et quels résultats il attend de sa mise en œuvre. Il doit également définir qui sera le facilitateur de la démarche. Il peut assumer cette fonction lui-même ou déléguer tout ou partie de cette fonction à une autre personne. La délégation de cette tâche peut représenter un atout, car cela permet d'une part de s'assurer que le facilitateur de la démarche possède bien les compétences requises, et d'autre part de garantir une certaine neutralité. Elle devient nécessaire si le porteur de la démarche est lui-même partie prenante du problème à traiter.

Une fois le partage de responsabilité clarifié et les conditions réunies en matière de compétences d'animation et de ressources nécessaires, la mise en œuvre opérationnelle de la démarche DIMA peut débuter. Celle-ci suit cinq grandes phases détaillées ci-après :



Ces grandes phases devront s'adapter à la situation locale qui influencera le calendrier d'intervention, les acteurs mobilisés, le nombre total d'ateliers, etc. Nous développerons ces étapes telles qu'elles ont été appliquées dans le cadre du projet PAP-AGIR en Tunisie, et les illustrerons par une présentation du déroulement du processus à partir du cas du GDA d'Ahouez-Gaafour dans le gouvernorat de Siliana sous la forme d'encadrés.

1 PARTAGE DU SENS DE LA DÉMARCHE AVEC LES PARTIES PRENANTES (phase 1, 1-2 mois)

La première étape consiste à créer un socle commun avec les parties prenantes sur le sens et l'intérêt de la démarche DIMA par rapport à d'autres manières de travailler. Elle doit permettre de définir si cette démarche est pertinente ou non pour affronter les problématiques rencontrées sur le terrain, et le cas échéant sous quelles conditions. Cette étape permet de prendre la température tant de l'administration que des représentants d'usagers, sur ce qu'il sera possible de faire dans la suite du projet, mais aussi de motiver les parties prenantes à s'engager dans une démarche de dialogue multi-acteurs. Cette étape vise également les facilitateurs de la démarche, afin qu'ils partagent un langage commun, s'accordent sur les principes allant régir leur intervention, etc. Cette étape se base sur des formations interactives destinées à trois publics cibles.



Formation à la concertation destinée aux agents de l'administration

Cette formation de trois jours aborde les fondements de la démarche DIMA, soit les notions de concertation territoriale, participation, facilitation, etc. Elle a pour objectifs de :

- Permettre aux participants d'adopter une posture réflexive et critique rendant possible la remise en question de leurs pratiques et leur fonctionnement actuel pour revisiter la façon de résoudre les problèmes rencontrés sur le terrain ;
- Fournir les bases théoriques (concepts, définitions, posture) et pratiques (outils, méthodes et processus) de la concertation territoriale ;
- Explorer différentes alternatives (comment pourrait-on aborder le problème autrement ?), et situer la démarche DIMA dans le champ du possible ;
- Produire un nouveau cadre d'intervention précisant la place, le rôle et le fonctionnement de l'administration en lien avec les autres acteurs de terrain.

La formation privilégie le travail sur les études de cas des participants, et repose sur des outils interactifs qui stimulent les échanges et créent une dynamique de groupe (jeux de rôles, travail en sous-groupes etc.). Ces outils permettent également de projeter les participants à la place de leurs interlocuteurs habituels (en inversant les rôles) de façon à identifier quelles sont les raisons des blocages rencontrés, et initier une réflexion sur les moyens de les contourner.



Jeu de rôles lors d'une formation avec des agents de l'administration tunisienne qui permet de mettre en scène des problèmes de coordination entre l'Etat, les associations d'usagers et les agriculteurs.



Formation a la concertation destinée aux représentants d'utilisateurs

Les objectifs et le déroulement de cette formation sont similaires à ceux de la formation précédente, mais avec un public composé de techniciens et de membres des conseils d'administration des GDA.



Formation à la facilitation destinée à l'équipe du projet

Cette troisième formation a pour objectif de partager, entre tous les membres de l'équipe projet (coordinateur, facilitateurs, etc.) les principes d'intervention de la démarche DIMA, mais aussi de pratiquer, en amont des ateliers de terrain, les méthodes participatives allant être déployées avec les acteurs locaux. Cette formation très opérationnelle aborde :

- L'analyse stratégique des contextes d'intervention et des jeux d'acteurs ;
- Les fondements de la concertation territoriale, et de la démarche DIMA ;
- Les techniques de facilitation de groupe et d'animation de réunion ;
- Les outils et méthodes participatifs.

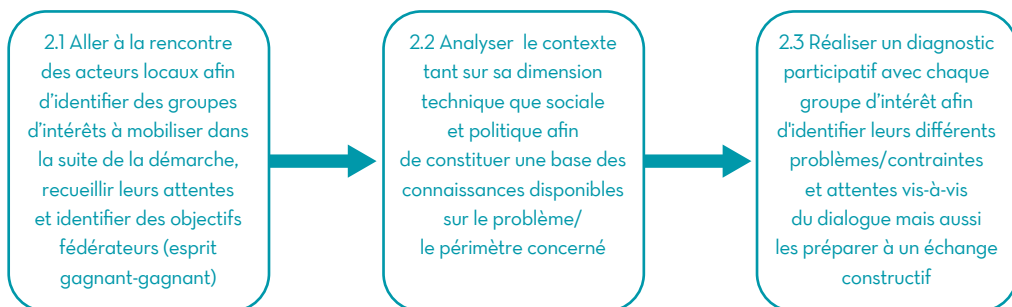
La formation est l'occasion de débattre des objectifs et de la méthodologie du projet, et de planifier les différentes étapes d'intervention.



Pratique des outils et méthodes participatives de la démarche DIMA avec les facilitateurs, en amont des ateliers de terrain.

2 PRÉPARATION DE CHAQUE GROUPE D'INTÉRÊT (Phase 2, 3-6 mois)

La préparation de chaque groupe d'intérêt est un des éléments phare de cette démarche. Elle repose sur le constat qu'il est généralement contreproductif d'asseoir, dès le début d'un processus participatif, tous les acteurs autour de la même table pour résoudre collectivement un problème, et ce en raison de diverses difficultés (asymétries de pouvoir, prédominance de l'expertise technique sur l'expertise d'usage, difficulté à se comprendre, difficulté à accepter les autres comme légitimes, etc.). Or nous avons constaté qu'en préparant, en amont d'une rencontre collective, les différents groupes d'intérêt, il est possible de provoquer un dialogue de qualité, lors duquel les participants peuvent s'exprimer et se comprendre, et sont plus enclins à construire des consensus. Cette préparation permet aussi d'évacuer rapidement un certain nombre de questions parasites et identifier les priorités du dialogue multi-acteurs. Cette préparation passe elle-même par trois étapes décrite ci-après :



► Rencontre des acteurs sur le territoire (phase 2.1)

Objectifs

- Informer les acteurs locaux du projet et tester leur mobilisation
- Établir les bases de confiance nécessaires pour initier le processus
- Améliorer la connaissance du contexte local
- Identifier l'ensemble des problèmes rencontrés par les acteurs
- Identifier des groupes d'intérêt commun qui pourraient participer aux premiers ateliers
- Anticiper les tensions et les conflits potentiels
- Planifier les premiers ateliers



Méthodologie

Les premières rencontres avec les acteurs du territoire s'étalent sur plusieurs jours. Ces rencontres doivent pouvoir toucher l'ensemble des différents types d'agriculteurs du périmètre (adhérents, locataires...) ainsi que les différents membres du GDA (président, conseil d'administration, directeurs techniques...) et des CRDA. Les entretiens sont ouverts et couvrent en particulier les différentes dimensions de la gestion collective des périmètres irrigués (gouvernance, réglementaire, technique, économique, contextuelle). Ils doivent permettre d'identifier quelles sont les principales contraintes et attentes qui puissent fédérer les acteurs dans le cadre de l'intervention.

La seconde « mission » sera spécifiquement dédiée à la préparation des ateliers de diagnostic participatif en réalisant un travail de mobilisation. L'objectif est de s'assurer de la motivation des participants à s'engager dans la démarche de dialogue multi-acteurs, et de préciser les conditions de ce dialogue (problématique générale, à travers quel processus elle sera traitée, selon quelle logique, etc.). A la fin de cette étape, et après discussion avec les personnes concernées, le facilitateur de la démarche proposera la constitution de groupes d'intérêt et identifiera un lieu et des dates propices à l'organisation des ateliers.

Si les participants n'apparaissent pas motivés, il pourra être préférable de suspendre le processus et d'expliquer les motivations de cette décision aux différents acteurs locaux. Cela pourra aussi être l'occasion d'expliquer le sens de l'intervention et de les convaincre de l'intérêt de reprendre le processus.

Illustration de la mise en œuvre de la démarche DIMA dans le GDA d'Ahouez Gaafour

La prise de contact avec les responsables du GDA Ahouez-Gaafour (président et vice-président du conseil d'administration, aiguadiers) a eu lieu en septembre 2012 en présence de représentants du CRDA de Siliana et de l'équipe du PAP-AGIR (coordinateur et animateurs). Le GDA n'a plus ni directeur technique, ni agent comptable ; ces deux derniers ont été recrutés dans d'autres institutions suite à leur réussite à un concours national.

Des agriculteurs ont été contactés individuellement de façon aléatoire à l'occasion de trois jours passés sur le terrain entre janvier et mars 2013. Les entretiens ont été l'occasion de présenter l'équipe, le projet (objectif, méthodologie d'intervention, principales étapes) et les premiers ateliers prévus (dates, lieu, objectifs). Ces entretiens ont permis recueillir des renseignements sur les exploitants du périmètre irrigué : superficie exploitée, mode de faire valoir, types de cultures, principaux problèmes rencontrés, relation avec le GDA, etc.



**(suite) Illustration de la mise en œuvre de la démarche DIMA
dans le GDA d'Ahouez Gaafour**

Les agriculteurs ont affirmé que leur relation avec le GDA est bonne bien que le nombre d'adhérents soit limité. Certains ont déclaré qu'ils préfèrent le GDA au CRDA en raison d'une meilleure écoute des usagers et d'une plus grande flexibilité dans la gestion du périmètre. La principale difficulté du GDA est sa faible expérience et son manque de professionnalisme et de moyens. Il semble que le CRDA de Siliana ne fasse pas grand-chose pour favoriser l'autonomie du GDA. Les discussions ont fait ressortir les principaux points suivants :

- Des agriculteurs ont critiqué le fait que le rôle du GDA se limite à gérer l'eau sans prendre en compte les autres composantes du développement ;
- Le fonctionnement interne du GDA et les relations entre le GDA et le CRDA ne sont pas claires aux yeux des agriculteurs ;
- Les agriculteurs et techniciens ont vivement critiqué l'attitude de l'administration. Le GDA aurait été créé dans de mauvaises conditions (absence de local, aménagement vétuste) et n'aurait pas bénéficié d'un suivi financier et administratif ;
- Le GDA a du mal à recouvrer ses frais. La part du prix de l'eau qui lui est versée (25 millimes/m³) serait insuffisante. La politique de l'ancien régime et notamment la pression exercée sur le GDA pour embaucher plusieurs diplômés au chômage aurait fortement déséquilibré le budget du GDA.
- En outre, les agriculteurs rencontreraient des difficultés financières en raison des prix agricoles défavorables et de l'enclavement de la région qui présente un obstacle pour la commercialisation des productions agricoles.
- Il en résulte un niveau élevé des créances du GDA vis-à-vis des agriculteurs, et de ses dettes vis-à-vis du CRDA.

