

ROYAUME DU MAROC



Ministère de l'Équipement, du Transport,  
de la Logistique et de l'Eau  
Direction Générale de l'Eau

# GUIDE D'ORIENTATION

POUR UNE GESTION PARTICIPATIVE  
ET CONTRACTUELLE DE L'EAU AU MAROC





# GUIDE D'ORIENTATION POUR UNE GESTION PARTICIPATIVE ET CONTACTUELLE DE L'EAU AU MAROC

## Programme d'Appui à la Gestion Intégrée des Ressources en Eau (AGIRE)

### Ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau

Direction Générale de l'Eau  
Rue Hassan Bencheikroun  
10001 Rabat-Agdal / Maroc  
Tél : +212 (0) 5 37 77 87 27  
Fax : +212 (0) 5 37 77 86 96  
[www.water.gov.ma](http://www.water.gov.ma)

### Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

c/o Ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau  
Rue Hassan Bencheikroun, Bureau n° 229  
B.P. 433, Rabat-Agdal / Maroc  
Tél.: +212 (0) 5 37 77 54 50  
Fax.: +212 (0) 5 37 77 26 10  
[www.agire-maroc.org](http://www.agire-maroc.org)  
[www.giz.de/marokko](http://www.giz.de/marokko)

**Responsable :** Mr. Pierre Guilibert ([pierre.guilibert@giz.de](mailto:pierre.guilibert@giz.de))

**Auteur :** Mathieu Dionnet, Lien Social et Décision (LISODE), [www.lisode.com](http://www.lisode.com)

**Co-auteurs :** Amar Imache et Audrey Barbe (LISODE), Mohamed Chaouni (TARGA Conseils), Brahim Berjamy, Marc Haering et Adnan Fririka (GIZ)

**Contributions :** Le présent guide a été co-construit par les membres d'un groupe national de réflexion auxquels un remerciement chaleureux est adressé, en particulier à : Benjelloun, O., Benchbani, I., Chakrouni, N., ElAoufir, F., El Haddari, A., Hasnaoui, M., Oubelkace, M., Rkikouak, S. et Ziary, S. (DRPE), El Meknassi, E. et Kabdi, Y. (MAPM), Dadi, A. (ONCA), Chalouan, A. et El Boujdaini, N. (ONEE), Anbari, A. (RIM), Ouidadi, O. (AMCDD), Kuper, M. et Ouassissou, R. (IAV), Belmessid, M. et Hadraoui, S. (DRCA), Sghir, F. (ORMVAH), Amghar M., Fdil, F. et Nehmadou, M. (ABH-SM), Aomari, O., Boussetta, S. et Marmar, I. (ABH-OER), Benrhanem, M. Chtioui, M. et Rahdou, M. (ABH-T), Boutayeb, M. et El Bilali, A. (ABH-BC), Hadri, A., Kadiiri, Z. et Labacci, T. (LISODE).

**Conception mise en page :** Agence ComOnLight, [www.comonlight.com](http://www.comonlight.com)

**Images :** © GIZ/AGIRE, réalisés par Marc Haering et Riad Tabiben [www.riadben.com](http://www.riadben.com)

### Avis de non-responsabilité :

Le contenu de ce manuel a été rédigé avec soin. Néanmoins, nous déclinons toute responsabilité quant à la validité, l'exactitude et l'exhaustivité des informations fournies. Ce catalogue contient des documents provenant de sources tierces, qui ne sont pas sous le contrôle de GIZ, et pour lesquels nous déclinons toute responsabilité.

**Droits d'auteur :** Les productions de la GIZ s'inscrivent dans le concept "open-source" pour le développement des capacités. Les informations qui y figurent sont destinées à un usage non-lucratif ; il ne peut donc être vendu.

**Copyright © :** Programme AGIRE GIZ 2020









# PRÉAMBULE

Ce guide d'orientation constitue un document de référence sur la gestion participative et contractuelle de l'eau au Maroc, en théorie et en pratique. Il a été réalisé dans le cadre d'un programme de coopération entre le Maroc, l'Allemagne et la Suisse intitulé « Appui à la Gestion Intégrée des Ressources en Eau – AGIRE », et appuyé entre janvier 2018 et juin 2020 par Lisode, société coopérative spécialisée dans la conduite de processus de concertation pour la gestion des ressources naturelles. Ce document est le fruit de deux approches complémentaires : la capitalisation des connaissances des acteurs et experts œuvrant pour la gestion de l'eau, et l'expérimentation de terrain.

Dans ce cadre, un groupe national de réflexion intersectoriel porté par la Direction de la Recherche et de la Planification de l'Eau a été constitué afin de fournir des recommandations stratégiques sur la gestion participative de l'eau au Maroc. Composé de 35 profils issus d'institutions publiques et de la société civile (Agences de Bassins du Tensift, Souss-Massa, Oum Erbiaa, Bouregreg-Chaouia, Office National du Conseil Agricole, Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable, Ministère de l'Agriculture, Alliance Marocaine pour le Climat et le Développement Durable, Réseau des Irrigants Méditerranéens, Association des Régions du Maroc, Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan-II) ce groupe s'est réuni à cinq reprises pour approfondir le sujet de l'implication des usagers dans la gestion des ressources en eau, clarifier le cadre réglementaire marocain dans lequel s'inscrit le contrat de gestion participative (CGP) et aboutir à des propositions sur le processus à suivre pour élaborer et mettre en œuvre ce type de dispositif. Le contenu de ce document est directement lié au résultat de ces réflexions collectives.

En parallèle, trois sites pilotes ont également permis de vérifier l'intérêt et les limites d'une gestion participative et contractuelle

de l'eau : la plaine du Souss, le périmètre de grande hydraulique du N'Fis, ainsi que le territoire de la Bahira Centrale. Sur chaque territoire, qui présente des spécificités d'usages de l'eau, d'organisation collective des usagers, ou encore d'activités humaines distinctes, la validité du concept a été testée. Sur l'un des sites, un projet de CGP a pu être élaboré à travers un processus de concertation impliquant usagers et administrations publiques. Les résultats obtenus ont également enrichi la réflexion qui est livrée dans ce guide.

Les objectifs de ce guide d'orientation sont multiples. Il apporte d'une part des connaissances générales permettant de mieux cerner ce qu'est un CGP (finalité, limites, cadre réglementaire). Il fournit d'autre part des recommandations concrètes pour sa mise en place (conditions préalables, processus d'élaboration, outils et méthodes participatifs).

Ce guide est avant tout destiné aux acteurs marocains de la gestion de l'eau qui souhaiteraient mettre en place un CGP (l'initier, le piloter ou l'animer), en particulier les Agences de Bassins Hydrauliques, qui pourront alors faire des choix éclairés grâce aux bases théoriques fournies dans ce document, mais aussi d'avoir en main un panel d'outils pour réussir concrètement cette démarche innovante de gestion contractuelle et participative de l'eau.

Mais il s'adresse également à tous les autres acteurs qui auront vocation à s'impliquer à des degrés divers dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un tel contrat. Sont inclus des acteurs tels que les administrations publiques, les autorités provinciales et régionales, mais aussi les diverses parties prenantes concernées par la gestion de l'eau au niveau local (associations des usagers de l'eau agricole, opérateurs privés, communes, société civile, etc.).





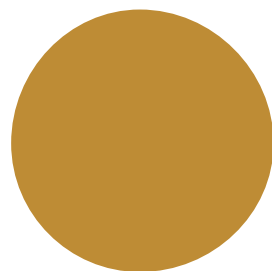
# SOMMAIRE

<b>1.</b>	<b>LES CONCEPTS-CLÉS DE LA PARTICIPATION</b>	<b>6</b>
	LA GESTION PARTICIPATIVE DE L'EAU RAPPROCHE L'ÉTAT ET LES USAGERS	10
	LA CONCERTATION PERMET DE CO-CONSTRUIRE LES CHOIX DE GESTION	11
	UNE DÉMARCHE PROFITABLE À TOUS	12
	CARTOGRAPHIE DES DIFFÉRENTS FORMATS DE CONCERTATION POSSIBLES	13
<b>2.</b>	<b>LE CONTEXTE DE LA GESTION DE L'EAU AU MAROC</b>	<b>14</b>
	LA GESTION PARTICIPATIVE DE L'EAU AU REGARD DU PAYSAGE INSTITUTIONNEL MAROCAIN	16
	PLUSIEURS DISPOSITIFS RÉGLEMENTAIRES QUI S'ARTICULENT À DIFFÉRENTES ÉCHELLES	19
	LA PRÉSERVATION DES EAUX SOUTERRAINES : L'AMBITION INITIALE D'UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE ET CONTRACTUELLE DE L'EAU	23
<b>3.</b>	<b>LE CONTRAT DE GESTION PARTICIPATIVE (CGP)</b>	<b>28</b>
	UN NOUVEAU DISPOSITIF AU SERVICE DE LA PARTICIPATION DES USAGERS	28
	UN OUTIL CONTRACTUEL COUVRANT UN LARGE CHAMP D'APPLICATION ET D'ACTION	29
	GOUVERNANCE D'UN CONTRAT DE GESTION PARTICIPATIVE	31
<b>4.</b>	<b>LES CONDITIONS FACILITANT LA MISE EN PLACE D'UN CGP</b>	<b>36</b>
	LA FAISABILITÉ D'UNE DÉMARCHE DE CGP DÉPEND AVANT TOUT DU CONTEXTE LOCAL	38
	AVOIR CONSCIENCE DES DIFFICULTÉS INHÉRENTES À LA GESTION PARTICIPATIVE DE L'EAU	39
	LE SUCCÈS D'UNE GESTION PARTICIPATIVE REPOSE SUR LE RESPECT DE PLUSIEURS PRINCIPES	41
	L'ORGANISATION DES USAGERS : UNE CONDITION INCONTOURNABLE POUR L'ÉLABORATION D'UN CGP	43



<b>5.</b>	<b>LE PROCESSUS DE CONCERTATION POUR ÉLABORER UN CGP</b>	<b>46</b>
	LOGIQUE D'ENSEMBLE D'UN PROCESSUS DE CONCERTATION	48
	CONSEILS PRATIQUES POUR L'ÉLABORATION D'UN CGP	53
<b>6.</b>	<b>COMMENT ANIMER UN ATELIER PARTICIPATIF</b>	<b>54</b>
	LE SUCCÈS D'UN ATELIER PARTICIPATIF REPOSE SUR LE CHOIX DU FORMAT, DES OUTILS ET DES TECHNIQUES DE FACILITATION	56
	LA FACILITATION DE GROUPE AMÉLIORE LA PRODUCTION DU GROUPE ET L'ENGAGEMENT DES PARTICIPANTS	57
	DES OUTILS PARTICIPATIFS À MOBILISER AU COURS DU PROCESSUS DE CONCERTATION	61
<b>7.</b>	<b>L'ÉVALUATION DU PROCESSUS ET DES RÉSULTATS</b>	<b>64</b>
	L'ÉVALUATION PERMET DE MESURER LA QUALITÉ DE LA CONCERTATION ET DU RÉSULTAT OBTENU	66
	COMMENT DÉPLOYER UNE ÉVALUATION DANS LE CADRE DE L'ÉLABORATION D'UN CGP ?	68
<b>8.</b>	<b>BOÎTE À OUTILS</b>	<b>70</b>
	FICHES OUTILS DE FACILITATION D'UN ATELIER DE CONCERTATION	72
	TERMES DE RÉFÉRENCE POUR UN MARCHÉ D'ACCOMPAGNEMENT DE LA MISE EN PLACE D'UN CGP	94
	MODÈLE DE CONTRAT DE GESTION PARTICIPATIVE	106
	PROJET DE DÉCRÉT PORTANT FIXATION DES CONDITIONS ET MODALITÉS DE MISE EN PLACE D'UN CGP	112
	MODÈLE DE LETTRE POUR L'INITIATION D'UN CGP	120





# LES CONCEPTS-CLÉS DE LA PARTICIPATION



« La participation est un processus à travers lequel les acteurs influencent et partagent le pouvoir sur les initiatives de développement et sur les décisions et les ressources qui les affectent »

*Bhatnagar et al., 1996, Banque Mondiale*





# LA GESTION PARTICIPATIVE DE L'EAU RAPPROCHE L'ÉTAT ET LES USAGERS

Une démarche participative a pour premier objectif un plus grand partage du pouvoir détenu par l'autorité publique avec les acteurs locaux. Appliqué au domaine de l'eau, il s'agit d'impliquer les usagers et les acteurs locaux dans la gestion des ressources qui les concernent. Bien souvent, ceci constitue à la fois une banale réalité et un défi ambitieux.

Ainsi, si l'on analyse la diversité de situations de « gestion de l'eau », deux modèles ont longtemps coexisté : d'un côté le modèle de gestion centralisée par l'Etat et de l'autre celui de l'autogestion par les communautés. Dans le premier cas, l'Etat est seul décisionnaire et il impose ses choix aux autres acteurs (par exemple dans la mise en place de politiques publiques en faveur de la grande hydraulique). Dans le deuxième cas, les communautés gèrent en parfaite autonomie leurs projets locaux (par exemple dans la gestion des périmètres irrigués traditionnels). Néanmoins, certaines problématiques actuelles telles que la surexploitation des nappes ou encore la pollution des ressources en eau, sont venues questionner ces deux modèles. Elles mettent en lumière leurs limites respectives.

## MESSAGE CLÉ

A l'épreuve du temps, les deux modèles historiques de gestion de l'eau ont révélé leurs limites pour répondre aux défis actuels liés à l'usage des ressources en eau. La gestion participative de l'eau offre une alternative permettant à l'Etat et aux usagers de travailler conjointement à la résolution de problèmes qu'ils ne peuvent pas surmonter les uns sans les autres.

Les limites du **modèle centralisé** sont d'abord caractérisées par le manque de moyens dont dispose réellement l'Etat pour agir sur les usagers en cas de non-respect des règles établies. En effet, il ne suffit pas de dicter des règles pour qu'elles soient appliquées, il faut également disposer de capacités suffisantes de contrôle et de sanction, ce qui n'est souvent pas le cas. De plus, ce modèle déresponsabilise les usagers qui ne comprennent souvent ni la logique ni la finalité des règles de gestion

qui leur sont imposées, et ont donc moins tendance à les respecter. Enfin, l'Etat doit actuellement faire face à de nombreux dilemmes qu'il peine à résoudre seul (par exemple, le dilemme existant entre l'intérêt économique d'exploiter les nappes et leur préservation pour les générations futures). La réponse à ce type de dilemme n'est jamais universelle, et elle doit donc être négociée au cas par cas, avec les parties prenantes concernées.

Les limites du **modèle autogéré** sont liées à sa nature traditionnelle et souvent très localisée (par exemple, la gestion d'une source d'eau). Ce modèle nécessite l'existence d'un fort capital social. Il repose sur des formes organisationnelles qui lui confèrent une stabilité dans le temps. Mais ce modèle est très vulnérable face aux changements provoqués de l'extérieur. Ainsi, l'introduction d'une nouvelle technologie de pompage dans une oasis peut rapidement provoquer l'effondrement d'un modèle de gestion millénaire. L'autogestion n'est donc sans doute plus adaptée face à l'ampleur des défis actuels, souvent globalisés et dépassant largement les capacités locales (par exemple, la surexploitation des nappes).

La gestion participative de l'eau propose un **modèle intermédiaire**, où la définition des rôles et des responsabilités est revue, et où les processus décisionnels sont modifiés (Figure 1.)

**FIGURE 1** : SI L'ON SE RÉFÈRE À LA QUESTION DE LA DÉTENTION DU POUVOIR, DEUX MODÈLES ONT LONGTEMPS CO-EXISTÉ. D'UN CÔTÉ, LE MODÈLE DE GESTION CENTRALISÉE PAR L'ÉTAT ET DE L'AUTRE, CELUI DE L'AUTOGESTION PAR LES COMMUNAUTÉS. LA GESTION PARTICIPATIVE CORRESPOND À UN MODÈLE INTERMÉDIAIRE.





# LA CONCERTATION PERMET DE CO-CONSTRUIRE LES CHOIX DE GESTION

Mais où exactement placer le curseur de la gestion participative de l'eau ? L'échelle de la participation (Figure 2), qui propose différents niveaux de partage du pouvoir et de responsabilité entre l'autorité centrale et les communautés locales, peut nous aider à répondre à cette question. En prenant le cas d'une décision publique (par exemple, une nouvelle règle de gestion de la ressource), plusieurs échelons peuvent alors être envisagés :

FIGURE 2: ECHELLE DE LA PARTICIPATION (D'APRÈS LES TRAVAUX D'ARNSTEIN, 1969)



Le premier échelon **l'information** - ne vise pas réellement à partager le pouvoir de décision. Mieux informées, les communautés locales pourront éventuellement se positionner vis-à-vis de cette décision, mais elles n'auront pas participé à son élaboration.

Le second échelon **la consultation** - est également modeste dans ses ambitions. Bien que chaque acteur puisse exprimer son point de vue, la prise en compte de ces avis individuels dans la décision finale n'est pas garantie.

Le troisième échelon **la concertation** - fait interagir les différentes parties prenantes en vue d'élaborer collectivement des propositions. La concertation n'aboutit pas directement à la décision, mais elle vise à la préparer. Elle implique un plus grand degré de partage du pouvoir dans la mesure où les parties prenantes participent activement aux différentes étapes du processus décisionnel, de la clarification du problème à la recherche de solutions.