► **Analyse du contexte (Phase 2.2)****} Objectifs**

Le but de cette analyse est de synthétiser et structurer les informations disponibles sur un contexte donné et les rendre accessibles et intelligibles pour les participants. Il s'agit au-delà d'alimenter les débats et de stimuler les échanges.

**} Méthodologie**

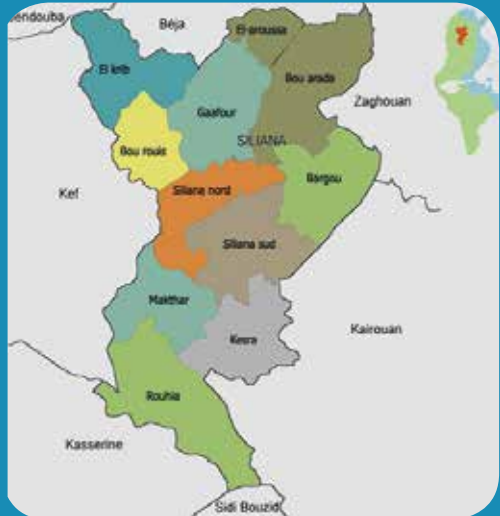
Il s'agit de collecter tout au long du projet et par diverses méthodes (enquêtes individuelles, entretiens en petits groupes, consultation de documents existants...) des informations objectives sur les différents sujets en lien avec la problématique du projet, et qui pourraient potentiellement intéresser les participants. Les informations collectées doivent être synthétisées puis restituées aux participants tout au long de la démarche. Cette analyse pourra se poursuivre tout au long du processus.

(suite) Illustration de la mise en œuvre de la démarche DIMA dans le GDA d'Ahouez Gaafour



Différentes données de base ont été collectées sur le périmètre de Gaafour. Elles concernent :

- **Le périmètre irrigué.** Créé en 1992 il a une superficie de 1728 hectares.
- **Le GDA.** Créé en février 2007, est composé de 294 membres-usagers. En 2013, seuls 35% des irrigants avaient renouvelé leur adhésion annuelle de 5 dinars et sont susceptibles de voter aux assemblées générales. Les terres sont réparties entre 190 propriétaires privés (1261 ha), d'une part, et 98 « jeunes agriculteurs » (234 ha) et 6 SMVDA (233 ha) qui exploitent sous contrat des terres du domaine de l'état, d'autre part. 12 % des agriculteurs n'exploitent pas leurs terres. Env ron 15% des exploitants sont des locataires et ne peuvent pas adhérer au GDA.
- **Les ressources en eau.** Le périmètre irrigué est alimenté à partir du barrage de Siliana d'une capacité réelle de 53 Mm³. La salinité de l'eau varie entre 1,2 et 1,4 g/L. L'eau est acheminée directement par la conduite principale aux secteurs 3 à 6, ou est refoulé par pompage jusqu'à un réservoir pour les secteurs 1 et 2. Le réseau est équipé de 2 débitmètres fonctionnels situé à l'amont et à l'aval du réseau. 2 277 905 m³ ont été consommés en 2010.
- **L'exploitation du réseau.** Chacun des 6 secteurs est subdivisé en antennes, alimentant un total de 310 bornes dotées de compteurs individuels et desservant en moyenne 5 ha avec un débit de 5 l/s. L'eau est distribuée à la demande et chaque agriculteur ouvre lui-même sa borne. Les comptages et la facturation sont effectués sur 5 périodes : janvier à mars, avril à mai, juin, juillet-août, septembre à novembre pour coïncider avec les périodes de récolte. Les techniques d'irrigation sont le goutte-à-goutte, destiné au maraichage et à l'arboriculture, et l'aspersion pour les grandes cultures.
- **La maintenance du réseau.** L'entretien et la maintenance des conduites de diamètre supérieur ou égal à 350 mm et leurs annexes sont à la charge du CRDA. La partie aval est à la charge du GDA. Les réparations sont toutefois faites par le CRDA qui facture ses interventions au GDA.
- **La tarification de l'eau.** On distingue un tarif standard de 90 millimes/m³ et un tarif préférentiel de 65 millimes/m³ applicables aux céréales, aux fourrages et aux semences destinées à l'export en cas de déclaration d'emblavure, et à la condition d'appliquer un certain paquet technologique. En outre, une première irrigation gratuite est accordée pour les céréales. L'eau est vendue à 65 ou 40 millimes par le CRDA au GDA qui conserve une marge de 25 millimes.
- **La mise en valeur.** Seule 70 à 80% de la superficie est cultivée avec un taux d'intensification d'environ 120 %. Les principales cultures sont : les céréales (environ 1000 ha), l'arboriculture (278 ha), les fourrages d'hiver (250 ha), le maraichage (120 ha, dont 50% de tomate), les légumineuses (20 ha), la pomme de terre (7 ha) et les fourrages d'été (6,5 ha). L'élevage bovin est aussi pratiqué sur le périmètre.



► Ateliers de diagnostic participatif par groupe d'intérêt (Phase 2.3)

Objectifs

Ces ateliers constituent le point de départ de la démarche participative. Ils doivent permettre de :

- Identifier les différents problèmes/contraintes et attentes des différents groupes d'intérêt, et les hiérarchiser
- Préparer les acteurs à un échange constructif en identifiant les thématiques sur lesquelles ils souhaitent collaborer et les conditions nécessaires à la mise en place d'un dialogue productif
- Motiver les acteurs à s'impliquer activement dans la suite de la démarche qui doit répondre à leurs attentes



Méthodologie

Ces ateliers sont organisés séparément avec chaque groupe d'intérêt (p.ex. conseil d'administration du GDA, grands exploitants agricoles, petits exploitants agricoles, locataires) sur une durée d'une demi-journée, regroupant entre 10 et 15 personnes. Ces ateliers sont organisés dans un lieu « neutre », c'est-à-dire qui ne porte pas une connotation particulière pour le groupe d'intérêt mobilisé et qui ne privilégie aucune partie.

En fonction des groupes d'intérêts, différents outils et méthodes permettant de représenter la situation/problématique et de l'analyser peuvent être mobilisés. Un exercice de cartographie participative (voir annexes) est pertinent pour prendre du recul et passer du diagnostic des exploitations à celui de l'ensemble du périmètre. Il est conseillé de réaliser un diagnostic très large de la situation vécue par les participants, de façon à ne pas brider la parole et laisser ceux-ci exprimer toutes leurs préoccupations.

La méthode devra ensuite permettre de hiérarchiser l'importance de chaque problème/contrainte vécue. La règle de hiérarchisation est de privilégier les problèmes/contraintes dont la résolution ne repose pas sur un seul acteur, mais qui nécessite une coordination ou une coalition entre plusieurs groupes d'intérêts.

(suite) Illustration de la mise en œuvre de la démarche DIMA dans le GDA d'Ahuez Gaafour

Trois groupes d'intérêt ont été constitués pour les premiers ateliers de diagnostic participatif : les jeunes agriculteurs et les locataires (groupe 1) ; les propriétaires (groupe 2) ; et les responsables du GDA (groupe 3).

Cartographie participative : Sur une grande feuille et à partir de quelques repères (routes, pistes principales...), les participants ont localisé leur exploitation et représenté leurs situations (types de cultures, types d'élevages, réseau d'irrigation).

Identification des contraintes : L'ensemble des contraintes identifiées à partir du vécu des participants ont été inventoriées : 20 pour le groupe 1, 14 pour le groupe 2 et 27 pour le groupes 3. Malgré la grande diversité des sujets abordés, on observe des points communs entre les groupes relatifs à : l'absence d'électrification du périmètre, le mauvais état des pistes, ou l'endettement des agriculteurs.



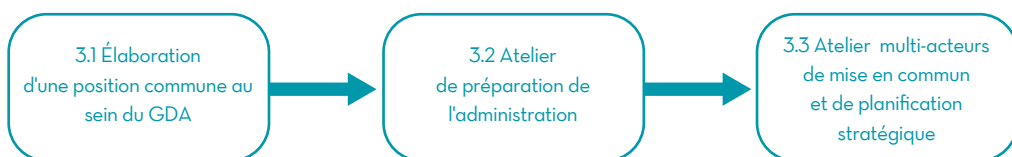
Hiérarchisation des contraintes et des pistes d'action : Les participants ont été invités à sélectionner par vote les contraintes sur lesquelles ils souhaitent engager une réflexion approfondie, puis à identifier des facteurs pouvant amener ces contraintes à évoluer, et enfin à proposer des pistes d'action. Les contraintes et pistes d'action sont résumées dans le tableau suivant.

	CONTRAINTES	PISTES D'ACTION
GROUPE 1	Superficies insuffisantes alloués aux jeunes agriculteurs Coût de l'eau élevé Mauvais état des pistes agricoles	Extension des lots aux dépens des terres allouées aux SMVDA Diminution du prix de l'eau Aménagement des pistes & Mise à disposition des budgets nécessaires à l'aménagement de l'infrastructure
GROUPE 2	Exploitation hors PI sans autorisation Infrastructure de base défectueuse : Mauvaise état des pistes agricoles ; Absence de l'électrification.	Interdire les extensions illicites Amélioration de l'infrastructure de base
GROUPE 3	Superficie des exploitations trop petite et sols trop fatigués pour appliquer l'assolement Salinisation des sols GDA pas reconnu par le ministère de l'agriculture Le statut du GDA ne prévoit pas un rôle de développement : le GDA ne peut pas diversifier ses activités	Extension des exploitations & redistribution des lots aux dépens des terrains abandonnés Compensation des lots qui sont devenus inexploitable à cause de la salinité S'adresser prioritairement aux GDA au lieu des agriculteurs Discussion de nouveaux statuts avec les GDA



ORGANISATION DU DIALOGUE MULTI-ACTEURS (Phase 3, 1-3 mois)

Cette phase est centrée sur la rencontre des différents groupes d'intérêts et la mise en place d'un dialogue entre ces différentes catégories d'acteurs. En fonction des groupes d'intérêt, des ateliers de préparation peuvent être organisés. C'est le cas dans l'illustration qui suit, avec l'organisation d'un atelier permettant aux différents acteurs « agricoles » de se mettre d'accord avant de rencontrer les acteurs institutionnels. L'atelier multi-acteurs permet aux participants d'échanger leurs visions et établir un diagnostic commun de la situation (certaines divergences ne seront pas évacuées, et c'est normal). Une réflexion collective sur des pistes de solution aux problématiques consensuelles identifiées et pour lesquelles les uns et les autres souhaitent collaborer est entamée à cette occasion.



► Élaboration d'une position commune au sein du GDA (Phase 3.1)

Objectifs

Il s'agit d'un atelier de partage de points de vues entre les différents groupes d'intérêt identifiés au sein du GDA afin de prendre connaissance des visions de chacun des autres groupes (car même au sein de GDA il existe des divergences), et de préparer une stratégie collective vis-à-vis de l'administration en vue du dialogue multi-acteurs à venir. Cette phase est primordiale pour le succès de l'atelier multi-acteurs car elle permet de mettre au clair les points de convergence et de divergence en interne, et donc de focaliser l'énergie sur les priorités consensuelles et le message que souhaite faire passer le GDA auprès des autres parties prenantes.

Méthodologie

Cet atelier regroupera essentiellement quelques agriculteurs désignés pour représenter les différents groupes d'intérêt lors des ateliers précédents, mais aussi le personnel technique et administratif du GDA ainsi que le conseil d'administration.

Les participants vont expérimenter une mise en situation qui les projettera dans un périmètre irrigué type et où certains endosseront le rôle des agriculteurs, d'autres le rôle du GDA (leur propre rôle) et les autres le rôle d'agents du CRDA. Le but de cette mise en situation est de créer une situation de tension telle qu'analysée dans la réalité et où la solution n'est pas forcément technique mais plutôt organisationnelle. L'importance du dialogue multi-acteurs est alors actée, et le travail de priorisation des contraintes peut débuter.

Il s'étalera sur une demi-journée ou une journée, selon le nombre de points à discuter. Il peut être nécessaire de recourir aux travaux de groupes pour creuser certains points (si nécessaire et si les effectifs le permettent). L'enjeu étant de taille pour le GDA, il convient de proposer un agenda et des outils sur mesure pour une préparation efficace et constructive adaptée à chaque contexte.

A l'issue de cet atelier, une synthèse en réunion, puis un compte-rendu résumant la stratégie adoptée, seront réalisés pour aider le GDA à garder l'essentiel. Un « porte-parole » sera désigné pour présenter le contenu du message du GDA aux autres parties prenantes lors de l'atelier multi-acteurs. L'objectif est que ce message soit porté par le GDA avec conviction, implication et détermination.

(suite) Illustration de la mise en œuvre de la démarche DIMA dans le GDA d'Ahouez Gaafour

Un atelier de partage et de mise en commun a été organisé le 7 juin 2013 entre des représentants des 2 groupes d'agriculteurs (groupes 1 et 2) et du GDA (groupe 3). Cette rencontre a été l'occasion de construire une vision commune des problèmes et de s'accorder sur des objectifs partagés qui puissent être défendus collectivement devant le CRDA. Etaient présent 3 agriculteurs et 6 représentants du GDA (les membres du CA et le directeur technique).

Les résultats des 3 ateliers précédents, c'est-à-dire l'identification des principales contraintes et les pistes de solution proposées par les 3 groupes, ont d'abord été restitués. Après discussion, les participants se sont mis d'accord pour regrouper ces contraintes sous 3 thèmes et de les organiser sous la forme d'arbres à problème permettant d'explicitier leur vision des relations de causalité :

1. Endettement des agriculteurs lié à la faiblesse de leurs revenus dont les causes principales sont : l'absence d'intégration de l'élevage, les problèmes d'écoulement des productions et la faible intensification ;
2. Statut des GDA en relation avec : un défaut de statut des personnels, la faiblesse des ressources financières du GDA et le statut bénévole des membres de son conseil d'administration ;
3. Dégradation de la production et augmentation des charges liées à : la mauvaise qualité des semences, le coût des intrants, la dégradation des sols et le coût de l'eau d'irrigation.

Les participants ont alors proposé que l'atelier multi-acteurs associant le GDA et le CRDA soit organisé au centre de formation des jeunes filles rurales à Laroussa. Ils proposent d'y inviter : les arrondissements techniques du CRDA ; des représentants du ministère de l'agriculture, du ministère du commerce et du ministère des affaires foncières ; l'ONAS ; un chercheur dans le domaine de la salinité des sols ; et la BNA. Le nouveau Conseil d'Administration du GDA exprime sa motivation à poursuivre le processus.



► Atelier de préparation de l'administration (Phase 3.2)

Objectifs

De la même façon que pour le GDA, l'administration peut avoir différentes visions sur la problématique. Il peut par exemple exister des divergences entre les agents en charge de la maintenance et ceux en charge de la gestion des périmètres irrigués ou entre les agents de terrain et ceux de la direction. Il s'agit donc pour le personnel du CRDA de partager les points de vues afin d'identifier les principales contraintes, leurs origines, les hiérarchiser et dresser un premier panorama de solutions à mettre en débat avec les autres parties prenantes lors de l'atelier multi-acteurs.

Cette phase est primordiale pour le succès de l'atelier multi-acteurs car elle permet de mettre au clair les points de convergence et de divergence en interne, et donc de focaliser l'énergie sur les priorités consensuelles et le message que souhaite faire passer le CRDA auprès des autres parties prenantes.

Méthodologie

Pour cette phase, deux ateliers sont proposés.

Un premier atelier qui s'étalera sur une demi-journée au cours de laquelle les agents du CRDA expérimenteront une mise en situation qui les projetera dans un périmètre irrigué type et où certains endosseront le rôle des agriculteurs, d'autres le rôle du GDA et les autres le rôle d'agents du CRDA (leur propre rôle). Le but de cette mise en situation est de créer une situation de tension telle qu'analysée dans la réalité et où la solution n'est pas forcément technique mais plutôt organisationnelle. L'importance du dialogue multi-acteurs est alors actée, et le travail de priorisation des contraintes peut débuter. A travers cet outil, nous allons dépasser les renvois de responsabilités et commencer une réflexion de fond qui permet aux agents du CRDA de travailler sur un message clair et constructif en vue de l'atelier multi-acteurs.

(suite) Illustration de la mise en œuvre de la démarche DIMA dans le GDA d'Ahuez Gaafour



Le premier atelier de préparation de l'administration a été organisé le 29 mai 2013 dans les locaux du CRDA, en présence de 12 participants. Après une présentation du PAP-AGIR, un jeu de rôle a été organisé afin de sensibiliser les participants à la situation des agriculteurs et des GDA. Puis les représentants du CRDA ont été invités à identifier les contraintes rencontrées et à les hiérarchiser.

Le jeu de rôle reflète les relations entre les 3 niveaux que sont les agriculteurs, le GDA et le CRDA. Il a permis aux participants de prendre conscience de la situation des autres parties et de l'existence de possibles conflits d'intérêt. Bien que certains responsables aient initialement exprimé leur réticence à participer à un « jeu », ces derniers ont finalement apprécié l'exercice et les apprentissages qui en découlent.

(suite) Illustration de la mise en œuvre de la démarche DIMA dans le GDA d'Ahouez Gaafour

Les contraintes identifiées ont été réparties en 3 groupes de problématiques relatives aux agriculteurs, au GDA et aux CRDA. Elles ont ensuite été hiérarchisées et les contraintes suivantes ont été jugées comme prioritaires :

ACTEURS	CONTRAINTES
Agriculteurs	• Endettement des agriculteurs • Manque de révision du tarif de l'eau • Difficulté d'écoulement
GDA	• Difficultés de recouvrement des impayés • Absence de diversification des activités du GDA
CRDA	• Accumulation des dettes des GDA envers le CRDA

Les participants ont recommandé d'inviter les institutions suivantes lors des ateliers multi acteurs : l'UTAP, l'APIA, le gouvernorat de Siliana, la DG/FIOP, les banques et la DG/GREE.

Un second atelier sera ensuite proposé aux agents du CRDA pour les faire réagir aux propositions communes du GDA (cf. § 1.3.2.1) afin de mieux les préparer à l'atelier multi-acteurs et affiner leur message. Cette information est apparue comme un élément clé permettant de favoriser un dialogue apaisé entre agriculteurs et administration lors de l'atelier multi-acteurs.

(suite) Illustration de la mise en œuvre de la démarche DIMA dans le GDA d'Ahouez Gaafour

Le second atelier de préparation de l'administration a été organisé le 26 juin 2013 dans la salle de réunion du CRDA. 8 personnes ont participé à cet atelier, dont des représentants du CRDA de Siliana, de l'AFA, du gouvernorat de Siliana et de l'APIA.

Les résultats des ateliers organisés avec les agriculteurs et les responsables du GDA de Ahouez-Gaafour ont tout d'abord été présentés. Les participants ont été invités à réagir et à insérer leurs remarques et contributions dans les arbres à problèmes réalisés par le GDA sur les 3 thèmes que sont : l'endettement des agriculteurs ; le statut des GDA ; et la dégradation de la production et l'augmentation des coûts.



A l'issue de cet atelier une synthèse sera produite afin d'aider le CRDA à formaliser une position institutionnelle sur la problématique, et de désigner un représentant qui sera le « porte-parole » lors de l'atelier multi-acteurs. L'objectif est que ce message soit porté par le CRDA avec conviction, implication et détermination.

► Atelier multi-acteurs (Phase 3.2)


 } **Objectifs**

L'atelier multi-acteurs est la première rencontre entre l'ensemble des groupes d'intérêts impliqués dans le projet. Les participants ont pris connaissance en amont de cet atelier de l'ensemble des résultats des ateliers précédents, à travers les comptes rendus diffusés par le porteur du projet.

Les objectifs de l'atelier multi-acteurs sont de :

- Rappeler brièvement les résultats produits lors des diagnostics participatifs ;
  - Mettre en débat les différents points de vue et perspectives ;
  - Prendre conscience des points de divergence et surtout de convergence ;
  - Construire une vision commune des problèmes et s'accorder sur des objectifs partagés ;
  - Identifier et planifier une ou plusieurs pistes de collaboration entre les différents acteurs.
- Cet atelier est le point de départ nécessaire pour la définition d'un plan d'actions. Il doit également permettre de formaliser une forme d'engagement mutuel entre les différents groupes d'intérêts, l'occasion pour les participants de prendre conscience de l'ampleur du travail à faire afin de résoudre certains problèmes prioritaires qui requièrent leur coordination. Le porteur du projet va œuvrer tout au long du projet à transférer progressivement sa responsabilité aux parties prenantes afin de les « autonomiser » dans la résolution de leurs problèmes.

 } **Méthodologie**

Cet atelier de 15 à 20 participants regroupe plusieurs représentants de chaque groupe précédemment impliqués dans la démarche. Se déroulant sur une journée, il alterne discussion en plénière et travaux en sous-groupes mixtes travaillant sur les différents thèmes préalablement identifiés. Ici aussi, la question du lieu est primordiale : neutralité, confort, proximité... La journée étant longue et

inhabituelle pour certains participants, il convient de proposer un agenda et des outils qui facilitent l'appropriation et le déroulement de celle-ci (voir dans la boîte à outils).

Il semble en outre nécessaire de s'assurer de la présence des décideurs régionaux et nationaux selon la nature des différentes propositions formulées aux étapes précédentes. Leur présence permettra de conforter l'idée que les solutions proposées pourront effectivement être mises en œuvre.

Un agenda type de cet atelier est proposé ci-dessous :

Temps	Activité / méthode	Objectif
5 min	Présentation des animateurs	Mise en confiance les participants
15 min	Présentation des participants	Mise en confiance les participants (savoir qui est là et à quel titre)
10 min	Rappel des objectifs du projet, des étapes précédentes et de l'objet de la rencontre	Mettre les participants sur le même niveau d'information.
10 min	Présentation agenda et clarification en fonction des questions des participants	Mettre les participants sur le même niveau d'information.
10 min	Brise-Glace : « Besoin en eau des cultures » (en sous-groupes mixtes entre agriculteurs et administration)	Détendre l'atmosphère en favorisant les échanges directs. Renforcer la confiance des agriculteurs face aux autres participants pour un débat équilibré.
10 min	Restitution des discussions du brise-glace par un acteur institutionnel	Créer du lien dans chaque groupe et partager les expériences
20 min	Présentation des résultats des ateliers précédents	Mise en commun du travail réalisé avec les groupes d'agriculteurs, le GDA et le CRDA
10 min	Mise en lumière des convergences et divergences par l'animateur et choix de 2 à 3 thématiques par les participants	Montrer qu'il y a des points consensuels (donc potentiel de collaboration), malgré les différences de points de vue
15 min	Pause-café	Détente et discussions informelles
60 min	Construction de l'arbre problème sur 2-3 thématiques (en sous-groupes composés de représentants de chaque catégorie d'acteurs de manière équilibrée)	Définition du problème central et identifier des causes et conséquences. Avoir un premier niveau d'engagement et d'interactivité...
15 min	Restitution des travaux de 3 groupes. Questions/réponses des autres participants	Valider la compréhension et la représentation du problème.
90 min	Pause-déjeuner	Détente et discussions informelles
60 min	Planification stratégique en plénière des thématiques choisies et approfondies dans les groupes	Aller le plus loin possible dans l'identification des actions à mener en réponse aux problèmes, des acteurs qui peuvent les porter, et des moyens mobilisables
20 min	Programmation de la suite du processus.	
	Etapes à venir, sur quoi le porteur de la démarche peut apporter son soutien, Questions/réponses des participants/de la coordination	
20 min	Evaluation de l'atelier	Retour sur la journée : points forts, points faibles, suggestions,...
Fin	Café	Terminer la journée dans une ambiance cordiale

(suite) Illustration de la mise en œuvre de la démarche DIMA dans le GDA d'Ahouez Gaafour

L'atelier multi-acteurs a eu lieu le Jeudi 4 juillet 2013 au centre de formation agricole de Sidi Bourouis en présence de 14 participants, dont 10 de l'administration (CRDA de Siliana et domaines de l'Etat) et 4 du GDA.