Le dernier échelon **la codécision** - correspond à un partage formel du pouvoir de décision entre les communautés locales et l'autorité publique. Si cela est théoriquement possible dans la gestion d'une infrastructure hydraulique, elle ne peut généralement pas avoir lieu dans la définition des règles de gestion des ressources en eau qui constituent un bien public dont la responsabilité incombe légalement à l'État.

La gestion participative de l'eau correspond à un processus de concertation entre les communautés locales (constituées des usagers et d'autres acteurs locaux) et les pouvoirs publics. Cette concertation suppose un travail collaboratif qui implique la confrontation de points de vue, la définition d'objectifs partagés, la génération d'idées nouvelles, etc.


MESSAGE CLÉ

# UNE DÉMARCHE PROFITABLE À TOUS

Le modèle de gestion participative de l'eau propose donc une solution intermédiaire entre la gestion centralisée et la gestion communautaire. Mais ce nouveau modèle est-il à même de dépasser les limites des deux autres ? Quels types de bénéfices peut-on précisément en attendre ? La réponse dépend de la perspective que l'on adopte, à savoir celle des pouvoirs publics ou des communautés locales.

Pour l'administration, le premier bénéfice attendu est d'augmenter l'efficacité de son action. Une concertation avec les usagers permet par exemple de mieux connaître leurs besoins, d'anticiper des conflits potentiels et de trouver des solutions plus consensuelles. Elle permet également de fédérer les acteurs, afin d'avoir un interlocuteur unique. Une concertation peut enfin renforcer l'adhésion des usagers au projet, mais aussi de gagner en crédibilité et en confiance auprès d'eux.

## MESSAGE CLÉ



L'objectif exclusif de préservation des ressources, souvent basé sur des mesures restrictives, ne favorise guère l'engagement des acteurs dans un processus collaboratif. La gestion participative de l'eau doit chercher à concilier cet objectif avec d'autres visions, permettant à toutes les parties prenantes d'en tirer un bénéfice propre, dans une optique gagnant-gagnant.

Pour les usagers, participer à une concertation permet de se faire entendre afin d'influencer les décisions des pouvoirs publics. Cela leur permet potentiellement de bénéficier d'un accompagnement technique et financier, en ajustant les aides proposées par l'administration à leurs besoins. En étant impliqués dans leur planification et leur gestion, les usagers bénéficieront ainsi mieux des investissements publics.

Plus généralement, la construction d'une relation de confiance entre l'administration et les usagers, participe à créer une culture politique et sociale de dialogue. Cela doit permettre de renforcer les capacités des différents acteurs à gérer de nouvelles

situations ou problèmes. Cela contribue ainsi à l'élaboration de choix plus robustes, techniquement mais aussi politiquement, en renforçant leur légitimité, notamment d'un point de vue démocratique.



### PROCESSUS QUI N'EST PAS DE LA CONCERTATION

Faire un atelier pour présenter un diagnostic réalisé par des experts

Faire un atelier pour convaincre les participants d'adopter de bonnes pratiques économes en eau

Faire un atelier pour présenter un plan d'action réalisé par des experts



### PROCESSUS DE CONCERTATION

Réaliser un diagnostic collectif des problèmes entre usagers et administration

Faire un atelier avec les usagers pour identifier collectivement quelles sont les pratiques qui permettent d'économiser l'eau tout en répondant aux autres contraintes des agriculteurs

Faire un atelier pour définir collectivement un plan d'action

# CARTOGRAPHIE DES DIFFÉRENTS FORMATS DE CONCERTATION POSSIBLES

	LA CONCERTATION CITOYENNE	LA CONCERTATION ENTRE PAIRS	LA CONCERTATION MULTI-ACTEURS	LA CONCERTATION INSTITUTIONNELLE
<b>OBJECTIF</b>	Coconstruire et soumettre un avis « citoyen » à un décideur public sur une question donnée	Résoudre un problème spécifique à une catégorie d'acteurs tous d'un même secteur (p.ex. l'agriculture).	Elaborer un compromis entre des usagers et des institutions publiques	Améliorer la coordination entre des institutions publiques indépendantes mais liées par un problème commun
<b>PARTICIPANTS</b>	Citoyens sélectionnés pour leur représentativité d'une population cible, ou leur diversité. L'usage de panel est fréquent	Un type d'usagers ou d'acteurs (incluant toute sa diversité)	Représentants des différents usagers de la ressource ou groupes d'acteurs organisés, institutions publiques	Institutions publiques
<b>FINALITÉ</b>	Amélioration des politiques publiques	Construction de nouvelles normes et/ou règles dans le champ de l'action publique, production d'un plan d'action opérationnel	Construction de nouvelles normes et/ou règles dans le champ de l'action publique, production d'un plan d'action opérationnel	Augmentation de l'efficacité de l'action publique
<b>PROBLÉMATIQUES TRAITÉES</b>	Potentiellement de tout type, souvent complexes et controversées	Généralement locales et spécifiquement liées aux usagers	Gestion collective de la ressource en tant que bien commun	Potentiellement de tous types, souvent complexes
<b>ENJEUX PRINCIPAUX</b>	- démocratique ; - appropriation de la question par des citoyens non-experts et gestion des asymétries de connaissances	- délibératif entre ces acteurs (en prenant en compte leur diversité et leurs inégalités) ; - délibératif entre ces acteurs et les institutions publiques	- délibératif entre différents types d'intérêt en compétition (monde agricole, eau potable, milieux...)	- délibératif entre des institutions publiques ; - dilution des responsabilités, autant sur le problème que sur l'accompagnement de la coordination

En pratique, les situations de gestion participative de l'eau renvoient généralement à la concertation entre pairs et à la concertation multi-acteurs. Ces formats de concertation visent à résoudre des problèmes de gestion de l'eau à l'échelle locale ou à l'échelle de la ressource. Ils peuvent aboutir à la construction de nouvelles règles d'accès et d'usage de la ressource ou à la planification d'actions.

Dans la concertation entre pairs, les problématiques sont plutôt d'ordre technique ou organisationnel. Elle permet aux usagers de résoudre un problème local. Dans la concertation multi-acteurs, les problématiques peuvent être plus complexes et renvoyer vers des choix sociaux ou politiques. Elle nécessite donc l'organisation d'un dialogue entre une multitude d'acteurs, chacun étant légitime dans son point de vue.



2.

# LE CONTEXTE DE LA GESTION DE L'EAU AU MAROC







## LA JMÂA

Issue de l'organisation tribale des territoires, la JMÂA constituait l'espace fédérateur de la gestion communautaire pour l'alimentation en eau potable, l'abreuvement du cheptel et l'irrigation. Présidée par un Cheick ou Amghar avec une assemblée des notables et sages, elle s'occupait de la mobilisation et distribution de l'eau, la définition des modalités de partage, l'entretien des infrastructures ainsi que la gestion des conflits.

## UNE INSTITUTION ANCESTRALE POUR LA GESTION COMMUNAUTAIRE AUTONOME

## LES ASSOCIATIONS DES USAGERS DES EAUX AGRICOLES

### UN ACCORD ENTRE L'ADMINISTRATION ET LES USAGERS DE L'EAU

La création des associations des usagers des eaux agricoles a eu pour objectif la modernisation du mode de gestion de l'eau d'irrigation. Il s'agit d'éviter le gaspillage de l'eau et de créer une nouvelle forme de participation des usagers à la prise en charge des aménagements hydroagricoles. Réglementées par le Décret n° 2-84-106 en 1992, les AUEA ont également pour objet d'organiser la distribution des eaux d'irrigation et de recouvrer auprès de leurs membres toutes taxes et redevances dont le recouvrement leur est confié par l'État.

## MESSAGE CLÉ

Le Maroc a une longue histoire en matière de gestion participative de l'eau, marquée par l'évolution des modes de gestion - de la gestion communautaire jusqu'à la gestion associative - par l'évolution des instruments législatifs et réglementaires pour plus de démocratie ainsi que par les politiques et stratégies d'accompagnement des grands projets structurants de développement socioéconomique dans le monde rural.

## LA GESTION PARTICIPATIVE DE L'EAU SE SITUE AU CROISEMENT DE NOMBREUSES POLITIQUES PUBLIQUES

## LE DROIT D'ACCÈS À L'INFORMATION

### LE POINT DE DÉPART POUR UNE PARTICIPATION UTILE

La constitution de 2011 instaure le droit des citoyennes et citoyens d'accéder à l'information détenue par l'administration publique, les institutions élues et les organismes investis de mission de service public. La loi 31-13 de 2018 fixe le champ d'application ainsi que les modalités d'exercice de ce droit, les mécanismes relatifs à la publication anticipée d'information, ses exceptions, et les pénalités liées au non-respect de ses dispositions. Ceci renforce et consolide l'implication et la participation des usagers dans la gestion de l'eau.





## DISCOURS DE SA MAJESTÉ LE ROI MOHAMMED VI EN 2001

« Le temps est donc venu pour nous de changer radicalement notre perception et notre attitude à l'égard de l'eau, à travers la gestion de la demande de cette ressource et la rationalisation de sa consommation... »

# LA STRATÉGIE D'ÉCONOMIE ET DE VALORISATION DE L'EAU EN IRRIGATION

## PROMOTION DE LA GESTION PARTICIPATIVE EN IRRIGATION

Cette stratégie met l'accent sur la nécessité de l'implication et responsabilisation effective des irrigants dans la gestion des ressources et des équipements qui les concernent. L'un des objectifs fixés par cette stratégie vise la promotion de la gestion participative de l'irrigation à travers le développement et l'amélioration du cadre organisationnel et représentatif des usagers de l'eau agricole.



## LA GOUVERNANCE DE L'EAU

### EVOLUTION VERS UNE PARTICIPATION EFFECTIVE DES USAGERS DE L'EAU

Depuis plus de 20 ans, des efforts sont consentis pour asseoir un nouveau mode de gouvernance de l'eau, basé sur la gestion intégrée et participative des ressources en eau. La loi sur l'eau de 1995 instaurait les Agences de Bassins Hydrauliques pour une gestion de l'eau décentralisée et concertée. Le Débat National sur l'Eau lancé en 2006 avait pour objet d'ouvrir la réflexion à l'échelle régionale autour de l'implication de tous les secteurs et usagers d'eau dans la gestion durable des ressources en eau. En 2009, la Stratégie Nationale de l'Eau, à travers un de ses différents groupes de travail thématiques, initie l'élaboration d'une méthodologie pour la gestion participative et contractuelle des eaux souterraines, aboutissant ainsi en 2013 à une circulaire interministérielle pour la mise en place de contrats de nappes. En 2015, la nouvelle loi sur l'eau vient formaliser d'une façon réglementaire l'implication et la participation effective de l'utilisateur dans la gestion de l'eau. L'article 115 définit par voie de décret les conditions et modalités d'élaboration du contrat de gestion participative.

## LA RÉGIONALISATION

### UN MODE DE GOUVERNANCE TERRITORIALE BASÉ SUR UNE DÉMOCRATIE PARTICIPATIVE

Conformément aux dispositions du premier alinéa de l'article 139 de la Constitution, la régionalisation avancée adopte un nouveau mode de gouvernance territoriale basé sur une démocratie participative. Elle vise à renforcer les relations entre élus et citoyens et à dynamiser leur champ de partenariat et de contrôle. Ceci permettrait essentiellement à la société civile de contribuer pleinement au domaine de la législation et du contrôle des politiques publiques selon une approche participative inclusive et en complémentarité avec les autres acteurs politiques et opérateurs économiques.

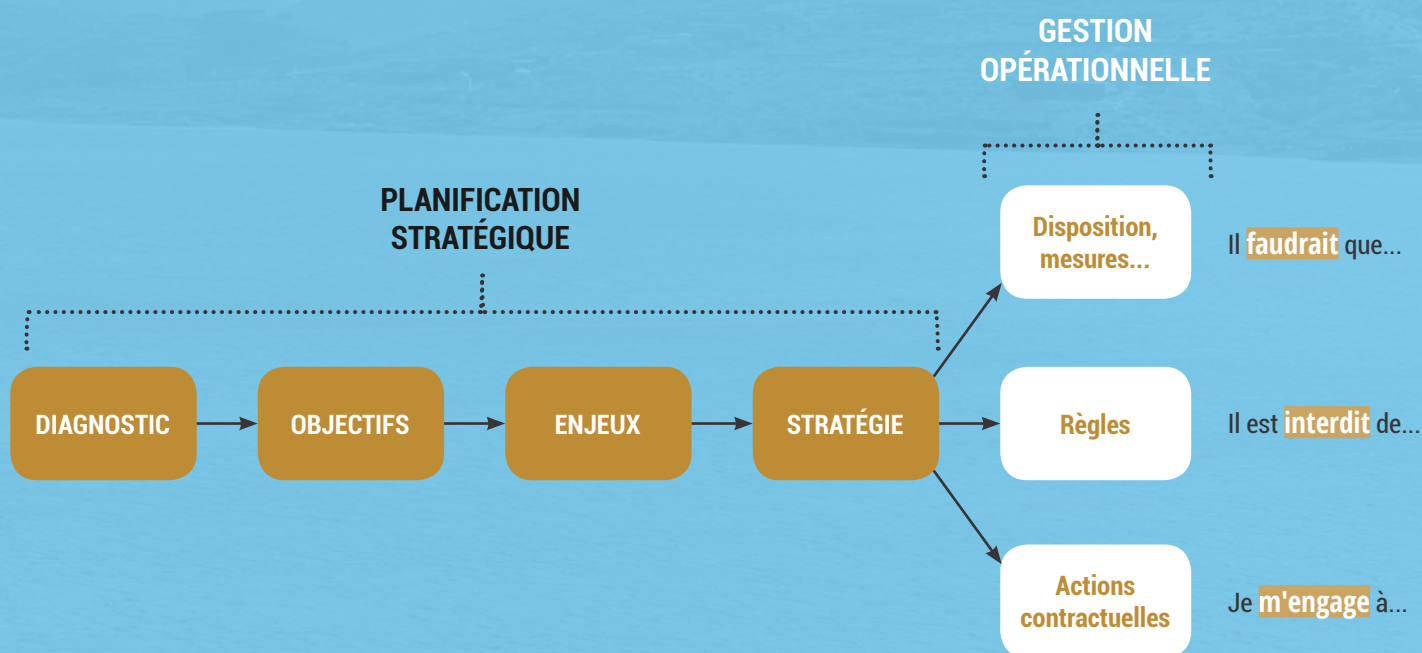
المملكة المغربية  
ROYAUME DU MAROC





## PLUSIEURS DISPOSITIFS RÉGLEMENTAIRES S'ARTICULENT À DIFFÉRENTES ÉCHELLES

La gestion de l'eau renvoie habituellement à deux dimensions complémentaires : une dimension dite de planification stratégique qui vise à diagnostiquer les problèmes, identifier des objectifs et élaborer une stratégie ; et une dimension dite de gestion opérationnelle, qui vise à opérationnaliser la mise en œuvre de cette stratégie à travers des mesures, des règles, ou des actions concrètes (Figure 3).



**FIGURE 3** : SCHÉMA ILLUSTRANT LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE LA GESTION DE L'EAU, DEPUIS LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE À LA GESTION OPÉRATIONNELLE



## LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET LA GESTION OPÉRATIONNELLE DE L'EAU S'OPÈRENT À TROIS ÉCHELLES

Les dispositifs réglementaires existant dans la loi marocaine sur l'eau, intègrent les deux dimensions. Les Plans Directeurs d'Aménagement Intégré des Ressources en Eau (PDAIRE) sont des dispositifs de planification stratégique à l'échelle des bassins hydrauliques, les Plans Locaux de Gestion (PLG), les Contrats de Gestion Participative (CGP) ou encore les Décrets de Sauvegarde sont des dispositifs opérationnels s'appliquant à des portions plus réduites du territoire.