L'atelier a débuté par la présentation des résultats des étapes antérieures. Le président du GDA a présenté les arbres à problèmes élaborés par le GDA et le chef d'arrondissement Péri-mètre Irrigué du CRDA de Siliana les amendements et remarques formulés par le CRDA. Les points de vue des participants ont ensuite été discutés.



Elaboration des plans d'action. Les participants ont ensuite été invités à identifier une ou plusieurs pistes de collaboration sur des objectifs partagés, puis à planifier leur réalisation en identifiant un responsable et des participants, les moyens mobilisés et un échéancier. Les participants se sont déclarés satisfaits des résultats de l'atelier, sous réserve qu'ils soient bel et bien mis en œuvre.

ACTIVITÉ	RESPONSABLE	PARTICIPANTS	COMMENT	QUAND
Révision à la hausse des superficies des lots des jeunes agriculteurs	Ministère des affaires foncières	APIA	Requête appuyées par l'ULAP	Juillet 2013
Contrôle des SMSA et vérification de leur efficacité	Ministère de l'agriculture	Gouvernorat	Visites de terrains	En cours de réalisation
Réalisation d'une carte agricole du PPI	CRDA (Art. sol + Art. PI)	GDA	Collaboration entre le GDA et le CRDA Dépôt d'une demande de la part du GDA pour l'analyse du sol (nombre de parcelles et liste des agriculteurs) Préparation des dossiers par le GDA	Septembre 2013
Réhabilitation du PPI	CRDA	GDA	Étude	En cours
Valorisation et amélioration pilotage de l'irrigation	CRDA AVFA	GDA	Formation, Vulgarisation, journées d'information (organisation de ces actions en collaboration avec l'Art. PV et PI)	
Création d'une SMSA	GDA	CRDA Domine de l'État	Sur initiative du GDA et des agriculteurs Organisation de journées de sensibilisation et d'information	En cours
Revoir l'endettement des agriculteurs envers le CRDA				



ÉLABORATION ET VALIDATION DES PLANS D'ACTIONS (PHASE 4, 1 À 3 MOIS)

L'atelier multi-acteurs se termine par une ébauche de plan d'actions pour résoudre les problèmes identifiés par les différents groupes d'intérêts. A ce stade, un travail important reste à faire avant toute mise en œuvre concrète sur le territoire de ces actions, quand bien même celles-ci semblent évidentes et consensuelles.



Objectifs

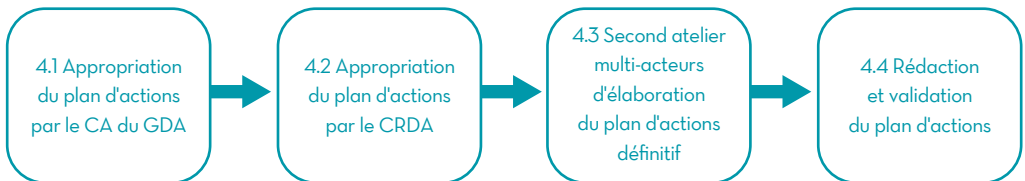
Il s'agit tout d'abord, pour le porteur du projet, de formaliser et de valider les actions par l'ensemble des parties prenantes. Ceci permet au porteur du projet d'atteindre plusieurs objectifs :

- S'assurer de sa compréhension des propositions et de leur formulation
- Avoir une trame écrite et formelle identique pour toutes les parties prenantes
- Pré-identifier les parts de responsabilités de chaque partie prenante pour chaque action, avec l'appui du porteur de projet bien entendu
- Permettre aux parties prenantes de s'approprier les tâches qu'ils sont véritablement enclin à assumer
- Dresser un calendrier de mise en œuvre effectif et selon les priorités



Méthodologie

A l'issue de l'atelier multi-acteurs, plusieurs propositions collectives ont été formulées par les participants. Cependant, et comme il s'agit d'une première rencontre de ce type, il convient de prendre du recul sur ces premières propositions. En effet, les propositions peuvent être encore vagues, trop ambitieuses, ou ne sont portées par personne. Cette phase permet de traiter ces points et clarifier ce qui est réaliste et souhaitable d'entreprendre. Pour cela, un séquençage en quatre temps est proposé :



► Appropriation du plan d'actions par le conseil d'administration du GDA (Phase 4.1)

Le conseil d'administration du GDA se saisit des différentes propositions et met en avant ce qui lui paraît le plus réaliste et sur lequel il est prêt à s'engager. Il définit les conditions posées en retour au CRDA. Cette étape est menée sans intervention extérieure et le conseil d'administration est libre

de mobiliser les adhérents, personnels et autres intervenants de son choix. Un atelier est organisé pour finaliser le projet commun du GDA. L'ensemble des personnes ayant participé aux précédentes étapes sont invitées, et un compte-rendu est rédigé.

(suite) Illustration de la mise en œuvre de la démarche DIMA dans le GDA d'Ahuez Gaafour

Une réunion a été organisée dans la matinée du 11 septembre 2013 dans les locaux du GDA d'Ahuez-Gaafour pour examiner les suites à donner aux actions identifiées lors du précédent atelier multi-acteurs. Le GDA a pris l'initiative d'adresser une requête à l'UTAP pour la révision à la hausse des superficies des lots techniciens sans réaction particulière de celle-ci.

L'idée de créer une SMSA a été proposée par le GDA mais les agriculteurs semblent réticents en raison de l'échec d'une expérience déjà vécue.

Le président a engagé une négociation avec les responsables du CRDA pour un rééchelonnement des dettes du GDA. Le GDA a décidé d'exiger le paiement à l'avance des redevances pour les agriculteurs endettés.

Le GDA a renouvelé sa demande d'appui auprès du PAP-AGIR concernant les problèmes d'écoulement des produits agricoles. Le GDA propose de poursuivre la réflexion dans les domaines suivants : Réalisation d'un programme de culture ; Signature de contrats de production avec des usines, des exportateurs... ; Recherche de piste de commercialisation sur internet ; Assistance technique pour la commercialisation, assurée par le PAP-AGIR ; Analyse du sol pour la détermination des cultures éventuellement cultivables et l'élaboration d'une carte agricole ; Mise en place de parcelles de démonstration avec l'appui du CRDA ; Recrutement d'un agent comptable qui sera également chargé de la recherche de nouveaux circuits de commercialisation.

► Appropriation du plan d'actions par le CRDA (Phase 4.2)

Un exercice similaire est réalisé en interne par le CRDA qui définit les points sur lesquels il est prêt à s'engager. Un atelier est organisé pour permettre au CRDA de finaliser ses propres engagements en présence de tous les agents concernés. Les propositions du GDA y sont portées à leur connaissance. Un compte-rendu est rédigé. Les comptes rendus sont portés à la connaissance de tous.

(suite) Illustration de la mise en œuvre de la démarche DIMA dans le GDA d'Ahuez Gaafour

Une réunion a été organisée dans l'après-midi du 11 septembre 2013 dans les locaux du CRDA de Si-liana pour examiner les suites à donner aux actions identifiées lors du précédent atelier multi-acteurs. Une partie des participants n'avaient pas assisté à l'atelier multi-acteurs, ce qui a compliqué l'organisation des discussions.

Le CRDA a d'abord présenté ses réalisations au niveau du périmètre :

- L'aménagement de pistes agricoles : 9 km en cours de réalisation ; étude achevée pour la réalisation de 6 km complémentaire, la phase d'exécution des travaux est en cours de préparation ;
- La préparation d'un programme de maintenance après la réalisation d'un diagnostic sur l'état du réseau ;
- L'installation projetée de débitmètres et d'ouvrages de sectionnement à l'entrée des antennes placées sous la responsabilité du GDA ; et ;
- L'acquisition projetée de compteurs avec filtres à boue pour les mettre à la disposition du GDA. Le 10 octobre 2013, le CRDA a annoncé qu'il disposait d'un stock de compteurs pour le GDA. Il a été convenu d'utiliser ces équipements comme une contrepartie dans le cadre des négociations à venir avec le GDA et les agriculteurs ;

**(suite) Illustration de la mise en œuvre de la démarche DIMA
dans le GDA d'Ahuez Gaafour**

Le CRDA a expliqué que la résolution des problèmes fonciers n'était pas de son ressort, mais qu'il restait à la disposition du GDA pour l'appuyer dans sa volonté d'engager un espace de concertation avec les autorités compétentes. L'organisation d'un atelier a été décidée à ce propos.

Le CRDA est prêt à appuyer la réflexion du GDA sur la diversification des cultures et le renforcement de la commercialisation à travers la redynamisation de la SMSA, et sollicite l'appui du PAP-AGIR.

Le 25 octobre 2013, le CRDA a approuvé la proposition du PAP-AGIR de clarifier les responsabilités respectives de chaque partie et de procéder à une validation collective des plans d'actions. Il s'agit plus généralement d'un changement de posture du CRDA qui semble désormais convaincu de la nécessité d'impliquer le GDA et de favoriser son autonomie, alors qu'il dénigrait son rôle précédemment.

► Atelier multi-acteurs d'élaboration du plan d'actions définitif (Phase 4.3)

Un atelier multi-acteurs est organisé pour élaborer, d'un commun accord, un plan d'action précis avec des responsables, des échéances et des moyens. L'ensemble des participants ayant assisté au précédent atelier multi-acteurs sont invités, ainsi que d'autres personnes-ressources dont la présence est jugée nécessaire pour la bonne réalisation des actions proposées. Le GDA présente ses propositions, le CRDA présente ses contre-propositions, et un projet commun est adopté. Un procès-verbal est rédigé.

**(suite) Illustration de la mise en œuvre de la démarche DIMA
dans le GDA d'Ahuez Gaafour**

Un atelier s'est tenu le 3 décembre 2013 dans les locaux du GDA en présence d'agriculteurs et de responsables du GDA et du CRDA afin de valider un plan d'actions.

Concernant la maintenance, les participants ont exprimé leur mécontentement en raison du transfert brutal d'un périmètre en mauvais état, et de l'incapacité du CRDA à intervenir. Il a été convenu de renforcer les capacités du GDA et de lui permettre de parvenir à un degré d'autonomie plus acceptable. Les travaux de maintenance pourraient être davantage confiés aux personnels du GDA. Le contrat de gérance régissant les relations CRDA-GDA pourrait être révisé de sorte que leur relation se limite dorénavant à la vente d'eau.

Concernant les problèmes fonciers, les agriculteurs ont profité de la participation de représentants de la direction régionale du ministère des domaines de l'Etat et des affaires foncières afin de demander l'attribution des lots « jeunes agriculteurs » à ceux qui ont les capacités de les valoriser. Les problèmes de dégradation des terres (augmentation locale de la salinité) ont aussi été évoqués.

Concernant les problèmes de commercialisation, les agriculteurs ont proposé la visite d'autres marchés en Tunisie. Cette proposition pourrait être prise en charge par le PAP-AGIR. Le manque de moyens et la faiblesse des prestations des agents locaux de la CTV ont été critiqués. Les agriculteurs présents ont décidé d'abandonner le projet de création d'une SMSA en raison d'un manque de confiance des uns envers les autres.

Concernant l'endettement des agriculteurs, il a été proposé de signer des engagements définissant un échéancier de remboursement, et de procéder à des coupures d'eau en cas de violation de ces engagements. Le président a tenté de mobiliser les agriculteurs payeurs afin qu'ils persuadent leurs collègues et soutiennent l'action du GDA.

Les principaux objectifs des plans d'action ont été définis comme suit :

**(suite) Illustration de la mise en œuvre de la démarche DIMA
dans le GDA d'Ahouez Gaafour**

- De nouveaux arrangements techniques (rénovation et maintenance du périmètre irrigué) et financiers (prix de l'eau, équilibre financier du GDA...) seront élaborés entre GDA et CRDA afin d'améliorer la viabilité du GDA et la pérennité du système d'irrigation.
- Des relations de collaboration seront établies entre le CRDA et le GDA pour la vulgarisation, notamment en matière de diversification des cultures et de développement des opportunités de commercialisation.
- Des actions seront engagées pour la résolution des problèmes fonciers, en particulier la redistribution des terres abandonnées au profit de « jeunes agriculteurs ».

► Rédaction et validation du plan d'action

Le plan d'action pourra idéalement faire l'objet d'un accord formel. Il devra être diffusé sous forme de compte-rendu auprès de chaque participant à la démarche. L'idée est de s'assurer que l'ensemble des participants se retrouve dans ce qui a été retranscrit, le valide et se prépare à assumer les responsabilités qui lui incombent dans la mise en œuvre. Le cas échéant, il pourra s'agir d'apporter les modifications ou les précisions souhaitées par les participants pour une version finale du document. Ce document servira de référence et de contrat entre les participants. L'équipe du projet pourra s'y référer tout au long du processus d'accompagnement.

ACCOMPAGNEMENT DES PLANS D'ACTION (Phase 5, 6 mois à 2 ans)

En fonction des actions planifiées, le porteur du projet et son équipe veilleront au suivi des travaux sur le territoire, à la facilitation de réunions entre les groupes d'intérêts, à l'appui à la coordination, tout en se détachant du premier plan (contrairement aux phases précédentes) afin de laisser les participants maîtres de leur destin. Cette phase peut durer plus ou moins longtemps selon le contexte, la problématique, les moyens... Il n'existe pas de méthodologie unique et le porteur du projet devra continuellement s'adapter et proposer les outils permettant d'accompagner le processus. A titre d'exemples :

- Plusieurs GDA ont souhaité saisir cette occasion pour revoir leur règlement intérieur qui n'est plus en phase avec leur fonctionnement actuel. Le porteur du projet a alors mis à disposition de ces GDA un facilitateur et plusieurs ateliers internes ont été organisés pour informer les participants de la réglementation en vigueur (explication des textes, clarification des droits et devoir...), puis permettre aux GDA de définir les termes de leur propre règlement intérieur en conformité avec la réglementation.
- La faisabilité de nombreuses actions est étroitement liée à la situation financière des GDA. Le projet a alors proposé de procéder à une analyse de la situation financière fondée sur les rapports financiers annuels transmis par les GDA. Une présentation synthétique sous la forme d'un tableau de bord a démontré son efficacité en alimentant la réflexion des différents acteurs sur les capacités effectives à faire évoluer la situation en matière de : prix de l'eau, de développement des capacités techniques dans le domaine de la maintenance, de négociation de nouveaux arrangements techniques et financiers entre GDA et CRDA ..., voire de mise en commun de certaines activités entre plusieurs GDA sous une forme de fédération.
- L'organisation de la distribution de l'eau peut localement s'avérer particulièrement complexe lorsque les usagers sont en concurrence, en particulier en situation de pénurie. Le porteur du projet a développé une plateforme de jeu de rôle permettant d'expérimenter virtuellement différentes situations, et de permettre au GDA et à ses membres-usagers de développer de nouvelles règles de distribution.

En guise d'illustration, le déroulement de la phase d'accompagnement est présentée ci-après pour le GDA d'Ahouez Gaafour.

**16 janvier
2014**

Le GDA a choisi de commencer par deux actions :

- Préparer un rapport descriptif des problèmes fonciers en mettant l'accent sur l'identification des terres abandonnées afin d'élaborer une requête auprès des administrations publiques concernées.
- Identifier les atouts de la région et les opportunités d'écoulement des produits locaux, en particulier la recherche d'investisseurs. Le GDA envisage de préparer un rapport récapitulatif afin d'exposer les résultats dans le cadre d'un atelier.

Le GDA a procédé à un inventaire des terres abandonnées. Il semble notamment que seules 2 SMVDA sur 6 soient fonctionnelles et que les terres de 4 autres puissent être redistribuées.

Concernant l'endettement, les dettes du GDA envers le CRDA s'élève à 360 000 dinars et ses créances auprès des agriculteurs à 460 000 dinars. Le GDA estime à 30% le taux actuel de recouvrement des redevances auprès des agriculteurs. Il a procédé à la fermeture d'une cinquantaine de vannes pour cause d'impayés (entreposées temporairement dans les bureaux du GDA). Le GDA a mis en œuvre son projet de différenciation du mode de paiement entre : un paiement à l'avance pour les mauvais payeurs, et un paiement à l'issue de la campagne pour les bons payeurs.

Le CRDA et le GDA sont en conflit par rapport à l'estimation des volumes consommés de septembre à décembre 2013 : 2,4 Mm³ pour le CRDA, et 0.14 Mm³ pour le GDA. Ces problèmes étaient déjà à l'origine de conflits entre agriculteurs et CRDA avant la création du GDA ; 15% des exploitations n'étaient alors pas fonctionnelles en raison des impayés.

**11 mars
2014**

**8 avril
2014**

Une visite de terrain a été organisée sur le périmètre de Lezdine (Bach Hamba, Bizerte) afin de promouvoir la culture de l'artichaut auprès de 14 agriculteurs du périmètre de Gaafour. Le président du GDA a abordé les techniques de culture de l'artichaut et a répondu aux questions des agriculteurs. La visite de quatre parcelles a permis d'échanger sur différents sujets tels que la plantation, la préparation du sol, l'assolement, l'irrigation, les maladies et les insectes, les coûts, la récolte... Les agriculteurs ont surtout mis l'accent sur la commercialisation des artichauts : période, prix, débouchés possibles, exportation... Le président du GDA El Wifek a expliqué qu'il n'y a pas de difficulté de commercialisation pour la zone de Bach Hamba, et a proposé aux agriculteurs de collaborer avec eux pour toutes les questions de commercialisation et même pour une collaboration technique : conseil aux agriculteurs, fourniture des plants. Le GDA a enfin proposé l'organisation d'une formation technique sur l'artichaut en collaboration avec le Centre Technique de l'artichaut de Saïda.

Il a été convenu de prendre contact avec les responsables du centre technique de Saïda, pour organiser localement une formation technique sur l'artichaut. Dans le même temps, il a été décidé de prendre contact avec le responsable commercial de l'usine GINOR (betterave à sucre) afin d'organiser une visite, et d'identifier les superficies à planter, les conditions et les avantages offerts par cette entreprise.

Concernant la question foncière, le GDA envisage d'adresser une requête au Ministère des domaines de l'Etat et des affaires foncières, ainsi qu'au ministère de l'agriculture (avec des copies qui seront adressées aux administrations régionales).

Le GDA n'est pas satisfait par le diagnostic du réseau réalisé par le CRDA qui ne consiste qu'en un simple inventaire des ouvrages existants, et a été réalisé sans prendre l'avis du GDA.

**23 avril
2014**

**12 au 16 mai
2014**

Le président du GDA a été invité à participer à un voyage d'étude en Espagne (région de Murcia) du 12 au 16 mai 2014. Cette expérience a renforcé sa détermination à assurer le développement et l'autonomisation du GDA. Il y a découvert des associations puissantes, gérant de manière autonome d'importantes infrastructures et contribuant à promouvoir le développement des exploitations agricoles.

**14 mai
2014**

Comme convenu, le centre technique d'artichaut de Saida a été contacté par le PAP-AGIR. Les responsables du centre ont apprécié que cette initiative émane des agriculteurs. Ils ont confirmé la possibilité d'organiser des sessions de formation et des journées de sensibilisation au démarrage des campagnes agricoles de l'artichaut sur demande du CRDA et des groupes d'agriculteurs. Il est également possible de mettre en place des parcelles de démonstration à l'intérieur du périmètre. Il a été convenu que le GDA adressera une demande à l'attention du directeur du Centre technique, précisant le nombre d'agriculteurs à former et demandant la mise en place d'une parcelle de démonstration au niveau du périmètre.

2 juin 2014

Une visite a été organisée sur le périmètre de Brahmi (Jendouba). Deux parcelles de betterave ont été visitées et des informations techniques et économiques ont été fournies par le chef CTV de Brahmi.

Une seconde visite a été organisée à l'usine GINOR. Le responsable des cultures a expliqué les procédures d'établissement des contrats de cultures, et de suivi et d'assistance des betteraviers. L'usine ne voit a priori aucune objection pour cultiver de la betterave à Gaafour, mais souhaite d'abord établir sa stratégie pour la prochaine campagne (démarrage en octobre) avant d'en informer le GDA. Il a été convenu que le GDA adressera une correspondance au nom du directeur de la GINOR, pour organiser une visite à l'usine vers la mi-juin au profit d'un groupe d'une vingtaine d'agriculteurs qui seront également reçus par un groupe de Betteraviers.

Une troisième visite a été organisée à la SMSA El Faleh. Un membre du conseil d'administration, lui-même agriculteur à Brahmi, a expliqué l'historique de la création de la SMSA, la constitution du capital, les activités et les difficultés rencontrées.

L'usine GINOR a demandé au GDA que les superficies cultivées soient limitrophes pour limiter le déplacement du matériel. Le GDA, ne pouvant satisfaire cette condition, a préféré mettre cette idée de côté pour le moment.

Concernant l'artichaut, la parcelle de démonstration n'a pas pu être installée faute de boutures disponibles. Les actions seront reprises au cours de la prochaine campagne agricole. Malgré cela deux agriculteurs ont entrepris de cultiver de l'artichaut. Bien qu'ils n'aient pas participé à la visite de terrain à Lezdine, ils ont bénéficié des conseils des autres agriculteurs et récupéré des boutures par leur intermédiaire.

Les données ont été collectées par le PAP-AGIR pour la réalisation d'un diagnostic de sa situation technique et financière. Sur cette base, le GDA entend renégocier ses relations avec le CRDA. Pour ce faire, il souhaite poursuivre une formation en maintenance organisée par le CRDA.

Le GDA souhaite abandonner le traitement de la question foncière, estimant que la situation est trop complexe.

**10 septembre
2014**

**26 septembre
2014**

L'avancement du processus a été examiné avec le CRDA. Aucun responsable ayant un pouvoir décisionnel n'a assisté et il n'a donc pas été possible de décider d'actions concrètes pour la suite.