**FIGURE 4 : ECHELLES CIBLÉES DANS LES DIFFÉRENTS DISPOSITIFS DE GESTION DE L'EAU**

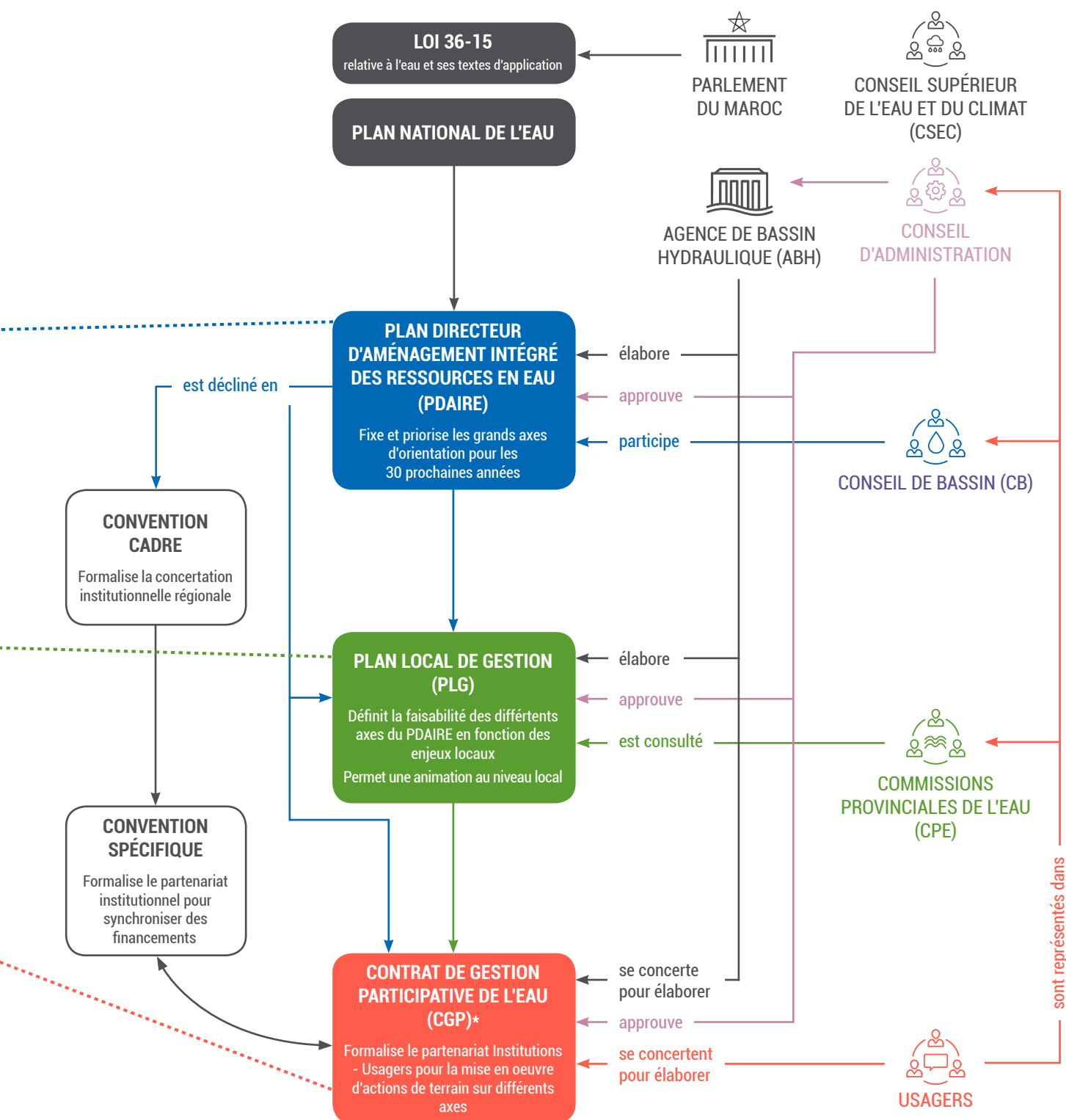


Le territoire du Maroc est découpé en bassins hydrographiques sur lesquels agissent les Agences de Bassins Hydrauliques. Sur chacun de ces territoires, est élaboré un PDAIRE qui fixe des grandes orientations et priorise des axes de travail à long terme (30 ans). Ce document de planification est obligatoire. Il est le fruit d'une concertation institutionnelle, pilotée par l'Agence, qui consulte le Conseil de Bassin. A cette échelle, les différents usagers sont peu représentés.

A l'échelle des sous-bassins, et en fonction des enjeux, des PLG peuvent être élaborés. Ces dispositifs sont prévus pour opérationnaliser les axes du PDAIRE, en fonction du contexte local. Ces documents de planification locale sont également portés par les Agences, qui consultent les Commissions Provinciales de l'Eau. A cette échelle encore, la concertation est principalement institutionnelle, et les usagers ont peu de place dans le dispositif. En effet, si l'on prend l'exemple du secteur agricole, celui-ci est uniquement représenté par quelques personnes qui auront naturellement du mal à refléter la diversité des intérêts des usagers locaux (petite agriculture familiale, agriculture entrepreneuriale, grands domaines, etc.).

A une échelle plus locale encore, différents dispositifs peuvent être mis en place en fonction des enjeux (CGP, Périmètres de Sauvegarde, Plan de Gestion de Pénurie d'Eau...). Ces dispositifs ont une obligation de cohérence avec les préconisations du PDAIRE. La hiérarchisation entre ces dispositifs n'est pas pertinente. Il s'agit plutôt d'identifier leur portée pour gérer tel ou tel enjeu particulier. A la différence des autres dispositifs, les CGP ouvrent la possibilité d'une autre forme de concertation qui accorde une place forte aux usagers locaux au côté des partenaires institutionnels et qui peut de plus, aboutir à une forme de contractualisation.





**FIGURE 5 : ARTICULATION DES DIFFÉRENTS DISPOSITIFS DE GESTION DE L'EAU AU MAROC DEPUIS LA PLANIFICATION À L'ÉCHELLE NATIONALE JUSQU'À LA RÉALISATION D' ACTIONS À L'ÉCHELLE LOCALE (SOURCE : GROUPE DE RÉFLEXION NATIONAL)**

\*Le CGP s'articule à l'échelle locale avec plusieurs dispositifs de gestion opérationnelle, entre autres le périmètre de sauvegarde ou d'interdiction, le plan de gestion de la pénurie d'eau, le plan de prévention des risques d'inondations, le schéma directeur d'assainissement liquide.



## LE CGP EST UN DISPOSITIF PERMETTANT AUX USAGERS DE S'ENGAGER ACTIVEMENT DANS LA GESTION LOCALE DE L'EAU

L'articulation entre ces différents dispositifs reste cependant complexe. La Figure 5 propose un modèle complet de la gestion de l'eau, intégrant :

- Les dispositifs de gestion, ainsi que leurs objectifs ou leur contenu
- L'échelle ou la portée du dispositif
- Les porteurs de ces dispositifs et les participants
- L'articulation entre ces dispositifs

Il est important de noter qu'au regard des récentes évolutions législatives, ce modèle illustre des dispositifs qui, hormis quelques cas pilotes, n'ont pas encore vu le jour. C'est le cas des PLG et des CGP. De même, certaines instances de gouvernance telles que les Commissions Provinciales de l'Eau, existent mais ne sont pas encore opérationnelles en 2020, et ce, pour diverses raisons.

On notera dans ce modèle général que la plupart des dispositifs sont initiés, pilotés et animés par les ABH qui détiennent un pouvoir certain sur les choix de gestion établis. Il n'existe pas, dans le paysage institutionnel marocain actuel, d'autres structures publiques locales en mesure de porter ces démarches.

Cependant, le caractère participatif et local des CGP ouvre une nouvelle voie dans la répartition des pouvoirs et des responsabilités entre l'administration et les usagers. En effet, un CGP peut être initié puis co-piloté par les usagers eux-mêmes. Ce dispositif vient donc combler un vide, en permettant aux acteurs locaux de s'engager activement dans la gestion de leurs ressources en eau. Il répond en outre au principe de subsidiarité qui guide de nombreuses politiques publiques de décentralisation.



### MESSAGE CLÉ

Les différents dispositifs de gestion de l'eau au Maroc accordent une place plus ou moins forte aux usagers. Le CGP est l'unique dispositif qui permet aux usagers d'initier la démarche et de participer, en partenariat avec l'administration, à l'élaboration des choix de gestion, répondant ainsi plus facilement à leurs besoins et préoccupations directs.



# LA PRÉSERVATION DES EAUX SOUTERRAINES : L'AMBITION INITIALE D'UNE DÉMARCHE PARTICIPATIVE ET CONTRACTUELLE DE L'EAU

L'ambition initiale d'une démarche pour une gestion participative et contractuelle de l'eau au Maroc vient du constat de la surexploitation des nappes phréatiques, confrontées à une baisse continue et régulière, du fait d'accès individuels, dispersés et difficilement contrôlables.

Instauré à travers la circulaire interministérielle de 2013, le contrat de nappe a initialement été conçu comme un outil pour règlementer la gestion de ces eaux souterraines et l'améliorer à travers la participation des usagers de la nappe. Il devait ainsi offrir un espace de concertation et de coordination entre institutionnels et usagers, afin de trouver un consensus à l'échelle des nappes surexploitées en mettant davantage l'accent sur des solutions liées aux économies et à la valorisation de l'eau plutôt que sur des solutions mobilisant de nouvelles ressources. Dans cette perspective, ce type de contrat devait alors permettre de franchir un pas important vers l'opérationnalisation de la gestion de la demande en eau, en tant qu'outil de gouvernance territoriale marqué par une autonomie croissante des acteurs locaux.

Cependant, l'échelle de gestion d'une nappe est telle que cela implique une diversité de contextes, d'usagers et d'usages, ainsi qu'une multitude d'acteurs souvent non-représentés. Une participation effective et directe des usagers est simplement non réalisable. Le contrat de nappe est donc résolu aujourd'hui à une forme de convention institutionnelle entre les différentes administrations pour une gestion partenariale de l'eau.

Par ailleurs, cette coordination inter-institutionnelle à l'échelle d'une nappe reste évidemment nécessaire pour coordonner les efforts des différentes institutions publiques et des acteurs régionaux, et ainsi augmenter l'efficacité de l'action publique. L'engagement des usagers à travers les CGP vient donc compléter l'opérationnalisation de la gestion partagée des ressources en eau à des échelles plus locales et la coordination institutionnelle décrite ci-dessus constitue, quand elle existe, un cadre favorable pour appuyer l'élaboration d'un ou plusieurs CGP.





## LA CONVENTION EAU DU BASSIN HAOUZ-MEJJATE, UN EXEMPLE DE L'ARTICULATION ENTRE DES CONVENTIONS INSTITUTIONNELLES ET UN DISPOSITIF DE CGP



Avec l'objectif d'une gestion intégrée des ressources en eau, le bassin du Haouz-Mejjate a fait l'objet d'une démarche régionale guidée par la circulaire interministérielle de 2013. Cette démarche a abouti à la réalisation d'un diagnostic partagé et d'un plan d'action co-construit, ratifié par l'ensemble des parties prenantes régionales lors de la Déclaration Régionale de Marrakech pour l'Eau. La déclaration et le plan d'action, baptisés « Convention Eau Bassin Haouz-Mejjate », offrent ainsi un cadre d'intervention cohérent sur le territoire de ce bassin, doté d'objectifs clairs et partagés.

A un niveau plus opérationnel, des conventions spécifiques sont formalisées entre plusieurs institutions, par thème ou par secteur d'activité, afin de synchroniser l'action publique et les financements associés. Ces conventions spécifiques ne concernent pas nécessairement une partie du territoire du Bassin Haouz-Mejjate mais plutôt les acteurs d'un secteur donné comme l'agriculture ou le tourisme ou associés à l'utilisation d'un type de ressources en eau, comme l'eau agricole ou l'eau potable.

Pour des territoires plus réduits, les actions concrètes de la Convention Eau à mener sur le terrain par l'usager proprement dit, sont assurées aux moyens des CGP. Ces dispositifs, réglementés aujourd'hui par la loi 36-15, sont élaborés à des échelles territoriales associant des enjeux locaux qui nécessitent l'implication et la participation directe des usagers et pour lesquelles les solutions contribuent également à atteindre des objectifs fixés à l'échelle régionale (p.ex. l'adoption de pratiques économes en eau, même localement, réduit la pression globalement à l'échelle d'une nappe ou d'un réseau de surface).

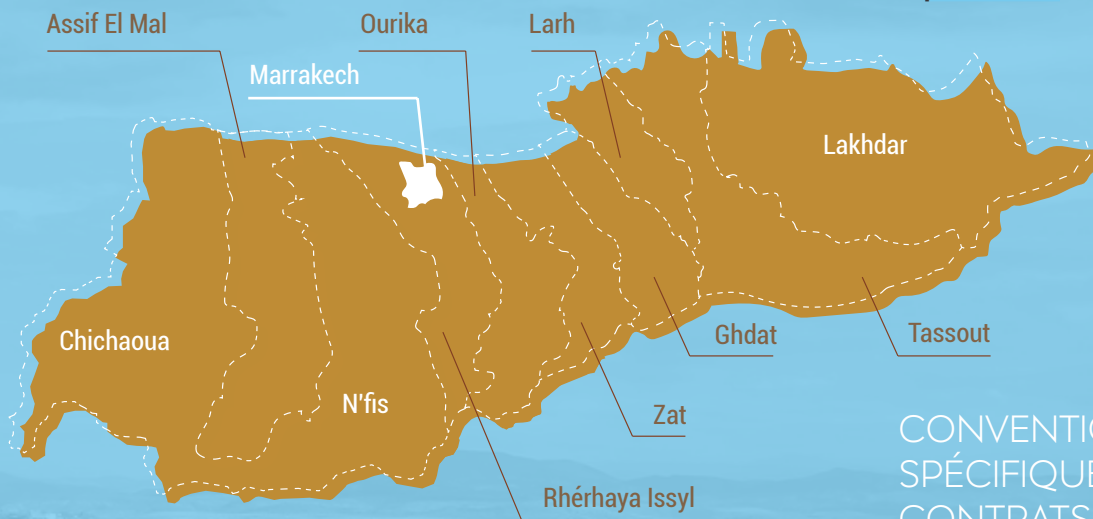
### MESSAGE CLÉ

Les conventions institutionnelles accompagnent le dispositif CGP aussi bien à l'amont qu'à l'aval de la contractualisation. En amont, elles permettent d'atteindre un consensus autour d'un problème et de mieux coordonner ou cadrer l'intervention des différents acteurs. A l'aval, les résolutions d'un CGP peuvent nécessiter l'établissement d'une ou plusieurs conventions institutionnelles entre les différentes administrations concernées pour détailler la consistance physique du programme d'actions, clarifier les modalités de financement et l'engagement des différentes parties prenantes.

## CONVENTION CADRE NATIONALE

Gestion Intégrée des Ressources  
en eau dans le Bassin Haouz-Mejjate.

DÉCLARATION  
RÉGIONALE  
de Marrakech pour l'Eau  
et plan d'action



CONVENTIONS  
SPÉCIFIQUES (partenaires) et  
CONTRATS DE GESTION  
PARTICIPATIVE (usagers)

↙ ↘  
Territoires et/ou secteurs

3.



# LE CONTRAT DE GESTION PARTICIPATIVE (CGP)



« Un CGP est une initiative volontaire visant à trouver un accord et un engagement contractuel sur une durée donnée, avec des objectifs clairs, précisant les rôles et les responsabilités de parties prenantes représentatives (des usagers et de l'administration) concernées par une ressource en eau (quel qu'en soit le type) en vue de sa gestion équitable et durable. »

*Définition opérationnelle élaborée par les participants du groupe national de réflexion intersectoriel*







# UN OUTIL CONTRACTUEL COUVRANT UN LARGE CHAMP D'APPLICATION ET D'ACTION

## LE CHAMP D'APPLICATION D'UN CGP N'EST PAS RESTRICTIF

Le CGP est un outil flexible dont le champ d'application est très large. En effet, il peut porter sur différentes ressources, à différentes échelles, notamment :

- une nappe ou une portion de nappe
- un oued ou une portion d'oued
- une source
- une retenue
- un lac, une lagune ou une zone humide
- un quartier, un douar, etc.
- un périmètre irrigué ou une partie de périmètre irrigué
- un projet de REUSE
- etc.

Le choix de l'échelle adaptée doit être guidé par le principe de subsidiarité : une action publique permettant de résoudre une problématique donnée revient à l'entité compétente la plus proche de ceux qui sont directement concernés par cette action. C'est à cette échelle que l'action est la plus pertinente.

## LE CONTENU D'UN CGP DOIT ÊTRE DÉTAILLÉ

Un contrat de gestion participative est un outil juridique. Il implique des obligations et définit des pénalités en cas de non-respect des engagements contractuels. A ce titre, il doit être très précis sur le périmètre concerné et sur les engagements de ses signataires. Il doit a minima permettre de comprendre :

- la portion du domaine public hydraulique ou du territoire concernée ainsi que les ressources en eau concernées
- les objectifs fixés et les indicateurs associés
- les actions planifiées, leurs objectifs, leur coût et leur modalités de financement
- les droits et les obligations des usagers concernés
- les responsabilités et les engagements des signataires
- le suivi et l'évaluation des actions mises en œuvre
- la durée ainsi que les conditions et les modalités de sa prolongation, de sa modification et de sa résiliation
- les modalités de résolution des conflits





## LES ACTIONS INSCRITES DANS UN CGP PEUVENT ÊTRE DE NATURE TRÈS VARIÉE

Un contrat de gestion participative vise une gestion équitable et durable des ressources en eau. Pour y parvenir, diverses actions peuvent être entreprises. Elles sont présentées ci-dessous d'une façon non-exhaustive.



### L'AMÉLIORATION DES CONNAISSANCES EXISTANTES

Réalisation d'études  
Mise en place d'un système de suivi



### LA MISE EN PLACE DE RÈGLES DE GESTION DE LA RESSOURCE ET LEUR CONTRÔLE

Fixation des dotations d'eau ou des seuils de prélèvements  
Mise en place ou optimisation des protocoles d'exploitation ou d'usage de la ressource (par exemple, tour d'eau, régime de pompage, pilotage irrigation)  
Mise en place d'interdictions (par exemple, nouveaux forages)  
Mise en place de système de contrôle et de sanctions  
Création de mesures en cas de crise (eau de surface)



### LA MODIFICATION DES PRATIQUES ET DES USAGES

Adaptation des assolements en fonction des ressources disponibles  
Amélioration de l'efficacité d'utilisation de l'eau  
Mise en place d'un système de jachère contre compensation



### LA TARIFICATION ET LE FINANCEMENT

Mise en place d'un système de tarification incitatif à l'économie d'eau  
Mise en place d'incitation aux bonnes pratiques (par exemple, matériels, primes...)  
Mise en place de systèmes de compensation  
Mise en place des mécanismes de recouvrement des redevances



### LA CAPACITATION ET L'ORGANISATION DES USAGERS

Réalisation d'actions de formation  
Renforcement de l'organisation des usagers  
Mise en place de nouvelles formes de structures organisationnelles des usagers  
Mise en place d'actions de communication envers les préleveurs



# GOVERNANCE D'UN CONTRAT DE GESTION PARTICIPATIVE

## UN SCHÉMA DE GOUVERNANCE INSCRIT DANS LA LOI SUR L'EAU

Le cadre de gouvernance du CGP repose sur les articles 115 et 116 de la loi n°36-15 relative à l'eau dont l'opérationnalisation est fixée par un décret en cours d'élaboration. A toute fin utile, nous présentons ci-dessous les deux articles faisant référence au CGP.