Le CRDA encourage le PAP-AGIR à poursuivre l'accompagnement des actions sur le développement de l'artichaut et de la betterave à sucre. Mais aucune participation du CRDA n'a été proposée.

Le CRDA est intéressé par les résultats du diagnostic de la situation technique et financière du GDA. Le chef d'arrondissement PI a proposé d'organiser une réunion au cours de laquelle il pourra présenter les résultats d'une étude sur les coûts de maintenance aux GDA.

Une réunion a été organisée dans les locaux du CRDA au cours de laquelle le chef A/PI a présenté les coûts des différentes opérations de maintenance réalisés par le CRDA sur la partie du réseau sous la responsabilité du GDA. Le président du GDA estime qu'il n'a pas les capacités techniques pour faire face à cet ensemble d'opérations, et que la sous-traitance excédera les capacités financières actuelles du GDA. Le CRDA considère que, même si la situation financière du GDA ne lui permet pas de prendre en charge la totalité des activités de maintenance, il est possible de commencer par de simples actions qui soient à leur portée et d'avancer petit à petit.

Concernant les travaux de réhabilitation du réseau, le CRDA a informé les GDA que les budgets accordés par l'Etat seront prioritairement alloués aux grands ouvrages, et ne concerneront donc pas les systèmes d'irrigation sous la responsabilité des GDA. Les études de réhabilitation des PPI de la région ne sont pas achevées et cette situation risque de perdurer pendant plusieurs années.

Concernant le comptage, le CRDA a justifié l'utilisation de barèmes pour l'estimation des consommations dans la mesure où les compteurs ne sont pas toujours fiables ou fonctionnels. Il peut aussi y avoir des fuites dans la partie du réseau sous la responsabilité du GDA.

Le directeur général du CRDA a exprimé sa crainte quant aux rôles joués par l'administration. Le CRDA est en effet obligé de délaisser son rôle dans le développement agricole pour se consacrer à la police des eaux et à sa fonction de contrôle. Le retard de paiement des dettes a entraîné une diminution drastique des capacités financières des GDA et du CRDA.

**12 novembre
2014**

Les résultats du diagnostic de la situation technique et financière ont été présentés et discutés dans les locaux du GDA.

Concernant l'endettement, l'objectif du GDA à court terme est de réduire le décalage de paiement des dettes à une année que ce soit pour les dettes du GDA envers le CRDA ou les dettes des agriculteurs envers le GDA. Le problème est compliqué par le fait que tous les agriculteurs n'ont pas accepté de se conformer à la circulaire ministérielle sur le rééchelonnement des dettes, et par les dettes des SMVDA abandonnés. Ils contestent en outre le fait que les terres des SMVDA abandonnées aient été récupérées par l'Office des Terres Domaniales (OTD), et non pas redistribuées aux agriculteurs. Certains agriculteurs ont repris de force ces terres et sont actuellement poursuivis par la justice.

Le GDA souhaite démontrer sa capacité de gérer seul la maintenance sans l'aide du CRDA, et projette à la fois de recruter un technicien en hydraulique chargé de la maintenance, et de former son aigadier.

Le GDA a entrepris de mettre en place une nouvelle méthode de comptage et de facturation en concertation avec le CRDA. Il estime que le projet a permis d'instaurer cette nouvelle forme de collaboration entre les deux parties.

Le président du GDA a insisté sur l'importance du contact qu'il a eu avec le président du GDA d'El Ouïfek et du séjour passé à Murcia en Espagne dans l'orientation de ses décisions qu'il qualifie de «stratégiques».

**25 novembre
2014**

**23 décembre
2014**

Concernant l'artichaut, le président va adresser une demande au centre technique d'artichaut de Saïda. Cette demande sera adressée au nom du GDA avec l'appui du CRDA de Siliana. De son côté, le centre va prendre en charge la commande des plants et intrants pour la mise en place d'une parcelle expérimentale.

Concernant le recrutement d'un technicien pour la maintenance, le GDA se trouve contraint par une procédure nécessitant la validation préalable de ce recrutement par le CRDA et le gouverneur, mais aussi par un désaccord exprimé par certains membres de son conseil d'administration.

**12 janvier
2015**

**14 avril
2015**

Un formateur du centre technique des artichauts de Saïda s'est rendu sur le périmètre de Gaafour. Le GDA a organisé une visite de terrain en faveur des agriculteurs désireux de se lancer dans cette culture. Ils ont également eu l'occasion d'échanger quelques informations avec le vulgarisateur du centre sur le mode de conduite des artichauts depuis la plantation jusqu'à l'arrachage. A l'issue de cette visite les participants ont convenus de la mise en place d'une parcelle de démonstration avec le suivi rapproché du centre. Le centre technique est disposé à appuyer toutes les initiatives des agriculteurs.

Les résultats des travaux de master d'Inès Gharbi ont été présentés dans les locaux du GDA en présence des agriculteurs enquêtés. Cette opportunité a permis de développer deux thèmes au cours d'un atelier : Problèmes d'écoulement des produits ; et coûts de productions trop élevés. Les agriculteurs ont été invités à évaluer par eux-mêmes les coûts de production pour deux cultures de leur choix : tomate et pomme de terre. A l'issue de l'atelier, deux solutions ont été proposées : La création d'une SMSA pour réduire les coûts des intrants et remédier aux problèmes d'écoulement ; et la réalisation d'analyses des sols afin de contrôler les apports en engrais.

**29 avril
2015**

**10 juin
2015**

Une réunion a été organisée dans les locaux du CRDA afin d'informer les agriculteurs sur les SMSA. Le représentant de l'arrondissement « Financements & Encouragements » du CRDA a présenté les procédures de création et de fonctionnement des SMSA contenu dans la loi et les statuts-types. Il a décidé de réaliser une étude technico-économique et un premier contact a été établi avec le chargé des études au sein de l'ODNO. Les agriculteurs se sont engagés à fournir les informations nécessaires.

Le président du GDA de Gaafour a contacté le projet par téléphone pour dire que le CA venait de voter un règlement intérieur. Il considère que les membres du CA se sont inspirés de l'expérience de Laroussa et de Bir Ben Kemla, ainsi que de la méthodologie du PAP-AGIR.

**30 novembre
2015**



Partie 3

ÉVALUATION



La démarche ne serait pas complète sans la mise en œuvre d'une procédure d'évaluation permettant de tirer les enseignements de ces expériences. Comme l'illustre la figure ci-dessous, l'évaluation du processus engagé dans le cadre de ce projet peut être envisagée sur différents aspects :

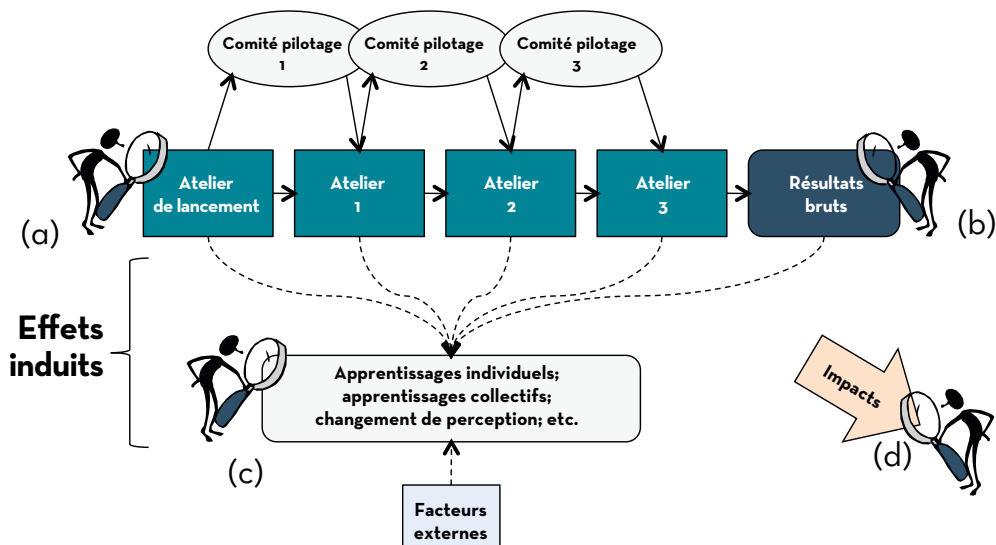


Figure 3. Cadre d'évaluation des processus participatifs

Il est tout d'abord possible d'évaluer les différentes activités qui jalonnent le processus participatif (a). Cette évaluation a pour objectif de caractériser la qualité du processus suivi, notamment la façon dont les ateliers se déroulent. Cette évaluation doit être continue, et sert à savoir si le processus respecte certains critères de qualité. Elle permet également de rectifier le tir, si les indicateurs sont au rouge (monitoring du projet). Ce suivi a été illustré dans les chapitres précédents sur le cas du GDA d'Ahouez-Gaafour.

Il est ensuite possible d'évaluer les résultats bruts de ce processus (b), comme les rapports produits, les plans de collaboration, ou les engagements des acteurs dans diverses activités conduisant à la résolution de leurs problèmes. Cette évaluation peut être réalisée à la fin du projet. Il est important pour cela de conserver une trace de tous ces résultats en cours de processus (documentation systématique).

Une évaluation peut également porter sur les effets induits du processus (c), comme les apprentissages ou les changements de perception (p.ex. sur l'estime de soi, sur sa capacité à s'engager dans la résolution d'un problème, sur la perception des autres acteurs, etc.). Ce type d'évaluation est plus délicat, dans la mesure où (1) ces effets sont aussi provoqués par des facteurs externes au projet et (2) ils touchent à des questions sociales, cognitives, dont l'appréhension requiert une approche assez lourde à mettre en œuvre. Ce type d'évaluation doit être conduit en cours et en fin de processus.

Il est enfin possible d'évaluer les impacts du processus (d), qui relèvent de la combinaison de tous les éléments décrits ci-dessus (y compris les facteurs externes) et s'expriment à plus long terme. Ces impacts sont, au final, ceux recherchés par le projet (autonomisation des GDA, changement des pratiques, évolutions des relations entre acteurs, etc.) et il conviendra de les évaluer à la fin du projet, mais pas uniquement, d'où la nécessité d'un suivi à plus long terme.

Des entretiens réalisés auprès des différentes catégories d'acteurs sont venus compléter les observations du PAP-AGIR pour l'évaluation du processus conduit pour le GDA Ahouez-Gaafour.

➤ Résultats bruts : Succès ou échec des interventions du PAP-AGIR ?



POINT DE VUE DU GDA ET DE SES MEMBRES-USAGERS

Le GDA porte au crédit du projet l'amélioration de l'état des pistes décidée par le CRDA à l'issue des premiers ateliers portant sur l'identification des problèmes. Les autres acquis restent à confirmer par des améliorations concrètes aux yeux des agriculteurs.

Le GDA a adhéré à la démarche qui a permis d'accompagner le nouveau conseil d'administration du GDA dans sa volonté de redynamiser l'association dont le fonctionnement était précédemment très défaillant. Le GDA s'est engagé, mais doit encore développer ses capacités, notamment dans le domaine de la maintenance. Pour le président, les relations personnelles jouent un très grand rôle. Lorsqu'il a proposé la première fois de créer une SMSA, personne n'a accepté. Mais lorsque l'idée a été proposée par d'autres, elle a tout de suite été appréciée.

Concernant la commercialisation et la diversification des produits, le GDA a pris conscience de l'importance d'introduire de nouvelles cultures. Ils ont commencé par l'artichaut, et le centre technique de Saïda les a beaucoup aidés. Mais les agriculteurs ne sont pas convaincus de la rentabilité de cette culture et adoptent de plus en plus l'arboriculture. La culture de la Betterave a en revanche rencontré des difficultés. Une précédente expérience qui n'avait pas réussi a affecté la motivation des agriculteurs et l'usine GINOR a émis des conditions difficiles à réaliser.