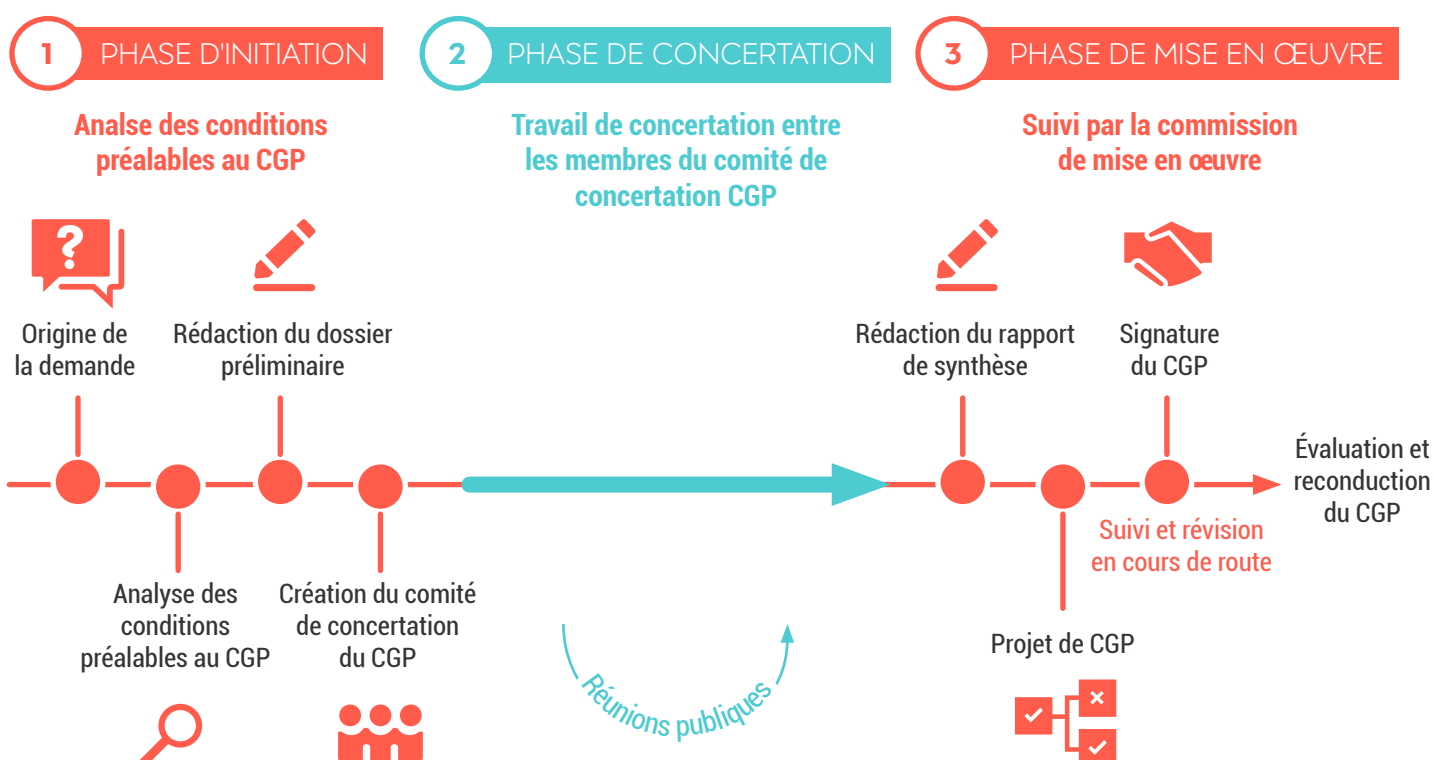
« Article 115 : L'agence de bassin hydraulique peut établir des contrats de gestion participative pour les nappes, portions de nappes, cours d'eau, tronçons de cours d'eau, lacs ou portions de lacs ou toute autre portion du domaine public hydraulique **en commun accord avec les partenaires et les usagers** de l'eau ou du domaine public hydraulique concernés en vue d'assurer l'utilisation durable et la préservation des eaux, du domaine public hydraulique et des milieux aquatiques. Ce contrat de gestion fixe notamment, le plan d'action, ses objectifs, sa durée, les modalités de son financement, les droits et les obligations des usagers de l'eau, de l'agence de bassin hydraulique, de l'administration et des différents partenaires concernés. Il fixe, également, les règles et le cadre permettant **aux usagers de l'eau de participer à la gestion et au contrôle de l'utilisation des eaux**. Les conditions et modalités d'établissement du contrat de gestion participative sont fixées par voie réglementaire. »

« Article 116 : Le contrat de gestion participative doit respecter les prescriptions du plan directeur d'aménagement intégré des ressources en eau et être soumis à l'avis du conseil du bassin hydraulique avant son approbation. »

## SYNTHÈSE DES DIFFÉRENTES PHASES PROCÉDURALES D'UN CGP

Il est possible de distinguer trois grandes phases dans la vie d'un CGP : son initiation, la phase de concertation qui permet d'élaborer le contrat et qui se solde par sa signature (voir chapitre suivant), et la phase de mise en œuvre.

**FIGURE 6: PRINCIPALES ÉTAPES DE LA PROCÉDURE D'ÉLABORATION ET MISE EN ŒUVRE D'UN CGP.**





## TOUTES LES PARTIES PRENANTES CONCERNÉES PAR LA GESTION DE L'EAU SONT LÉGITIMES À INITIER UN CGP

L'élaboration d'un CGP incombe légalement aux Agences de Bassins Hydraulique (article 115 de la loi 36-15 sur l'eau). Néanmoins, l'initiative de mettre en place un CGP sur une portion du domaine public hydraulique peut aussi résulter d'une demande formulée par d'autres acteurs concernés par la gestion de l'eau. Dans ce cas, une demande doit être adressée à l'Agence concernée. Cette demande intègre des informations sur la zone concernée, les usages, les parties prenantes et la nature des enjeux qui justifient d'élaborer un CGP.

Qu'il s'agisse d'une initiative d'une Agence de Bassin Hydraulique ou qu'elle découle d'une sollicitation directe des usagers, toute demande est légitime. Elle peut ainsi être motivée par une problématique de raréfaction, de détérioration de la qualité de la ressource en eau ou encore de conflit d'usage, mais elle peut également être liée à une opportunité particulière pour les usagers (par exemple, la mise en place d'un projet collectif d'irrigation localisée).

## L'AGENCE DE BASSIN HYDRAULIQUE EST RESPONSABLE DE L'ANIMATION DU PROCESSUS D'ÉLABORATION DU CGP

Le rôle de l'Agence est de fournir un appui technique et d'animation tout au long du processus d'élaboration du CGP.

Sa première mission est de comprendre le contexte local et d'analyser si celui-ci est propice au lancement de la démarche d'élaboration d'un CGP (cf. diagramme logique chapitre précédent). Il s'agit, a minima, de caractériser le contexte physique (territoire géographique concerné, dynamique de la ressource en eau, etc.), social (historique, jeu d'acteurs, etc.) et institutionnel (formes d'organisation, etc.) de la zone concernée.

Ce travail doit permettre de clarifier quels sont les enjeux locaux et comment l'élaboration d'un CGP pourrait potentiellement les traiter. En revanche, il ne doit pas prioriser les problématiques et il doit encore moins orienter vers des solutions particulières, dans la mesure où c'est au comité de concertation du CGP de le faire. Il doit simplement exposer de manière factuelle les éléments clés du contexte. Dans le cas où le contexte est favorable à la mise en place d'un CGP, l'Agence de Bassin Hydraulique doit proposer un processus de concertation adapté aux enjeux locaux, et elle doit suggérer quels peuvent être les membres du comité de concertation.

La première mission de l'agence est de s'assurer que l'ensemble de cette analyse de contexte soit restituée sous la forme d'un dossier préliminaire, qui sera envoyé pour information par le directeur de l'Agence de Bassin Hydraulique à l'autorité administrative compétente par rapport à l'échelle concernée (autorités administratives locales concernées, et au Gouverneur de la Province ou Wali de la région), mais aussi aux élus locaux concernés. Plus largement, le processus de concertation doit être porté à la connaissance du public et prendre en compte d'éventuelles demandes ou suggestions. L'Agence de Bassin Hydraulique veille à la mise en place de cette information continue du processus.

La seconde mission de l'Agence est d'assurer le secrétariat du comité de concertation du CGP. Elle assiste à toutes les réunions de la concertation et rédige les comptes rendus. A l'issue du processus, elle élabore un rapport synthétisant l'ensemble des points de vue exprimés lors de la concertation. Ce rapport permet d'expliquer et de légitimer le contenu du CGP et de garantir une traçabilité du processus ayant permis son élaboration.

La troisième mission de l'Agence est de préparer le projet de contrat de gestion participative. Basé sur les résultats de la concertation, ce projet sera partagé avec le comité de concertation du CGP pour validation et signature avant de poursuivre son processus d'approbation formel tel que développé ci-après.

Un fois le contrat élaboré, la quatrième mission de l'Agence est de suivre sa mise en œuvre. Elle assure le secrétariat de la commission de mise en œuvre du CGP en organisant les réunions de suivi et en rédigeant les notes d'information sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du CGP.





## LE COMITÉ DE CONCERTATION EST CHARGÉ DE CONSTRUIRE LE CONTRAT

L'élaboration du CGP est effectuée par un comité de concertation rassemblant tous les acteurs concernés. Ce comité multi-acteurs, dont le nombre de membres ne doit pas être supérieur à 30, est constitué d'un premier collège composé de représentants d'usagers, associations, chambres, organisations professionnelles et collectivités territoriales, et d'un deuxième collège composé des administrations, des établissements et organismes publics et privés chargés de la production et de la distribution de l'eau (potable et d'irrigation), des autorités locales administratives et de l'Agence de Bassin Hydraulique. Le nombre des membres du premier collège doit être supérieur à celui des membres du deuxième collège. Le président du comité est désigné, après concertation avec l'ABH, par le Wali ou le Gouverneur auquel le dossier préliminaire a été adressé.

Le choix des membres du premier collège doit être guidé par la recherche de la meilleure représentation des usagers possible, tout en garantissant une certaine efficacité. Le président du comité veille non seulement à ce que tous les intérêts soient représentés, mais également que les besoins des parties prenantes de la portion du domaine public hydraulique concernée soient pris en compte. Le comité se réunit tout au long du processus de concertation. Ses missions sont notamment de :

- Réaliser un diagnostic participatif des enjeux et de les hiérarchiser
- Participer à la production d'études complémentaires quand celles-ci s'avèrent nécessaires
- Explorer différents scénarios d'évolution de la portion du domaine public hydraulique concernée, avec et sans mise en place du CGP
- Définir des objectifs communs et une stratégie à court, moyen et long terme
- Définir les actions, les mesures et les règles de gestion et de contrôle pour la mise en œuvre du contrat de gestion participative, ainsi que les engagements qui seront pris par les différentes parties contractantes
- Examiner le projet de contrat de gestion participative avant sa soumission à l'avis du Conseil de Bassin Hydraulique

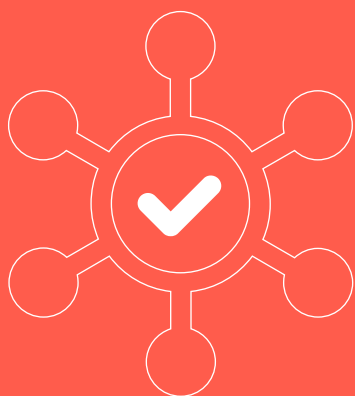


## LES USAGERS SONT INFORMÉS À CHAQUE ÉTAPE

La démarche d'élaboration du CGP doit être transparente et inclusive. Ainsi, à chaque étape de la concertation, des actions de communication doivent être mises en œuvre pour informer les usagers et le public de l'état d'avancement de l'élaboration du CGP et des décisions prises. Par ailleurs, les usagers (autres que leurs représentants participants au comité) sont consultés pour faire remonter toutes propositions, réclamations, revendications et observations qui n'auraient pas été exprimées jusque-là. Chaque demande ou remarque doit être consignée et partagée au sein du Comité.

## LE CONTRAT EST VALIDÉ COLLECTIVEMENT

Une fois ficelé et validé par son comité de concertation, le contenu du contrat de gestion participative sera communiqué au Conseil de Bassin Hydraulique pour avis. Le CGP sera ensuite signé par les parties prenantes concernées (essentiellement les membres du comité de concertation) pour une durée initiale de cinq ans. Le CGP signé sera alors soumis au Conseil d'Administration de l'Agence pour une approbation formelle.



## LES SIGNATAIRES S'ENGAGENT À METTRE EN ŒUVRE LES ACTIONS PLANIFIÉES

L'ensemble des parties prenantes signataires du CGP est tenu de prendre toutes les mesures et dispositions nécessaires, notamment d'ordre technique, financier, administratif et réglementaire, pour atteindre les objectifs du contrat sur lesquels elles se sont engagées. Elles sont également tenues de fournir aux usagers toute assistance technique et/ou financière permettant à ces derniers de réaliser les actions et mesures mises à leur charge par le contrat de gestion participative.

Le Wali ou le Gouverneur peut prendre par arrêté toute mesure d'ordre réglementaire qui lui semble nécessaire pour la mise en œuvre du CGP. En fonction des actions prévues, des conventions spécifiques peuvent également être établies et signées entre deux ou plusieurs parties prenantes.

## UN SUIVI RÉGULIER DE LA MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT EST ASSURÉ PAR LES SIGNATAIRES

La phase de mise en œuvre débute dès la signature du CGP. Une commission de mise en œuvre du CGP est constituée des signataires du contrat sous la présidence d'un membre élu par et parmi les autres signataires. Cette commission a pour mission de suivre l'état d'avancement des opérations dont est chargée chaque partie du contrat, d'examiner les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des engagements et d'apporter, le cas échéant, des solutions correctives. Si nécessaire, cette commission interpellera les parties ne respectant pas leurs engagements et fera toutes les propositions de modification, de prorogation ou de résiliation du contrat qui seront jugées nécessaires. Les modalités de suivi, notamment sa régularité, doivent être fixées en amont et formalisées dans le contrat.

## LA RÉVISION DU CGP DOIT ÊTRE POSSIBLE POUR S'ADAPTER À DE NOUVELLES SITUATIONS

La mise en œuvre des actions prévues dans le CGP reposera sur les moyens (humains et financiers) sur lesquels les parties se seront engagées. Mais quels que soient les efforts fournis, il est probable que l'avancement des mesures et des actions inscrites dans le contrat diffère avec le programme initialement prévu. Ainsi, si un événement venait perturber de façon significative le territoire (sécheresse, tensions sociales, etc.), si une difficulté particulière venait freiner la réalisation des actions, ou encore si celles-ci ne semblaient tout simplement plus pertinentes en regard de l'évolution du contexte local, il est nécessaire de pouvoir modifier, en cours de route, les termes du contrat. C'est pourquoi, une certaine flexibilité doit être assurée, de façon à permettre, si elle est motivée et justifiée, la révision anticipée du contrat.

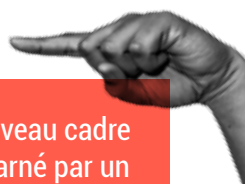
La révision du contrat pourra être faite sous la forme d'un avenant approuvé et signé par l'ensemble des parties prenantes signataires du contrat. Cette révision peut notamment porter sur :

- La modification d'actions du plan d'action initialement programmé
- La modification de la répartition des financements initialement arrêtée
- La prolongation de la durée du contrat, selon les besoins
- L'évolution du périmètre du contrat et/ou des partenaires, le cas échéant.

## UNE ÉVALUATION FINALE POUR RENDRE DES COMPTES

Pour savoir si le contrat a, au final, généré les impacts attendus, un dispositif d'évaluation doit être mis en place (cf. Chapitre 7). L'évaluation doit dresser un bilan du CGP et envisager les suites à conduire, telles que la fin ou la reconduction du contrat. L'évaluation permet au final de rendre des comptes auprès de toutes les personnes ayant contribué à l'élaboration et la mise en œuvre du contrat, mais aussi au-delà, vis-à-vis de la société en général.

### MESSAGE CLÉ



Le CGP offre un nouveau cadre de gouvernance incarné par un comité multi-acteurs qui :

- accorde un véritable pouvoir de décision aux usagers dans le processus d'initiation, d'élaboration et de mise en œuvre de contrat
- associe l'ensemble des acteurs publics et privés impliqués dans la production, desserte et gestion de l'eau
- nécessite l'appui technique et l'animation des Agence de Bassin Hydraulique



4.