POINT DE VUE DU CRDA

Pour le CRDA, les attentes étaient principalement tournées vers ses préoccupations que sont l'endettement et la maintenance (pérennité des aménagements). Le CRDA a apporté son concours en contribuant à la formation des agents dans le domaine de la maintenance. Mais la plupart jugent qu'il n'y a pas eu d'avancées significatives. Certains expriment quand même leur satisfaction quant à l'évolution du comportement du GDA qui a décidé de renforcer ses capacités et a réussi à réduire son endettement. D'autres expriment leur opposition à ce type de projet qu'ils jugent inefficaces.



OBSERVATIONS DU PAP-AGIR

La création d'une dynamique positive est un acquis quels que soient les résultats obtenus à court terme, mais l'absence de résultats décisifs ne permet pas de lever toutes les oppositions. Le président du GDA a su s'appuyer sur le PAP-AGIR pour engager un certain nombre de projet, et de véritables avancées ont été observées dans différents domaines. Il explique volontiers que les interventions du PAP-AGIR et les visites auxquelles il a participé lui ont « ouvert les yeux ».

Le GDA est parvenu à améliorer le recouvrement des redevances et à redresser ses comptes, même si il reste encore du chemin à parcourir pour atteindre son équilibre financier et résoudre le problème de son endettement. Il a adopté un comportement plus strict vis-à-vis des membres-usagers endettés ou « mauvais-payeur » en procédant à des coupures (une cinquantaine de vannes ont été démonté début 2014) et en exigeant d'eux désormais le paiement d'avance des redevances. Il a su en même temps créer les conditions permettant de négocier les volumes facturés collectivement par le CRDA.

Le GDA a entrepris de développer ses capacités techniques dans le domaine de la maintenance. Il bénéficie à la fois de l'appui du CRDA, mais doit faire face à des obstacles incompréhensibles pour le recrutement d'un technicien.

Le GDA s'est par ailleurs investi dans des activités de développement agricole et a établi des contacts avec le centre technique de Saïda, pour ce qui concerne l'artichaut, et l'usine GINOR, pour ce qui concerne la betterave à sucre. Le projet de création d'une coopérative de service a par ailleurs émergé à la faveur du processus.

➤ Critique de la méthodologie



POINT DE VUE DU GDA ET DE SES MEMBRES-USAGERS

L'identification des problèmes et des solutions est jugée pertinente par le GDA. Mais cela aurait pu être plus efficace si un plus grand nombre d'agriculteurs avaient été impliqués dans le processus afin d'en assurer la pérennité. Il est aussi souhaité qu'un tel projet puisse faire des propositions et ne pas seulement faire émerger les propositions des acteurs locaux. De même il était attendu un apport plus concret pour la commercialisation des productions et l'amélioration de la situation des agriculteurs.



POINT DE VUE DU CRDA

Le CRDA juge que le diagnostic était convaincant. Les limites de la démarche tiennent au fait que certains représentants de l'Etat ne voulaient pas s'engager dans le processus. Ils regrettent aussi le fait que le PAPAGIR se limite à de l'accompagnement et n'intervienne pas concrètement dans la mise en œuvre de solutions.



OBSERVATIONS DU PAP-AGIR

La pérennité de l'intervention suppose de convaincre plus largement les agriculteurs et de veiller à une implication effective des responsables. Tous conviennent de l'intérêt de mettre tout le monde autour de la table pour résoudre les problèmes.

➤ Changements et effets induits du PAPAGIR



POINT DE VUE DU GDA ET DE SES MEMBRES-USAGERS

La capacité à communiquer et travailler collectivement pour l'identification des problèmes et des solutions est considérée comme une nouvelle richesse par le GDA, lui permettant d'améliorer progressivement la situation. Elle a contribué à la fois à assoir la légitimité du GDA et améliorer les relations entre GDA et CRDA, alors que la situation était précédemment très tendue. Le CRDA commence à prendre en considération l'avis du GDA, à coopérer/collaborer et à considérer que l'implication des agriculteurs est nécessaire (bien que certains agents continuent à les déconsidérer).

Les responsables du GDA ont aussi le sentiment d'avoir appris beaucoup de choses, lui donnant confiance dans ses capacités, et lui permettant de se faire respecter davantage par le CRDA. Ils sont convaincus de la nécessité de prendre en charge progressivement la gestion du périmètre, de ne pas attendre des solutions de l'extérieur, et que le GDA pourra être plus efficace que le CRDA s'ils disposent du matériel et du personnel nécessaires.



POINT DE VUE DU CRDA

Pour le CRDA, il subsiste des doutes sur la capacité du GDA à devenir vraiment autonome. Dans le contexte de changement de conseil d'administration, il juge que le projet a contribué à acquérir des informations et à clarifier la situation, et à améliorer les relations et la confiance entre GDA et CRDA en raison d'une meilleure compréhension des positions des uns et des autres. Il y a notamment plus de conscience de la limite des moyens du CRDA et de la nécessité que le GDA se prenne en main. Le GDA consulte et prend en considération l'avis du CRDA. Les agents du CRDA sont satisfaits d'avoir acquis de nouvelles compétences en matière de communication et de méthode de travail qui pourront être appliquées pour d'autres GDA.



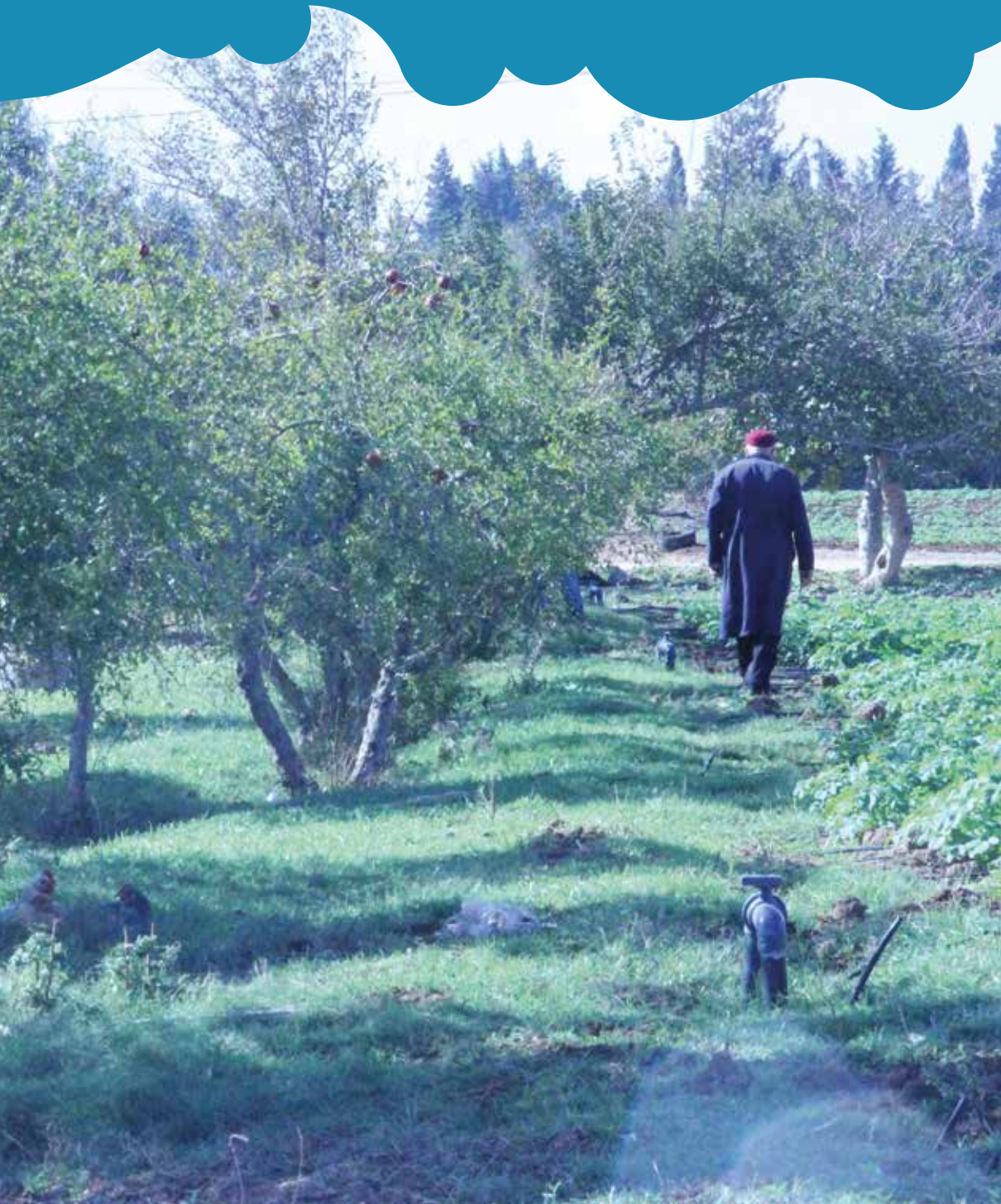
OBSERVATIONS DU PAP-AGIR

Des avancées significatives ont été obtenues en matière de compréhension partagée de la situation. La prise de conscience de l'interdépendance semble acquise, de même que les bienfaits de la communication. Le sentiment d'autonomie du GDA a progressé mais reste friable en raison d'une implication insuffisante des agriculteurs et d'une posture réservée du CRDA.

Il est enfin remarquable de constater que le conseil d'administration du GDA est parvenu à élaborer un règlement intérieur, et ce après l'arrêt des interventions du projet. Cela met en évidence qu'une nouvelle dynamique a bien été enclenchée.

Partie 4

SYNTHÈSE



Si la démarche DIMA mise en œuvre dans le cadre du PAP-AGIR a démontré son efficacité dans différentes situations, elle pourra apparaître trop lourde à mettre en œuvre avec les moyens réduits dont dispose l'administration en dehors de projets bénéficiant de financements particuliers. Nous souhaitons dès lors insister sur quelques points qui constituent à nos yeux le cœur de la démarche.

L'intervention de facilitateurs neutres nous paraît indispensable. Ils ne peuvent notamment pas être des membres de l'administration susceptible d'être l'objet de pressions de leur hiérarchie. Ils risqueraient d'être considérés comme juge et partie, et leur intervention pourrait être contestée par les participants. Cela suppose que l'état entreprenne de créer et de former une communauté de facilitateurs professionnels qui pourront être mobilisés selon les besoins.

Le CRDA aura vocation à être le porteur du projet dans la mesure où il représente celui qui peut garantir que les actions décidées pourront effectivement être appliquées.

Il faut permettre à toutes les catégories d'acteurs ou groupes d'intérêts de s'exprimer au cours du processus. Sans quoi, les décisions prises risquent d'être contestées et de ne pas pouvoir être mises en œuvre dans de bonnes conditions. Il faut par contre **s'interdire de réunir les différentes catégories d'acteurs ou groupes d'intérêt sans préparation préalable.** De telles circonstances auraient probablement comme conséquence d'exacerber les conflits et d'entretenir les motifs d'incompréhension entre les participants.

Dès lors que des relations de compréhension et de confiance mutuelle ont été créées, il semble possible de conduire le dialogue multi-acteurs, d'élaborer et de mettre en œuvre des actions sans s'astreindre à un cadre méthodologique trop rigoureux. Il semble toutefois nécessaire de **garder en mémoire un certain nombre de principes** (posture déontologique, niveau de participation, mobilisation des participants ...) qui conditionneront le bon déroulement du processus. Il convient aussi de souligner que l'obtention de résultats concrets, même modestes, est de nature à renforcer la confiance et à faciliter le déroulement ultérieur du processus.