# LES CONDITIONS FACILITANT LA MISE EN PLACE D'UN CGP



# LA FAISABILITÉ D'UNE DÉMARCHE DE CGP DÉPEND AVANT TOUT DU CONTEXTE LOCAL



## MESSAGE CLÉ

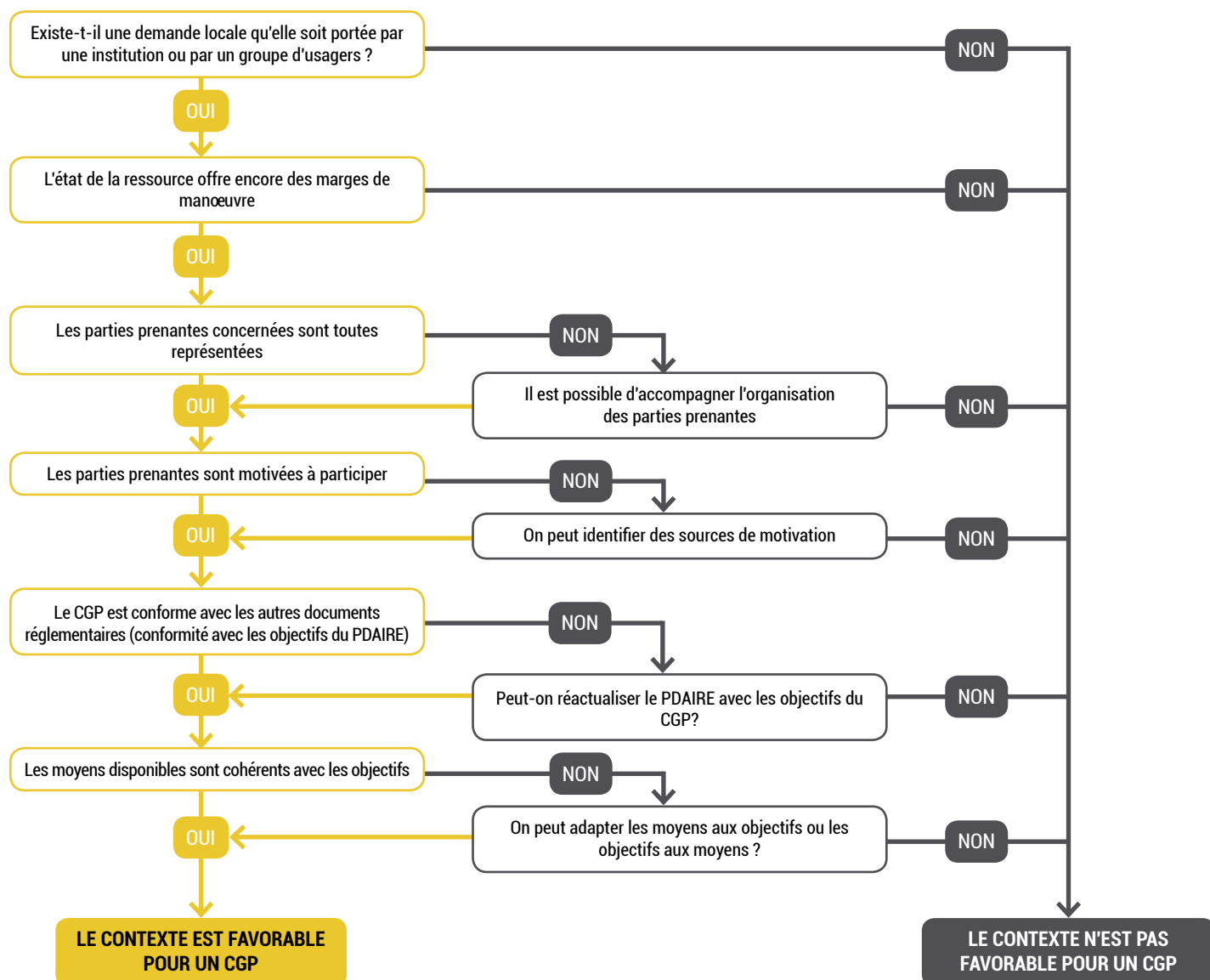
Les facteurs influençant les chances de succès d'un CGP sont nombreux et divers : la demande locale, l'état de la ressource, le niveau d'organisation, la motivation des usagers à participer, la cohérence avec les documents de planification et les moyens disponibles.

## IL EXISTE DIFFÉRENTS FACTEURS PERMETTANT D'IDENTIFIER SI UN CONTEXTE EST FAVORABLE À L'ÉLABORATION D'UN CGP

Comme développé dans le premier chapitre, les avantages de la gestion participative de l'eau par rapport à une approche descendante et centralisée par l'Etat sont multiples. Mais cette approche comporte aussi des limites qu'il est primordial de connaître et évaluer. En effet, dans certains contextes, une démarche « concertée » est trop difficile à mettre en œuvre, ou tout simplement trop coûteuse.

La Figure 7 propose un diagramme logique simple permettant d'évaluer les chances de succès pour la mise en place d'un CGP sur un territoire donné. Chaque question proposée dans ce diagramme correspond à un critère important à prendre en compte avant d'entamer une telle démarche (y compris celle de l'organisation collective). Ces critères ne sont pas exclusifs et pour certains, des alternatives sont envisagées.

FIGURE 7 : DIAGRAMME LOGIQUE POUR L'ÉVALUATION DE LA PERTINENCE DE LA MISE EN PLACE D'UN CGP SUR UN TERRITOIRE







## AVOIR CONSCIENCE DES DIFFICULTÉS INHÉRENTES À LA GESTION PARTICIPATIVE DE L'EAU

Amener les autorités publiques et les communautés locales à se concerter pour gérer les ressources en eau peut s'avérer compliqué. La mise en œuvre d'une telle démarche se confronte à des difficultés de nature assez diverse. Nous pouvons distinguer celles qui relèvent spécifiquement du domaine de la gestion de l'eau de celles relatives aux ambitions sociales et démocratiques d'une démarche de concertation.

### DIFFICULTÉS LIÉES À LA GESTION DE L'EAU

La gestion de l'eau renvoie à des problématiques complexes qui ne sont pas forcément perçues de la même façon par les différents acteurs. En effet, chaque partie prenante (administration, usagers, experts) possède sa propre représentation de la ressource en eau, de son cycle, de sa dynamique, etc. Et pour ne rien simplifier, chacun place un sens différent derrière les mêmes mots. Or pour gérer en commun une ressource, il est primordial de partir sur des bases partagées, en l'occurrence un langage commun ainsi qu'une vision partagée de la situation et des problèmes rencontrés. Plus le nombre et la diversité des parties prenantes est élevée, plus ce socle commun sera difficile à construire.

Par ailleurs, il existe bien souvent de nombreuses incertitudes sur l'état de la ressource, sur son évolution, ou encore sur les prélèvements. Dès lors qu'il est difficile de caractériser la situation initiale, il devient encore plus laborieux d'imaginer son évolution potentielle et de rechercher des solutions. Cette difficulté complexifie la construction d'une vision commune de la situation. Néanmoins, il est intéressant de noter qu'en cas de fortes incertitudes, l'expertise « classique » basée sur l'usage de modèles statistiques est encore plus limitée. Dans le cas où des décisions urgentes doivent être prises, une mise en dialogue des différents acteurs est généralement plus efficace pour avancer dans le processus, que le recours à de nouvelles études, longues et coûteuses.

## DIFFICULTÉS SPÉCIFIQUES AUX EAUX SOUTERRAINES

La gestion des eaux souterraines apporte des difficultés supplémentaires par rapport aux eaux superficielles (barrages, fleuves, etc.). Leur prise en compte dans l'élaboration des CGP est primordiale. Tout d'abord, les eaux souterraines sont des ressources invisibles et en accès libre ou quasi-libre. A part l'évolution du niveau piézométrique, les usagers ont généralement des difficultés à se représenter les limites de la ressource ainsi que son fonctionnement.

Souvent, ces ressources ne sont pas substituables par des ressources superficielles. Dans ce cas, se pose la question des alternatives permettant de compenser les pertes liées à la diminution des prélèvements. Dans certains cas encore, la surexploitation est irréversible, soit en raison de l'absence de recharge, soit en raison de l'altération des sols (par exemple lors d'intrusion marine). Les efforts mobilisés pour gérer la ressource devront être proportionnels aux risques encourus par les usagers en cas de surexploitation.

Les usagers des eaux souterraines sont généralement très nombreux, diversifiés, dispersés sur un grand territoire, et donc difficilement contrôlables. Une démarche visant à faire participer les usagers devra donc intégrer un enjeu de mobilisation et de représentativité des différents intérêts en jeu. Elle devra d'autre part reposer sur un engagement volontaire, et produire des mécanismes de gestion ne reposant pas uniquement sur des mesures coercitives.

La connaissance des eaux souterraines est souvent imparfaite. La gestion des nappes doit donc être souple et adaptative, et une démarche de concertation avec les usagers ne doit pas être conditionnée par une connaissance parfaite du système.

## DIFFICULTÉS LIÉES À LA MISE EN PLACE D'UNE CONCERTATION


La gestion participative de l'eau doit prendre en compte les rapports sociaux existant sur le territoire, à commencer par les asymétries de pouvoir et les divergences d'intérêt entre les acteurs concernés. Ainsi, les différentes parties prenantes peuvent avoir des objectifs en compétition les uns avec les autres. Ce problème peut également survenir au sein même de l'administration publique qui tente de concilier des objectifs en tension les uns avec les autres (par exemple préserver les ressources en eau et augmenter la production agricole). Une autre facette du problème est la difficile conciliation des intérêts individuels avec l'intérêt général, souvent difficile à identifier. Enfin, le simple fait de représenter tous les intérêts en jeu peut s'avérer très compliqué, si ceux-ci sont nombreux et portés par une multitude d'acteurs. Ces différents éléments peuvent potentiellement mettre en péril le processus de dialogue s'ils ne sont pas correctement traités lors de la concertation.

Une démarche de concertation doit donc permettre aux parties prenantes de passer d'une pratique de la contestation/plainte vers une pratique de la coopération. De la même manière, l'administration doit passer d'une approche descendante à une approche horizontale. Ceci implique que les participants aient l'envie et la capacité de se remettre en question, apprendre et changer. Or, il est généralement plus confortable d'apporter ce que l'on sait ou ce que l'on croit savoir, que de s'engager dans un processus pour apprendre ce que l'on ne sait pas.

D'autre part, l'articulation des démarches de concertation avec le cadre réglementaire existant n'est pas toujours facile à trouver. Il en est de même avec l'héritage en matière de droits d'eau ou de fonctionnement des anciens périmètres

Pour finir, il arrive que ces processus soient récupérés politiquement. On se trouve alors dans des processus tronqués qui permettent de légitimer certains objectifs politiques à travers une démarche apparemment « participative ». Ce type de récupération décrédibilise la démarche, sa finalité, mais aussi les acteurs publics qui la mettent en œuvre.

### MESSAGE CLÉ



Faire coopérer différents acteurs ayant chacun sa propre représentation de la ressource ou des problèmes, ayant des intérêts potentiellement divergents et des pouvoirs inégaux, représente un vrai défi. Cela nécessite que chacun fasse des concessions en sortant de sa zone de confort et en faisant un pas vers l'autre. L'eau souterraine au Maroc : une ressource invisible, imparfaitement connue et souvent non substituable.

# LE SUCCÈS D'UNE GESTION PARTICIPATIVE REPOSE SUR LE RESPECT DE PLUSIEURS PRINCIPES

Mal conduite, une concertation peut également provoquer des effets indésirables, voire empirer la situation. En effet, si les points de vue, besoins et propositions des usagers ne sont pas pris au sérieux ou encore si les solutions ne sont pas négociables, les participants sortiront déçus et frustrés. Ces sentiments peuvent accroître les tensions existantes sur le territoire et renforcer le repli individuel et le « chacun pour soi ». Cela peut aussi décrédibiliser l'administration, et détériorer la confiance que les acteurs locaux lui accordent.

Ainsi, pour qu'un processus de concertation porte ses fruits, il convient de dresser certains garde-fous qui éviteront les dérapages. Il s'agit de principes motivés par un souci d'efficacité mais aussi d'éthique.

**TABLEAU 1 : PRINCIPES À RESPECTER POUR CRÉER LES CONDITIONS FAVORABLES À LA CONCERTATION**

<b>LA CONCERTATION A UN IMPACT SUR LA DÉCISION</b>	Le travail des participants doit nécessairement avoir un impact sur le processus décisionnel. Les modalités exactes doivent être précisées en amont du processus.
<b>LA CONCERTATION A DES OBJECTIFS PRÉCIS MAIS DOIT RESTER OUVERTE À DES PROPOSITIONS DIVERSES</b>	Les objectifs de la concertation doivent être précisés en amont et diffusés largement auprès des participants potentiels. Toutefois, un processus de concertation porte sur un problème qui n'a pas de solution prédéfinie. Les décideurs doivent être prêts et ouverts à considérer toutes les propositions, même celles qui sont en tension avec leurs propres attentes.
<b>LES PARTICIPANTS DOIVENT TROUVER UN INTÉRÊT À PARTICIPER</b>	Les participants sont libres de participer ou non à la concertation. Ils ne peuvent donc être contraints de participer et doivent s'engager selon leur propre volonté et en toute connaissance de cause.
<b>TOUTES LES PARTIES PRENANTES SONT REPRÉSENTÉES DANS UNE CONCERTATION</b>	Tous les acteurs concernés par le sujet traité, ou leurs représentants, sont légitimes et doivent être invités à participer à la concertation, et ce, en amont du processus, afin qu'une diversité de points de vue soit représentée dans les débats.
<b>LE PROCESSUS DE CONCERTATION DOIT ÊTRE TRANSPARENT À TROIS NIVEAUX</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Vis-à-vis de la décision finale</b> Dans une concertation, il y a toujours un ou plusieurs décideurs finaux qui portent la responsabilité de la décision. Néanmoins, les participants doivent être informés de la façon dont leurs contributions et propositions seront prises en compte dans l'élaboration et l'exécution de la décision finale.</li> <li><b>2. Vis-à-vis de la conduite du processus et du rôle des participants</b> Les participants doivent être informés de la manière dont le processus de concertation va se dérouler et ce que l'on attend d'eux. Ils doivent donc savoir qui fait quoi, à quel moment et comment les décisions liées au processus seront prises.</li> <li><b>3. Vis-à-vis des incertitudes existantes</b> S'il existe des incertitudes sur le projet ou sur les données sous-jacentes à celui-ci, elles doivent être clairement exposées aux participants. D'autre part, si des informations viennent à manquer, la concertation doit permettre de construire des hypothèses partagées entre les acteurs afin de pouvoir avancer dans le processus de prise de décision.</li> </ol>



**LA CONCERTATION RECONNAÎT LA MULTIPLICITÉ DES POINTS DE VUE**

La concertation accepte qu'il puisse exister des divergences de perception entre différents détenteurs de savoir (technique et pratique). Elle ne cherche pas à les opposer mais à mettre en valeur leur complémentarité.

**LA NEUTRALITÉ ET LA QUALITÉ DE L'ANIMATION CONDITIONNENT LE SUCCÈS D'UNE CONCERTATION**

L'animation est une fonction à part entière qui appelle une posture de neutralité vis-à-vis de la problématique traitée et des participants eux-mêmes. Elle vise à mettre les participants sur un pied d'égalité, à s'assurer qu'ils peuvent s'exprimer et enfin, elle vise la construction d'un consensus entre les participants.

**LA CONCERTATION EST UN PROCESSUS À LA FOIS ITÉRATIF ET ADAPTABLE**

La démarche de concertation se construit pas à pas. Ainsi, des phases du processus initialement prévues peuvent évoluer selon de nouveaux besoins qui surgiraient en cours de route. La démarche reste donc ouverte aux réactions des participants.

**LA CONCERTATION PASSE PAR UN ACCÈS DES PARTIES PRENANTES AUX RESSOURCES**

L'ensemble des participants doit avoir une garantie d'accès aux diverses ressources mobilisables dans le cadre d'une concertation (informations, temps et/ou ressources matérielles) afin qu'ils puissent participer efficacement au processus de concertation.

**LES MOYENS MOBILISÉS DOIVENT ÊTRE COHÉRENTS AVEC LES ENJEUX DE LA CONCERTATION**

Un processus de concertation doit correspondre à son contexte, et les moyens mobilisés doivent être pensés pour satisfaire les valeurs mentionnées plus haut.

**MESSAGE CLÉ**

Transparence, représentativité, ouverture, impact sur la décision, neutralité de l'animation, etc., autant de principes qu'il convient de respecter pour que la concertation se déroule dans de bonnes conditions. Ces principes constituent une forme de garantie pour les participants. Ils renforcent la confiance mutuelle.



## L'ORGANISATION DES USAGERS : UNE CONDITION INCONTOURNABLE POUR L'ÉLABORATION D'UN CGP

L'organisation collective des usagers est cruciale pour leur permettre de participer activement à la gestion des ressources qui les concernent. En effet, sans formes d'organisation, leur représentation dans les différents temps de la concertation est difficile. L'analyse du contexte est donc nécessaire pour comprendre les formes d'organisations collectives existantes et définir le processus de concertation adéquat. Les éléments suivants peuvent être analysés : types d'usages et d'usagers, statuts et composition des organisations d'usagers, historique des relations existantes entre leurs membres, moyens dont dispose ces structures, etc.

Deux grands cas de figures peuvent être rencontrés : la situation où une ou plusieurs organisations collectives des usagers sont déjà en place et la situation où il n'y en a pas. Pour chacun, différents éléments doivent être pris en compte.




## DANS LE CAS OÙ IL EXISTE UNE FORME D'ORGANISATION DES USAGERS

Le premier élément à considérer est la question de la représentativité des usagers au sein de l'organisation. Il convient de savoir qui est représenté dans la structure et de quelle manière. L'idéal serait de travailler avec une organisation représentant la diversité des usagers du territoire concerné par le CGP, et qui serait légitime à leurs yeux.

Dans le cas où certaines catégories d'usagers ne seraient pas représentées, il est primordial d'intégrer les profils manquants au processus de concertation. Ceci permettrait d'éviter de laisser de côté une partie des intérêts présents sur le territoire. Le choix des interlocuteurs dans l'élaboration d'un CGP ne peut donc pas être défini a priori, mais doit être effectué en fonction du contexte local.

### MESSAGE CLÉ



L'organisation collective des usagers est nécessaire pour une gestion participative des ressources. L'analyse du contexte est donc primordiale pour évaluer le degré d'organisation des structures en place et la qualité de leur fonctionnement. En fonction de la situation, des actions de renforcement de capacité peuvent être nécessaires. Celles-ci peuvent aller jusqu'à la création de nouvelles formes d'organisation.

Par ailleurs, la capacité des structures existantes à porter la parole des usagers qu'elles représentent dans l'arène de concertation est essentielle. Selon les cas, un accompagnement peut être nécessaire pour renforcer la capacité de ces structures en termes de dialogue et de discours. Différentes actions de sensibilisation et d'accompagnement peuvent être envisagées dans ce cas : formation au travail collaboratif, amélioration de l'organisation interne, amélioration de la communication avec les usagers, organisation d'échanges d'expériences ou de voyages d'étude, mise à disposition de vidéos et autres supports de communication, etc.



## DANS LE CAS OÙ IL N'EXISTE PAS DE FORMES D'ORGANISATION

Dans ce cas, il est primordial de mesurer l'intérêt et la motivation des usagers à contribuer à la mise en place d'un CGP. En caractérisant les différentes parties prenantes, leurs besoins et attentes, leurs modes d'usage des ressources en eau, leur envie de s'organiser ou non, leur perception du risque, il sera alors possible de proposer un cadre de concertation sur mesure.

Deux options sont possibles. La première consiste à créer une structure collective (associative, coopérative, etc.) Ad hoc. Celle-ci pourrait éventuellement avoir d'autres vocations en plus de celle de la mise en place d'un CGP. Si l'on souhaite encourager la création d'une nouvelle organisation, il est important de disposer d'un modèle qui marche et qui servira d'exemple positif pour les parties prenantes ciblées. Les supports vidéo, les échanges d'expériences et les voyages d'étude peuvent y contribuer.

La seconde option consiste à créer un panel d'usagers à même de représenter la diversité des intérêts en présence sur le territoire, sans que celui-ci soit apparenté à une organisation formelle. La condition de succès d'un tel panel repose principalement sur l'engagement individuel des différentes personnes volontaires souhaitant contribuer à l'élaboration d'un CGP et ultérieurement porter ses actions.

Quel que soit le contexte, il est primordial de respecter le « rythme naturel » du contexte local, afin de ne pas brusquer les parties prenantes et éviter ainsi de créer une forme d'organisation « artificielle ». Le Tableau 2 récapitule les éléments clés à considérer dans l'élaboration d'un CGP.

**TABLEAU 2 : RÉCAPITULATIF DES ÉLÉMENTS IMPORTANTS À PRENDRE EN COMPTE POUR ASSURER, ENCOURAGER ET RENFORCER L'ORGANISATION DES USAGERS DANS LE BUT D'ÉLABORER UN CGP**

EXISTENCE DE FORMES D'ORGANISATION	ABSENCE DE FORMES D'ORGANISATION
Typologie d'acteurs et modalités de représentation	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser le contexte et les structures en place</li> <li>Vérifier la représentativité de ces structures et la légitimité de leurs dirigeants aux yeux des usagers</li> <li>Veiller, le cas échéant, à intégrer les groupes d'intérêts qui ne sont pas représentés par ces structures mais qui sont à la fois présents sur le territoire et concernés par la problématique, au processus de concertation pour élaborer le CGP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caractériser les différentes parties prenantes, et construire une typologie d'usagers</li> </ul> <p>En fonction du contexte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accompagner la création d'une nouvelle organisation collective</li> <li>Ou constituer un panel Ad hoc d'usagers diversifiés (selon la typologie et les groupes d'intérêts)</li> </ul>
Capacitation des structures (renforcement ou création)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer la capacité des structures existantes (autonomie, organisation, plaidoyer, mobilisation, portage, suivi, moyens financiers...)</li> <li>Renforcer les capacités des membres à l'esprit associatif et les capacités en termes de dialogue et de discours</li> <li>Favoriser les échanges d'expériences en fonction des besoins</li> <li>Mise à disposition de vidéos et autres supports de communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier le centre d'intérêt et stimuler la motivation des usagers à participer à la création et au portage d'une organisation collective</li> <li>Identifier les initiatives en cours et les renforcer</li> <li>Identifier d'autres besoins que ceux liés à la gestion de l'eau, et s'appuyer dessus pour justifier la création d'une nouvelle organisation</li> <li>S'inspirer d'une organisation opérationnelle « modèle »</li> </ul>

5.

# LE PROCESSUS DE CONCERTATION POUR ÉLABORER UN CGP





# LOGIQUE D'ENSEMBLE D'UN PROCESSUS DE CONCERTATION

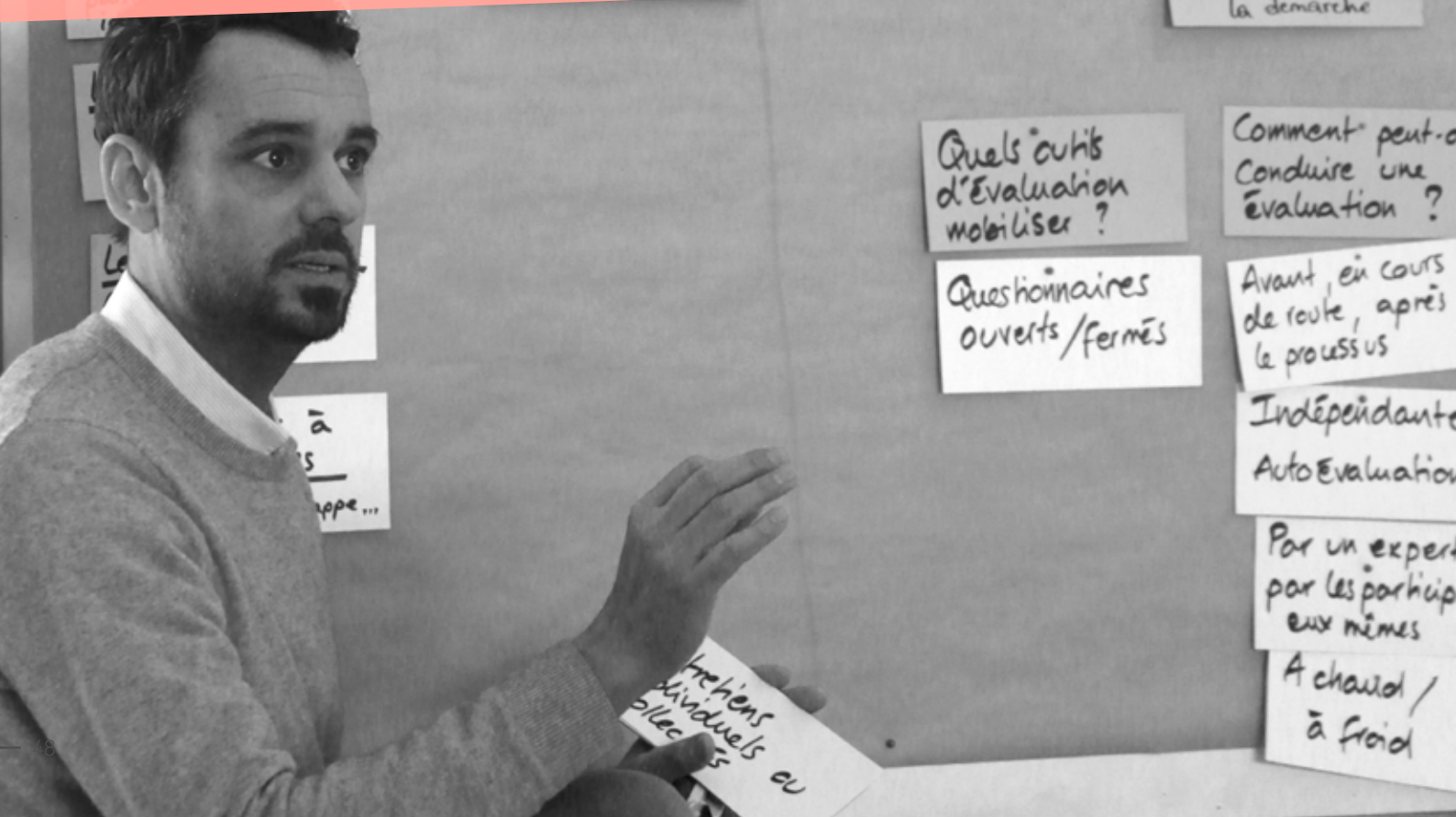
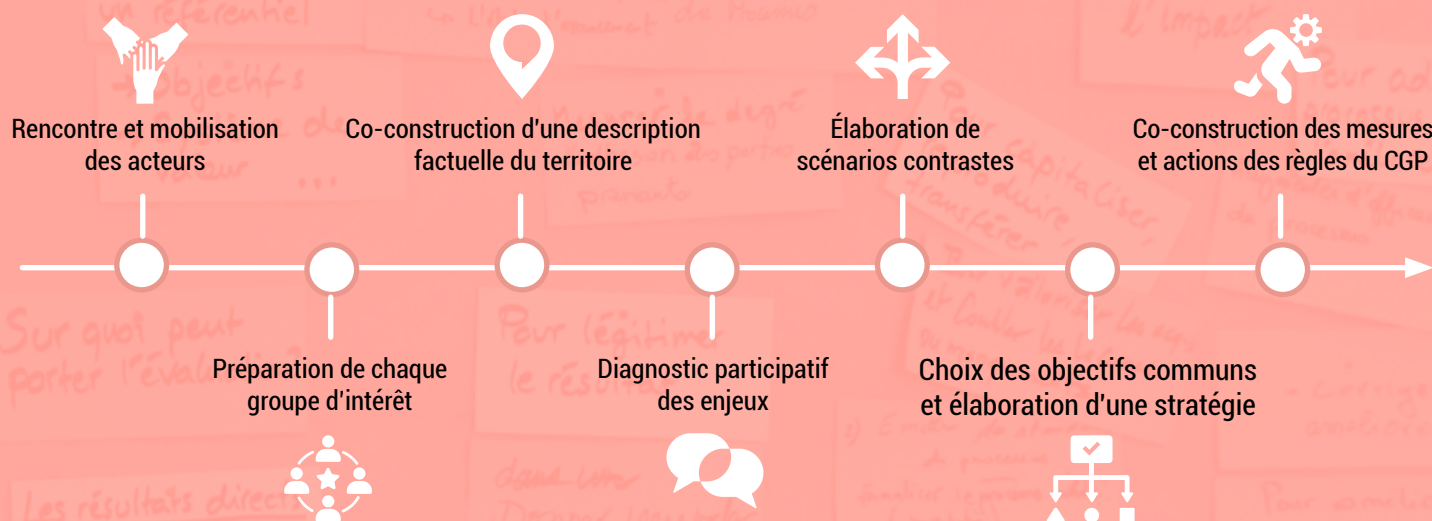
Il n'existe pas de recette universelle de concertation. Chaque processus doit d'une part, être adapté aux spécificités locales (notamment aux parties prenantes concernées, à l'histoire du territoire, etc.) et doit d'autre part, répondre à des objectifs précis. Cependant, il existe une logique d'ensemble permettant de guider la démarche. Le schéma ci-après propose un processus de concertation pour la mise en place d'un CGP divisé en plusieurs étapes. Pour chaque étape, ce guide fait référence à des outils participatifs adaptés aux objectifs poursuivis. Ces outils sont rapidement présentés dans le chapitre 6 et des fiches outils décrivent en détail leur bonne utilisation.

FIGURE 8 : ENCHAÎNEMENT LOGIQUE DES DIFFÉRENTES ÉTAPES D'UNE CONCERTATION POUR L'ÉLABORATION D'UN CGP.

2

## PHASE DE CONCERTATION (MISE EN PLACE)

### TRAVAIL DU COMITÉ DE CONCERTATION CGP





## RENCONTRE ET MOBILISATION DES ACTEURS LOCAUX

La première étape de la concertation est de mieux comprendre le contexte social et de mobiliser les acteurs locaux. Il s'agit de caractériser plus précisément les différents groupes d'intérêts<sup>3</sup> impliqués ou concernés par la gestion de l'eau sur un territoire donné, ainsi que les relations qu'ils entretiennent, les rencontrer et les inciter à participer à la concertation.

Selon le niveau de connaissance du contexte, la première prise de contact peut se faire par le biais de rencontres individuelles ou collectives sur le terrain. L'objectif est de faire connaissance avec les différents acteurs locaux, et présenter la démarche de concertation pour mesurer leur intérêt. Cette première prise de contact peut nécessiter plusieurs visites de terrain successives afin de s'assurer que tous les intérêts soient bien représentés (cf. chapitre organisation des usagers).

La mobilisation est intimement liée à la question de leur motivation à participer au processus d'élaboration d'un CGP. Il est en effet exclu que les acteurs d'un territoire soient mobilisés contre leur volonté. Ceci nécessite donc de s'assurer que les acteurs y trouvent leur compte. Plusieurs sources de motivation peuvent être identifiées : bénéficier de la démarche d'élaboration du CGP, pouvoir y contribuer ou encore prendre part à cette action collective. La stratégie d'une concertation est de mettre en place une démarche gagnant-gagnant. Les participants doivent être convaincus que leur participation sera utile. Dans le cas contraire, il est important de les légitimer, en insistant notamment sur leur expertise d'usage, sans laquelle les solutions de gestion risquent de ne pas être adaptées.

Enfin, faire participer une diversité d'acteurs à un processus de concertation 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 un large public à certaines étapes clés du projet (démarrage, restitution des résultats, etc.) et de se limiter à la participation d'un groupe restreint mais motivé d'acteurs clés lors d'autres étapes du processus (analyse de la situation, élaboration de solutions, etc.). En l'absence de conflits, ces acteurs pourront constituer de précieux relais pour mobiliser plus de personnes, ou diffuser largement les résultats de la démarche.

**<sup>3</sup> 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 privés ou chercher à défendre l'intérêt général. Exemple de groupes d'intérêts : petites exploitations familiales ; grandes exploitations entrepreneuriales ; locataires ; AUEA en tant que structure ; irrigants dépendant d'un même périmètre ; administration centralisée et décentralisée y compris les structures sous tutelle du ministère de l'Agriculture ; autorités locales, etc.



### RÉSULTATS ATTENDUS

Les acteurs locaux sont informés de la démarche ; les groupes d'intérêts sont clairement identifiés ; les contacts des personnes clés au sein de ces différents groupes ont été pris.



## PRÉPARATION DE CHAQUE GROUPE D'INTÉRÊT

Il peut être contreproductif d'asseoir, dès le début d'un processus de concertation, tous les acteurs autour de la même table. Diverses difficultés peuvent expliquer cela : asymétries de pouvoir, prédominance de l'expertise technique sur l'expertise d'usage, difficulté à se comprendre, difficulté à accepter les autres comme légitimes, mauvaises relations entre acteurs, etc.

Dans ces cas, il est primordial de préparer chaque groupe d'intérêt à dialoguer avec les autres. Il s'agit pour les acteurs concernés de savoir s'exprimer, comprendre le point de vue des autres et participer à la construction de propositions communes. Par conséquent, des ateliers de préparation avec chaque groupe d'intérêt pourront être organisés en amont de la première rencontre collective. Cette préparation permet aussi d'évacuer rapidement les questions marginales et identifier les priorités du dialogue multi-acteur.

La forme des premiers ateliers diffère d'un groupe à un autre selon son niveau de connaissance du sujet ou selon l'état d'avancement des réflexions collectives sur la problématique. Un atelier d'une demi-journée à une journée peut être nécessaire aux participants pour dégrossir la problématique et structurer leur position et leurs arguments en vue des futures rencontres avec les autres parties prenantes.



### RÉSULTATS ATTENDUS

Les acteurs locaux ont pu échanger leurs visions et clarifier leur position au sein de chaque groupe d'intérêt (diagnostic interne) ; chaque groupe d'intérêt a un discours structuré et est prêt à entrer en dialogue avec les autres acteurs ; un ou plusieurs représentants de chaque groupe d'intérêt ont été identifiés pour participer à la suite de la concertation.



## CO-CONSTRUCTION D'UNE DESCRIPTION FACTUELLE DU TERRITOIRE

Cette étape constitue la première rencontre entre les différents groupes d'intérêts impliqués dans la concertation. Il est probable que chaque groupe d'intérêt arrive avec sa propre vision du problème. Avant de les confronter, il est recommandé de partir d'éléments faisant d'emblée consensus à travers la description factuelle du territoire concerné et ses différentes composantes (emplacement d'un oued, douar, cultures, barrage, puits...). L'objectif est de décrire collectivement et de manière factuelle ce territoire en tentant à tout prix d'éviter les jugements de valeur. Il s'agit de décrire la situation de la façon la plus objective et neutre possible de sorte à ce qu'elle ne puisse pas être remise en question.