Partie 5

ANNEXES

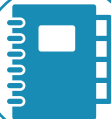




BOÎTE À OUTILS

La démarche DIMA repose sur l'organisation et l'animation de différents ateliers participatifs.

Pour assurer le succès de la démarche, ces ateliers doivent être préparés avec soin. Il est donc important de bien clarifier les objectifs et rédiger un agenda précis de l'atelier, puis de choisir les bons outils (au bon moment), et enfin d'assurer une animation neutre, efficace et motivante. Nous proposons ci-dessous une boîte à outils participatifs qui illustre la façon dont il est possible de travailler avec la démarche DIMA. Pour autant, il est indispensable d'avoir recours à des facilitateurs expérimentés.

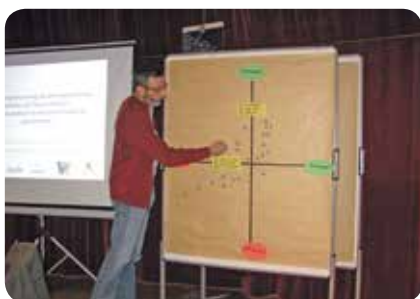


Visualisation de l'agenda de travail et des attentes des participants

Pour commencer un atelier, il est important de demander aux participants quelles sont leurs attentes. Une fois identifiées, on présente ensuite les objectifs et l'agenda de travail prévus, et on identifie dans quelle mesure cet agenda répond aux attentes. Un « contrat » est alors établi entre le facilitateur et les participants. On diminue ainsi le risque de générer des frustrations en fin d'atelier.



Brise-glace et présentation interactive des participants



Afin de « briser la glace » entre les participants et créer une bonne ambiance, on organise une prise de parole à tour de rôle où les participants se présentent individuellement d'une façon ludique et interactive. Différentes méthodes peuvent être mobilisées.



Cartographie participative du périmètre irrigué



Cette méthode consiste, à partir de repères existants (routes, pistes agricoles, bornes de réseau d'irrigation...), à représenter collectivement le périmètre irrigué sur un support simple (grande feuille de papier). Suite à cette représentation, il est alors possible d'identifier et de hiérarchiser les problématiques clés du territoire.



L'arbre à problème

Après avoir choisi un des problèmes clés du périmètre irrigué, cet outil permet d'identifier ses causes et sous-causes. En procédant ainsi, il est possible, à partir d'un problème complexe, de définir des causes élémentaires sur lesquelles il est possible de travailler. Ce travail est un préalable à la co-construction d'un plan d'action stratégique susceptible d'agir sur les différentes causes afin d'identifier quels acteurs peuvent agir dessus, à quel niveau et avec quels moyens.



Les jeux de rôles pour explorer collectivement une situation complexe

Cet exercice ludique et très efficace consiste à mettre des participants en situation virtuelle de prise de décision, en leur attribuant un rôle ainsi qu'une mission (p.ex. gérer une exploitation agricole, gérer le périmètre irrigué, etc.). En simulant différents scénarios, le jeu de rôles permet de projeter les participants à la place des acteurs locaux et de prendre conscience de leurs contraintes, pour finalement améliorer leur capacité de négociation.





Le brainstorming pour générer des idées

La technique du brainstorming est largement utilisée pour générer, structurer et hiérarchiser des idées sur un problème donné, et a l'avantage de permettre à chaque participant de contribuer. Chaque participant écrit une ou plusieurs idées sur un carton que le facilitateur se charge d'organiser.



Les travaux en sous-groupe pour approfondir les réflexions



Lorsque le groupe est trop grand, la prise de parole est parfois difficile. Il est alors nécessaire de travailler en sous-groupe, pour approfondir les réflexions ou conduire une discussion plus poussée entre moins de personnes.



La discussion facilitée pour recentrer le débat

Il est souvent nécessaire de débattre en plénière d'une thématique. Pour cela, des techniques spécifiques de facilitation doivent être utilisées. En pratique, la facilitation de groupe permet à tous les participants de s'impliquer dans la discussion, en assurant leur expression et leur compréhension mutuelle, et en favorisant leur créativité. Elle permet de rendre visible les accords et les désaccords, et rendre communes des perspectives diverses.





L'échelle des consensus

Après avoir généré des propositions, il est important de savoir si elles sont consensuelles. L'échelle de consensus est un exercice simple au cours duquel les participants évaluent chaque proposition : je porte ; j'appuie ; je peux vivre avec ; je mets mon veto. Cet exercice permet d'anticiper des blocages en identifiant les propositions controversées.



Le plan d'actions



Après s'être assuré des consensus avec l'échelle de consensus, il est alors possible de formuler un plan d'actions qui répartit les responsabilités et définit un agenda d'exécution.



L'évaluation à chaud

L'évaluation « à chaud » réalisée à l'issue de chaque atelier est un bon moyen de faire la synthèse des résultats produits, mais aussi de clôturer l'atelier sur un sentiment d'écoute mutuelle et de réflexivité. Cela renforce la cohésion de groupe mais permet aussi aux porteurs du projet d'adapter la démarche en cours de route, grâce aux résultats de l'évaluation. Différentes techniques d'évaluation peuvent être mobilisées à cet effet.





REPORTING

Chaque projet a sa propre histoire, sa dynamique et son évolution au cours du temps. Le reporting sous forme de compte-rendu est l'une des meilleures façons pour garder une trace écrite, illustrée avec des images, en récapitulant les objectifs de l'atelier, les étapes, les participants, les résultats et les décisions prises. Un compte-rendu est d'autant plus clair et fidèle qu'il se rédige « à chaud » suite à la réunion. Dans l'idéal, il est souhaitable d'avoir une personne dédiée à la prise de notes ou de se référer aux notes prises par différents participants. Car un facilitateur seul ne peut pas assumer à la fois la tâche d'animation et celle de prise de notes. Dans tous les cas, la photographie et/ou la reproduction des supports produits au cours de l'atelier est incontournable

Il est par ailleurs souhaitable d'avoir une structure de compte rendu identique pour chaque atelier, afin de permettre aux participants de suivre l'évolution du projet, de comparer les résultats, de s'y référer facilement et rapidement... Une fois rédigé, le compte-rendu doit être validé par les participants présents et diffusé plus largement à tous les acteurs concernés.

➤ Objectifs du reporting

Le compte-rendu est souvent destiné à l'archivage dans un projet. Pourtant, il peut permettre d'atteindre plusieurs objectifs :

- *Un compte-rendu se doit d'être avant tout utile, donc de permettre d'agir. Le défi principal pour le rédacteur, c'est de savoir faire le tri pour ne garder que l'essentiel, sans perdre les idées importantes et sans se noyer dans les détails qui surchargeront inutilement le compte-rendu.*
- *Il doit permettre de dégager les éléments les plus importants et d'acter les décisions y afférentes.*
- *Il doit permettre un suivi régulier de l'avancement du projet.*
- *Il doit permettre de raviver la mémoire des participants, à chaque fois que cela est nécessaire.*

➤ Posture du reporting

Le compte rendu est un témoignage neutre de ce qui s'est passé lors d'un atelier. La valeur de ce type de document tient avant tout à la conformité de ce qui est rapporté. Le rédacteur doit rester neutre et objectif et rédigera le compte-rendu en utilisant la troisième personne, même s'il doit parler de sa propre contribution.

➤ Diffusion du compte-rendu

Un compte-rendu ne peut remplir sa fonction s'il n'est pas diffusé. Les comptes rendus doivent être rédigés et envoyés à tous les participants des ateliers au maximum deux semaines après celui-ci. Un compte-rendu envoyé plusieurs semaines après l'atelier n'aura pas l'effet attendu.

Il doit être diffusé à l'ensemble des participants, mais également auprès des absents et de toutes les personnes susceptibles d'être intéressées par ce qui s'est passé durant l'atelier. Des documents de travail, annexes (cartes, photos, étude...) peuvent être joints au compte-rendu si cela apparaît utile.

➤ Contenu du compte-rendu

Dans le cadre de la démarche DIMA, nous proposons une trame de compte-rendu en quatre parties :

- 1. La première page du compte-rendu doit contenir certaines informations utiles pour le lecteur : l'entête de la structure ou du projet (logo et coordonnées), un titre résumant l'objet de l'atelier, l'identité du rédacteur (nom, fonction...), la date et le lieu de l'atelier, les destinataires.*
- 2. Une partie introductive (1/2-1 page) incluant : un rappel du contexte d'intervention ; La description des étapes précédentes (s'il y en a) pour situer cette étape dans le processus global ; et la présentation des objectifs de cette étape.*
- 3. Une partie présentant le déroulement de l'atelier (1-2 pages) : Date et lieu ; Participants (nom, prénoms, activité/organisation, contacts) ; et agenda.*
- 4. Une partie présentant les résultats issus de l'atelier (2-5 pages)*
  - a. Les résultats produits par les participants (synthèse des discussions, des idées, des propositions, etc.)*
  - b. Les décisions prises (sous forme de plan d'actions)*
  - c. Les résultats de l'évaluation de l'atelier par les participants (basés sur les questionnaires)*
  - d. Les résultats de l'évaluation de l'atelier par les facilitateurs (basés sur leur ressenti) : L'atelier a-t-il atteint ses objectifs, et sinon pourquoi ? Des problèmes ont-ils été rencontrés lors de l'atelier, et quelle en est la cause ?*
- 5. Une dernière partie portant sur les perspectives (1-2 pages) : Présentation des étapes à venir ; Une analyse plus stratégique (p.ex. les changements qui vont s'opérer suite à cette étape, les adaptations et les ajustements à faire et le cas échéant des recommandations plus générale sur la démarche).*

Ce second tome du *Guide pour l'Action* décrit la démarche participative DIMA : « un Dialogue Multi-Acteurs pour la gestion concertée des ressources et des territoires » et l'illustre à travers l'exemple du GDA de Ahouez-Gaafour en Tunisie. La démarche DIMA est une démarche participative de résolution de problèmes qui permet d'impliquer et de faire dialoguer des acteurs ayant des intérêts différents, voire antagonistes, et se trouvant dans une situation d'asymétrie de pouvoir. DIMA permet tout d'abord de créer des conditions propices au dialogue entre les différents acteurs concernés. Elle permet ensuite de (1) co-construire un diagnostic partagé d'une situation donnée, (2) de s'accorder sur ce qui fait problème, (3) d'identifier un panel de solutions possibles et acceptables, et (4) d'élaborer un plan d'action concret dans lequel les différents acteurs partagent les responsabilités. Elle comporte enfin une phase d'accompagnement permettant de suivre la mise en œuvre des actions prévues dans la durée. En plus de ces résultats à court terme, DIMA permet également d'améliorer durablement le fonctionnement interne des organisations dans une optique d'autonomisation, mais aussi de renforcer le lien social entre les acteurs.

Ministère de l'Agriculture,
des Ressources Hydrauliques
et de la Pêche (MARHP)



Centre de Coopération Internationale
en Recherche Agronomique
pour le Développement (CIRAD)



Institut National de la Recherche
en Génie Rural,
Eaux et Forêts (INRGREF)



Lien Social et Décision
(LISODE)



Agence Française
de Développement
(AFD)



Adresse de diffusion :
CIRAD, UMR G-EAU
361, rue Jean-François Breton
34196 Montpellier Cedex 5
FRANCE

ISBN : 978-2-87614-727-0

CIRAD 2017

www.cirad.fr