On vise ici à faire converger les participants vers une description commune de la réalité et de s'accorder sur ce que l'on observe, sans interpréter cette observation.

Nous recommandons pour cette étape l'usage d'une cartographie participative sur support vierge qui permet aux participants de dessiner eux-mêmes les éléments qui composent leur territoire.

### RÉSULTATS ATTENDUS

Les différents acteurs ont mutuellement pris connaissance ; un état des lieux partagé par l'ensemble des groupes d'intérêts a été co-construit.

VOIR FICHE OUTIL #1, #2 ET #4



## DIAGNOSTIC PARTICIPATIF DES ENJEUX

Une fois l'état des lieux réalisé, la seconde étape vise à analyser collectivement la situation de façon à faire ressortir les enjeux, pour qui et pourquoi. Rappelons qu'un enjeu reflète l'écart qui existe entre d'une part, l'état actuel d'une situation (par exemple la baisse du niveau de la nappe) et d'autre part, l'objectif que l'on souhaite atteindre dans le futur (par exemple, qu'il y ait encore de l'eau dans la nappe pour nos enfants). Plus cet écart est grand, plus l'enjeu est fort.

A ce stade, diverses interprétations pourront surgir, et il ne faut surtout pas tenter de cacher les différences d'opinion. Celles-ci traduisent en effet, des besoins, attentes et contraintes différentes pour chaque acteur. L'objectif est de permettre dans un premier temps, à tous les points de vue de s'exprimer, même s'ils se retrouvent en opposition. Dans un second temps seulement, il sera possible de les débattre et de dégager une vision commune, en hiérarchisant collectivement les différentes problématiques identifiées. La logique de hiérarchisation repose sur deux règles : (1) privilégier les problèmes sur lesquels les participants peuvent agir à travers l'élaboration d'un CGP, et (2) privilégier les problèmes dont la résolution ne repose pas sur un seul acteur, mais nécessite une coordination entre plusieurs parties prenantes.

Lors du diagnostic des enjeux, les objectifs du CGP et les pistes de solution se clarifient peu à peu. Cependant, ils pourront encore évoluer dans les étapes qui suivent, c'est pourquoi nous ne recommandons pas de les acter définitivement à ce stade. En revanche il est tout à fait possible d'en prendre note pour la suite (par exemple sur une grande affiche qui sera conservée d'un atelier sur l'autre).

Nous recommandons pour cette étape, l'usage du brainstorming, de la cartographie des enjeux ou de l'arbre à problème pour approfondir les problématiques ayant plusieurs causes.

### RÉSULTATS ATTENDUS

un dialogue approfondi sur les problématiques du territoire est réalisé ; des enjeux partagés sont clairement identifiés et priorisés entre les participants.

VOIR FICHES OUTILS #1, #2, #3 ET #8





## ÉLABORATION DE SCÉNARIOS CONTRASTÉS

Cette étape vise à explorer collectivement différents scénarios d'évolution (avec ou sans règles de contrôle et de gestion de la ressource). L'objectif est d'approfondir les différents enjeux identifiés en les confrontant à différents scénarios d'évolution du territoire. Comment tel problème va évoluer dans dix ans si l'on ne fait rien ? Quels facteurs externes peuvent faire évoluer la situation dans les prochaines années ? Quel serait l'impact de telle mesure de gestion (évoquée dans les ateliers précédents) sur tel problème dans les dix prochaines années ? Autant de questions qui peuvent guider la construction de scénarios.

Le futur ne peut pas être prédit (personne ne peut garantir avec assurance de quoi sera fait l'avenir), mais les évolutions probables du territoire peuvent être anticipées. Deux approches complémentaires peuvent être mobilisées. Tout d'abord, il est possible d'identifier les tendances actuelles et de les prolonger dans le futur pour dégager un scénario tendanciel (avenir probable). Par la suite, il est possible d'imaginer des facteurs (internes ou externes) allant influencer la situation dans le futur afin de dégager des scénarios contrastés. En combinant ces approches, plusieurs scénarios qui correspondent à autant d'images possibles du futur seront construits. Une fois les scénarios construits, il convient de les débattre puis de chercher des leviers permettant de construire ensemble l'avenir souhaitable.

Différents outils prospectifs permettent la mise au point, l'expérimentation et l'analyse de scénarios. Nous conseillons pour cette étape que les participants participent activement à l'élaboration de scénarios, en faisant eux-mêmes des propositions quant aux évolutions probables, aux facteurs d'influence et aux leviers d'amélioration de la situation. L'objectif final est de les projeter dans un avenir dont ils sont acteurs à part entière.

Nous recommandons pour cette étape, l'usage de jeux de rôles qui permettent d'explorer activement des scénarios, ou la « scénariologie participative » qui consiste à co-construire des scénarios lors d'un atelier avec les participants.

### RÉSULTATS ATTENDUS

Les participants ont élaboré des scénarios contrastés du futur, avec et sans règles de gestion ; un scénario préférentiel qui reflète le futur souhaitable pour les participants est identifié.

### VOIR FICHE OUTIL #6 ET #7



## CHOIX DES OBJECTIFS COMMUNS ET ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE

Les deux précédentes étapes permettent de dégager peu à peu les préférences individuelles et collectives des participants au processus d'élaboration du CGP. Elles permettent également d'affiner les objectifs du CGP, en clarifiant ce qui est souhaitable pour le futur, ce qui risque probablement d'arriver et quels leviers sont possibles.

Cette étape vise à resserrer le champ du possible en définissant des objectifs réalistes de gestion de la ressource en eau à moyen et à long terme. Une fois ces objectifs clairement définis, une stratégie à plus court terme permettant d'atteindre ces objectifs pourra être construite. Il s'agit d'une étape de convergence, lors de laquelle les participants doivent mettre de côté leurs désaccords et se focaliser sur les propositions les plus consensuelles sur lesquelles ils sont prêts à s'engager.

Nous recommandons pour cette étape l'usage de l'échelle de consensus, qui permet d'évaluer collectivement le degré de consensus existant entre les participants sur une proposition donnée.

### RÉSULTATS ATTENDUS

Les objectifs du CGP sont identifiés ; une stratégie globale est élaborée pour atteindre ces objectifs.

### VOIR FICHE OUTIL #9



## CO-CONSTRUCTION DES MESURES, ACTIONS ET RÈGLES DU CGP

Après s'être assuré des consensus à l'étape précédente, il est alors facile de formuler un plan d'action pour la mise en œuvre de la stratégie. Ce plan d'action ne sera opérationnel que si des responsabilités sont clairement établies et si des moyens suffisants sont alloués. Il est donc nécessaire d'avoir les « bons » participants (ceux qui peuvent s'engager formellement) lors de cette étape. Ce plan d'action préfigure le contenu du CGP. Les types d'actions possibles sont illustrés dans le chapitre 6.

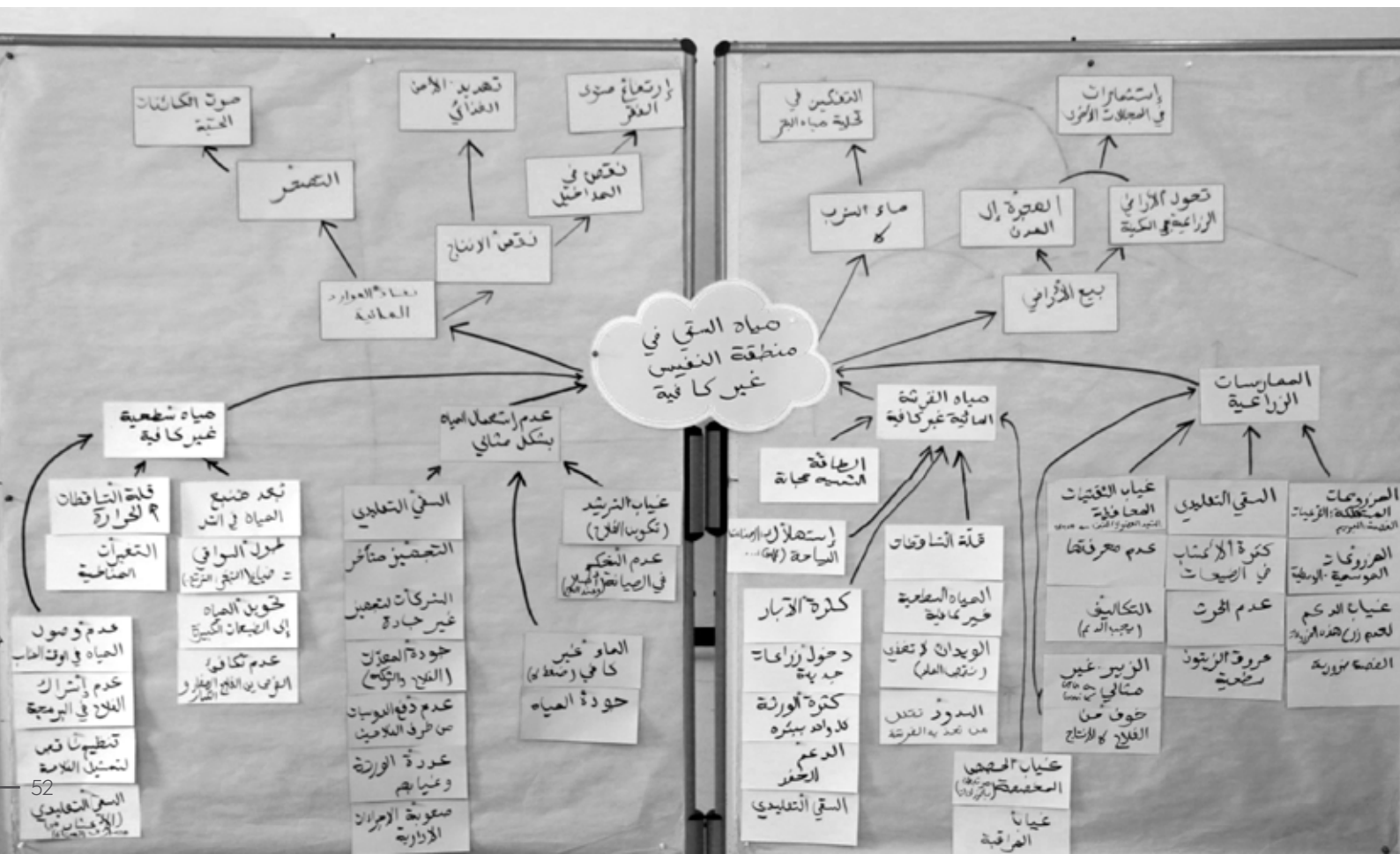
A ce stade, il est primordial de se rappeler que la gestion des ressources en eau implique une temporalité longue. La mise en place d'un CGP et des actions de gestion peut largement dépasser la temporalité d'un projet financé. Il convient alors de clarifier ce qui peut être impulsé le temps du projet, et ce qui devra suivre son cours après (sous la responsabilité des acteurs locaux). Ainsi, une certaine partie des actions prévues dans le plan d'action peut être financée dans le cadre d'un premier contrat. Les autres actions pourront éventuellement faire l'objet d'avenant ou de prolongation de ce contrat.

Nous recommandons pour cette étape l'usage de l'outil plan d'action qui consiste à remplir collectivement un tableau à double entrée avec d'un côté les différentes actions prévues, et de l'autre les responsabilités, échéances et moyens à mobiliser.

### RÉSULTATS ATTENDUS

Un plan opérationnel précisant les rôles et les responsabilités de chaque partie prenante signataire du CGP est élaboré ; les mesures, actions ou règles du CGP sont précisées dans ce plan.

### VOIR FICHE OUTIL #10



# CONSEILS PRATIQUES POUR L'ÉLABORATION D'UN CGP

## CHECK-LIST POUR S'ASSURER DU BON DÉROULEMENT DE LA DÉMARCHÉ

On retiendra que l'élaboration du CGP nécessite un processus de concertation complexe. Les points de vérification ci-contre (check-list) permettent de s'assurer que le processus va dans la bonne direction.

## POINTS DE VIGILANCE POUR RENFORCER L'ADHÉSION DES PARTICIPANTS À LA CONCERTATION

L'élaboration d'un CGP repose avant tout sur la volonté des usagers à s'impliquer dans la gestion de leurs ressources. Nous fournissons ci-après des conseils qui visent à susciter et à maintenir leur intérêt à participer au processus de concertation :

- L'image renvoyée par le porteur de la démarche (sa fiabilité, sa transparence, son sérieux, ses marges de manoeuvre par rapport à sa hiérarchie...) est très importante et doit être irréprochable.
- Les premières rencontres doivent se tenir dans des lieux neutres, agréables et proches des participants, par exemple sur leurs exploitations ou dans des cafés.
- Il faut s'assurer que les leaders d'opinion ou les personnes influentes ne s'opposent pas à la démarche d'élaboration du CGP. En revanche, si l'on constate un conflit latent entre des groupes de participants, il convient de différer leur mobilisation, à moins de contribuer à la résolution du conflit quand celui-ci fait partie de la problématique traitée.
- Il est primordial de choisir le bon moment pour lancer la démarche et mobiliser les participants. Il faut être capable de jauger de la disponibilité et de la prédisposition des participants pour élaborer un CGP. Il faudra prendre en considération tout événement ponctuel ou conjoncturel qui pourra influencer la disponibilité des participants (par exemple une inondation, une sécheresse, une panne ou une casse sur le réseau, un événement social ou politique).
- Pour éviter l'essoufflement ou le désintérêt des participants pour le CGP, il faut trouver une cadence suffisante d'échanges (ni trop, ni pas assez) pour le maintien d'une certaine dynamique. Il peut être efficace d'alterner des périodes d'activité intense avec 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 (même modestes) à communiquer aux participants afin d'éviter frustration et démobilisation.
- Enfin, il est indispensable d'identifier des relais locaux qui pourront aider le porteur de la démarche 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).



- La demande locale est clairement identifiée, et les usagers ont un intérêt à participer
- Le temps et les ressources nécessaires pour organiser une réelle concertation entre les différents acteurs concernés sont disponibles
- Le processus de concertation est adapté au contexte local (ressources, acteurs, enjeux...) et aux règles qui le régissent (histoire, culture, coutumes...)
- Le processus est flexible et peut s'adapter à d'éventuels changements en cours de route
- Une communication claire et régulière, garantissant la transparence du processus est mise en place
- Le porteur de la démarche est accessible pour répondre aux interrogations et aux besoins des participants
- Le porteur de la démarche est prêt à prendre en compte les nouvelles idées des participants
- Une relation sincère de partenariat, de respect et de confiance est mise en place



6.

# COMMENT ANIMER UN ATELIER PARTICIPATIF







## LE SUCCÈS D'UN ATELIER PARTICIPATIF REPOSE SUR LE CHOIX DU FORMAT, DES OUTILS ET DES TECHNIQUES DE FACILITATION

LA PARTICIPATION NE SE DÉCRÈTE PAS, ELLE SE CONSTRUIT MINUTIEUSEMENT

Pour « donner ses chances » à un processus de concertation, il est important que chaque étape impliquant une rencontre entre différents acteurs soit mûrement réfléchie. L'organisation des ateliers doit donc être anticipée afin d'assurer d'une part, qu'ils soient productifs et d'autre part, que les participants soient satisfaits de leur participation, de façon à s'engager dans la suite du processus. Il ne faut en effet, pas oublier que la finalité du CGP est de responsabiliser les usagers dans la gestion de leurs ressources.

Pour cela, différents formats, outils et techniques existent. Ils sont un moyen de rendre l'atelier plus dynamique, de faciliter les interactions entre les participants, de favoriser une compréhension mutuelle, d'encourager l'engagement des participants, de faire émerger des consensus et enfin de produire des propositions collectives. Ces moyens doivent être mobilisés selon les objectifs fixés, mais aussi selon les participants et le contexte local. A nouveau, nous ne présentons pas ici de formule « clé en main », mais donnons des repères pour ceux qui souhaitent animer des ateliers participatifs.

### ALTERNER DIFFÉRENTS FORMATS DE TRAVAIL PENDANT UN ATELIER

Au moment de l'organisation d'un atelier participatif, il est essentiel de garder à l'esprit que les participants ne resteront attentifs et ne contribueront activement que s'ils sont sollicités. Il est donc important de limiter le temps passé en grand groupe (comme les présentations ou les débats en plénière) lors desquels, seules peu de personnes prennent la parole. Il vaut mieux privilégier les moments de travail en petits groupes, qui accordent davantage de place aux participants pour contribuer au débat.

Par ailleurs, les différentes étapes et manières de travailler lors d'un atelier doivent être bien articulées. Il est par exemple possible d'ouvrir un atelier par une présentation en plénière, puis se diviser en sous-groupes pour approfondir le sujet en utilisant des supports précis, organiser une restitution des travaux de chaque sous-groupe, puis conclure l'atelier par un débat en plénière.

En fonction des besoins, il est également possible d'envisager différents lieux pour l'atelier : visite de terrain pour réaliser collectivement un diagnostic, travail en salle autour d'une carte existante pour localiser les ressources d'un territoire, etc.

Au final, l'alternance des formats permet de maintenir le groupe dans un état « vivant et dynamique ». Il contribue donc à atteindre de meilleurs résultats.



# LA FACILITATION AMÉLIORE LA PRODUCTION DU GROUPE ET L'ENGAGEMENT DES PARTICIPANTS

## LE FACILITATEUR DOIT PERMETTRE AUX PARTICIPANTS DE S'EXPRIMER ET DE SE COMPRENDRE, EN TOUTE CONFIANCE

Il assure tout d'abord, la participation de tous les participants lors de l'atelier. Il ne s'agit pas de forcer les membres du groupe à participer mais de mettre en place des conditions équitables permettant à toute personne qui le souhaite de se prononcer sur un sujet, quelle que soit son aisance à l'oral. Pour cela, différentes techniques peuvent être utilisées :

### Organiser les tours de parole en fonction de la chronologie des mains levées

- Demander aux participants de lever les mains
- Assigner des numéros et demander aux participants de se rappeler de cet ordre et de parler chacun à leur tour
- S'il y a de fortes réactions sur un sujet, permettre aux participants concernés de s'exprimer avant de les ramener à la discussion initiale

### Assurer l'expression de la diversité des opinions sur les thèmes évoqués en demandant

- « Maintenant on connaît trois points de vue – y a-t-il d'autres positions ? »
- « Que pensent les autres ? »
- « Tous les autres, êtes-vous d'accord avec cela ? »

### Encourager la participation de tous en aidant les personnes timides ou qui ont des problèmes avec le rythme de la discussion

- Regarder les silencieux : noter les expressions physiques qui signifient qu'ils veulent parler
- Les inviter à parler : « Vous vouliez dire / ajouter quelque chose ? »
- S'ils ne veulent pas, ne pas les obliger

### Utiliser la contrainte du temps pour donner de la place à ceux qui ne se sont pas encore exprimés

- « Il ne nous reste que 5 minutes. J'aimerais écouter ceux qui n'ont pas encore parlé. »
- « Il ne nous reste plus beaucoup de temps, peut-être pour deux ou trois autres commentaires seulement. J'aimerais écouter ceux qui n'ont pas encore parlé (et les regarder). »

Il encouragera ensuite la compréhension mutuelle entre les participants. En effet, ça n'est pas parce que les participants se sont exprimés, qu'ils se sont compris. De nombreux biais peuvent venir empêcher une communication claire et efficace : problème de vocabulaire, problème de sémantique, manque de précision des propos, interprétation, etc. Le facilitateur dépasse ces biais en mobilisant les techniques suivantes :

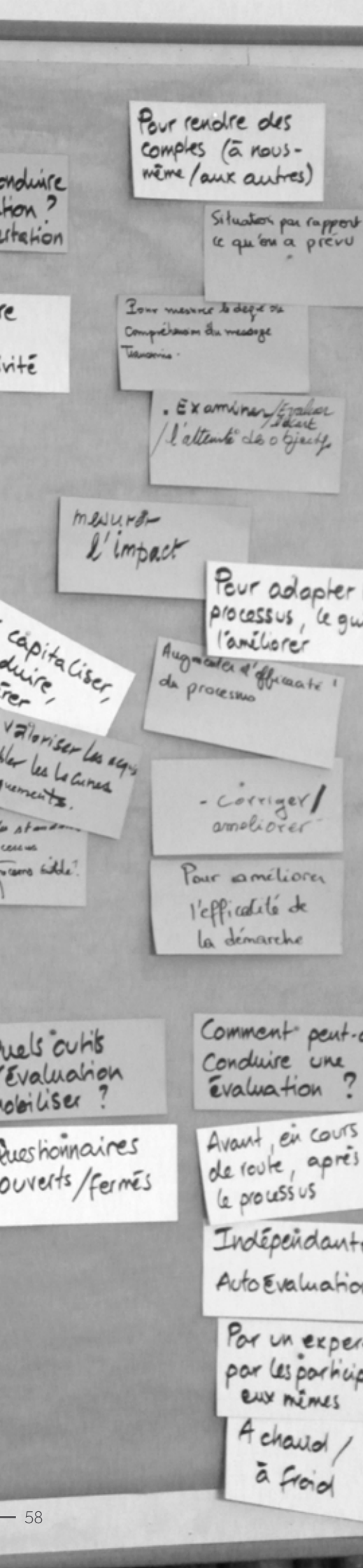
### Reformuler ce qu'un participant vient de dire et que certains dans le groupe ne semblent pas avoir compris

- Faites un court résumé en essayant d'être le plus clair possible
- Commencez avec : « Si je vous ai bien compris... », « Voyons si je vous comprends bien... »
- Terminez avec : « C'était ce que vous vouliez dire ? »

### Demander aux participants de clarifier ou de préciser en leur demandant un exemple

- « Pouvez-vous détailler un peu ? »
- « Qu'est-ce que vous voulez dire exactement ? »





## LE FACILITATEUR ORGANISE LE DÉBAT POUR PERMETTRE L'ÉMERGENCE DE SOLUTIONS PARTAGÉES

Au début de l'atelier, le facilitateur propose de considérer la recherche de solutions partagées comme un objectif devant guider les échanges : « Nous sommes ici pour voir si nous pouvons trouver une solution partagée. Je vais vous appuyer pour que vous puissiez trouver des accords solides, c'est-à-dire des accords que chacun d'entre vous approuve ou au moins accepte ».

Mais avant de se mettre d'accord, les participants doivent débattre librement, pour exprimer leur opinion personnelle et écouter celle des autres. Ce temps d'échange est primordial, mais il ne doit pas partir dans toutes les directions, car cela diminue la qualité du dialogue. Le facilitateur organise les échanges entre les participants grâce aux techniques suivantes :

### Séquencer des sujets qui se mélangent

- Clarifier et valider les sujets : « Apparemment vous discutez de deux sujets en parallèle : le sujet x et le sujet y. Est-ce correct ? »
- Proposer de passer quelques temps sur x et puis sur y

### Refocaliser la discussion intentionnellement pour clore un sujet ou passer au suivant

- « Monsieur X a dit, il y a un petit moment, que (...). Personne n'a encore répondu. Avant de passer à un autre sujet, je voudrais savoir si quelqu'un a un commentaire à apporter sur ce sujet ? »
- « Pendant x minutes vous avez discuté des sujets « a, b et c ». Quelques-uns ont indiqué vouloir aussi discuter des sujets « d, e et f ». Est-ce que ce serait le bon moment maintenant pour les aborder ? »

### Recadrer la discussion pour éviter qu'elle ne dérive

- Rappeler l'objectif initial de la discussion : « Aujourd'hui on est là pour... »
- Dire : « La discussion a maintenant bifurqué sur plusieurs thèmes. Selon vous, quels sont les sujets importants à aborder maintenant et quels sujets à aborder plus tard ? »
- Noter les sujets et reprendre la discussion
- Noter les idées hors sujet sur des cartons et les mettre sur un espace de « parking » pour y revenir plus tard

### Ecouter pour mettre en exergue les points communs

- Résumer les désaccords et les accords afin de rappeler aux personnes qu'elles ont des points de vue communs sans négliger pour autant les différences : « Si je résume : j'entends beaucoup de différences mais également des points communs »
- Demander : « Est-ce que j'ai bien compris ? »



## LE FACILITATEUR EST NEUTRE, BIENVEILLANT, FLEXIBLE ET TRANSPARENT

La facilitation d'un atelier requiert un savoir-faire qui repose sur la maîtrise des différentes techniques énoncées ci-dessus, mais aussi un savoir-être qui renvoie à la posture qu'il va adopter face aux participants. Cinq valeurs composent la posture du facilitateur :

### Être neutre

Le facilitateur se doit d'être neutre et de ne pas prendre parti, ni position sur l'objet de la discussion et à l'égard des propos des participants. Ceci conditionne sa crédibilité.

### Écouter avec empathie

Le facilitateur doit se mettre à l'écoute des participants, d'une façon empathique et bienveillante. Pour cela, il est important de considérer tous les participants comme légitimes, et essayer le plus possible de se mettre à leur place pour comprendre leurs arguments.

### Faire confiance au groupe

Le facilitateur doit être convaincu que les participants ont la capacité de développer leurs propres solutions. Sinon, l'intérêt d'une démarche participative ne serait pas assuré. Pour cela, il convient de considérer sérieusement les propositions du groupe, même si elles concernent le déroulement du processus du travail : c'est seulement de cette manière que le groupe s'appropriera le projet.

### Inviter et tolérer « l'inconnu »

Le facilitateur doit être prêt à s'adapter à des situations imprévues pour des résultats inattendus. Bien qu'il cherche à atteindre des objectifs précis, il est flexible sur le déroulement de l'atelier et reste ouvert quant aux résultats obtenus.

### Être honnête avec soi-même et envers les autres

Le facilitateur est capable d'analyser ce qui se passe en lui (notamment ses propres limites), et de le communiquer. Par exemple, si un sujet le dépasse, le facilitateur ne doit pas hésiter à avouer qu'il n'a pas compris et demande de l'aide aux participants.



## HUIT ÉTAPES ESSENTIELLES POUR FACILITER UN ATELIER

Un processus de concertation est conçu suivant une certaine logique. De la même manière, un atelier doit être minutieusement planifié. Nous décrivons ci-dessous le déroulé « type » d'un atelier facilité qui devra être adapté en fonction des objectifs et du contexte :

### 1 Planifier un agenda précis

Il convient tout d'abord de clarifier et préciser les objectifs de l'atelier. Il faut ensuite définir le déroulement de l'atelier, en précisant les activités, outils et méthodes que vous souhaitez utiliser. Il faut enfin rédiger un agenda détaillé.

### 2 Organiser les lieux

Il y a de nombreuses façons d'organiser les lieux, et l'organisation choisie aura un impact déterminant sur l'ambiance, les échanges et la façon dont le groupe va globalement se comporter. Si vous pouvez vous passer des tables, faites-le. La communication et l'apprentissage passent souvent mieux sans barrières physiques. Cela baisse aussi naturellement le degré d'agressivité entre les participants. Si vous ne pouvez pas faire autrement, essayez de les disposer en cercles ou en demi-cercles. Dans tous les cas, évitez à tout prix l'organisation classique « estrade/public » qui polarise la salle et crée des distinctions entre les participants.

### 3 Briser la glace entre les participants et dynamiser le groupe

Les brise-glaces sont des exercices courts et amusants, qui ont pour but de faire se présenter tous les participants d'une façon légèrement informelle et décalée. Un brise-glace permet d'entamer un processus de reconnaissance mutuelle et crée une ouverture au dialogue. En effet, une personne arrivant dans une réunion où elle ne connaît personne se retrouve souvent dans une certaine urgence existentielle : « qui sont les autres, vont-ils me comprendre, m'adopter, quel bénéfice vais-je tirer de cette réunion ou de cet atelier ? » Les brise-glaces sont là pour palier ce questionnement.

### 4 Le contrat du début de l'atelier

Au début d'un atelier, il est utile de poser aux participants des questions sur leurs attentes et leurs craintes potentielles concernant le sujet et la méthodologie de l'atelier. Ces questions sont souvent posées après avoir donné une orientation générale sur le contexte de l'atelier (fournir une idée du cadre sans être trop précis pour ne pas influencer les attentes des participants). Une fois les attentes et craintes des participants actées, les objectifs et l'agenda prévu sont présentés en détail, afin d'identifier s'ils répondent aux attentes des participants ou non. S'il est possible d'intégrer de nouvelles attentes dans l'agenda, faites-le. Sinon précisez pourquoi et demandez aux participants s'ils sont prêts à poursuivre tout de même l'atelier dans les conditions que vous leur offrez. Cette confrontation entre ce que les participants attendent et ce que vous avez prévu de faire (agenda) permet de sceller un « contrat » entre le facilitateur et les participants, et d'éviter de créer de fausses attentes ou générer des frustrations inutiles.

### 5 Ouvrir le débat en permettant l'expression de perspectives diverses

Avant d'arriver à des consensus autour des sujets à discuter, il est important d'ouvrir le champ du possible afin que chaque participant puisse exprimer son opinion. Il n'est nullement question de traiter l'ensemble des sujets, mais leur évocation (même les sujets hors propos) permet de faire plus aisément un choix consensuel tout en faisant preuve d'écoute. Nous illustrons cette étape à travers la méthode du brainstorming. Cette méthode classique est utilisée pour générer une grande diversité d'idées en peu de temps tout en faisant participer l'ensemble des participants.

### 6 Acter les accords et les désaccords

Il est tout aussi important d'évoquer les points de convergence que les points de divergence. En effet, c'est rassurant pour un participant de voir que son point de vue a été soulevé, même s'il est différent et s'oppose à celui des autres. Le but du facilitateur n'est pas de mettre tous les participants d'accord sur tout, mais de pointer que malgré les divergences, il est possible d'avancer collectivement sur les points d'accord (dans un premier temps).

### 7 Recentrer le débat sur la recherche de solutions

Après la phase d'ouverture du débat et la prise en compte de la diversité des points de vue, il est important d'aider le groupe à se recentrer pour faire un choix, le plus souvent sur ce qui fait déjà consensus, afin d'aller le plus loin possible et de dégager des pistes de solution et/ou de collaboration partagées. A ce stade de l'atelier, vous pouvez par exemple utiliser une échelle de consensus, ou un plan d'action.

### 8 Clôturer l'atelier par son évaluation

A l'issue d'une réunion, d'un atelier, d'une rencontre, il est important de mesurer l'état d'avancement du travail collectif ainsi que l'état d'esprit des participants afin d'anticiper les étapes à venir : on parle de débriefing ou d'évaluation « à chaud » également. C'est un bon moyen de faire la synthèse des apprentissages ayant eu lieu lors de l'atelier (tant pour les participants que pour le facilitateur). Cela permet de clôturer l'atelier sur un sentiment d'écoute mutuelle et de réflexivité. Cela renforce aussi la cohésion du groupe mais permet aussi aux porteurs de projet d'adapter la démarche en cours de route, grâce aux résultats de l'évaluation (cf. chapitre suivant).

# DES OUTILS PARTICIPATIFS À MOBILISER AU COURS DU PROCESSUS DE CONCERTATION

## LE CHOIX DES OUTILS DOIT SUIVRE UNE DÉMARCHE PRAGMATIQUE

Une palette d'outils participatifs existe. Ils sont formalisés et répertoriés dans des manuels et des guides consultables en ligne. La liste des outils présentés ci-après ne vise pas l'exhaustivité, mais bien l'utilité dans le contexte de l'élaboration de CGP au Maroc. Cette sélection est guidée par la facilité de prise en main et la cohérence avec le contexte de gestion participative de l'eau au Maroc. Des fiches outils détaillées sont regroupées dans la boîte à outils et informent le lecteur sur la mise en œuvre, sur le déroulement de la séance, sur les besoins en matériel, en animation, etc.



### Le brainstorming pour générer des idées pendant un atelier

Le brainstorming est une activité qui permet de dresser en peu de temps, un panorama assez exhaustif de l'avis des participants par rapport à une question donnée. Cet outil est généralement organisé en trois phases : 1 énoncé de la question et réponses individuelles des participants par écrit ; 2 mise en commun des contributions des participants et organisation de groupe d'idées ; 3 priorisation des thèmes à approfondir et débat collectif.

### Questions / réactions : une méthode pour structurer le débat après une présentation technique

Lorsque l'on effectue une présentation technique pour un public non-expert, le débat qui s'ensuit peut vite s'avérer très pauvre ou au contraire être monopolisé par certains. Cet outil permet d'éviter de tels écueils et d'avoir un débat structuré, en distinguant les questions des participants de leurs réactions. Cet outil permet d'évaluer ce que les participants auront retenu d'une présentation, et de prendre la température sur leur ressenti à chaud. Utiliser cet outil, encourage les participants à être attentifs pendant la présentation et augmente considérablement leur niveau de participation.



### Le cercle d'engagement

Au début du processus de concertation, on peut présenter la démarche et demander à chaque participant à quel point il souhaite s'engager dans la suite du processus. Le niveau d'engagement est donc volontaire, et collectivement affiché sur un support partagé. Cela permet de cerner les participants qui seront motivés pour s'impliquer dans l'élaboration du CGP.

### La cartographie participative du territoire sur support vierge

Cette méthode consiste, à partir de quelques repères existants (routes, pistes agricoles, école...), à représenter collectivement un territoire sur un support vierge (grande feuille de papier). Les connaissances des participants sont mises en valeur à travers leur formalisation sur la carte.

### L'arbre à problèmes / à solutions

Cet outil permet de se poser la question suivante : ce phénomène /ce fait est-il la cause ou la conséquence d'un autre ? En réfléchissant collectivement de cette manière, on permet de mettre au jour rapidement de nombreuses connexions entre différents phénomènes ou problèmes, tout en remontant à leurs racines. L'outil permet aussi de voir sur quels facteurs il est possible d'agir.





### La cartographie des enjeux

Cet outil permet de faire ressortir les problématiques ou les enjeux thématiques d'un territoire en passant par des appréciations personnelles des participants. La mise en commun des contributions fait ressortir de grandes tendances.

### La photographie participative

La photo est un outil fort puisqu'il est visuel. S'il ne permet pas a priori de restituer toute la complexité d'un problème, il permet d'ouvrir la discussion facilement. Par exemple, demander aux participants une image de ce qu'ils considèrent comme souhaitable pour le territoire et de non-souhaitable, permet d'ouvrir la discussion et de lister des enjeux.

### La scénariologie participative

Cet outil permet de construire collectivement des scénarios d'évolution du territoire, avec ou sans intervention. L'image du futur est débattue, puis formalisée à travers un texte ou un dessin. L'objectif est de favoriser la créativité des participants, en leur faisant prendre du recul par rapport à la situation actuelle et en les projetant dans un avenir sur lequel ils peuvent encore agir.

### L'échelle de 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.

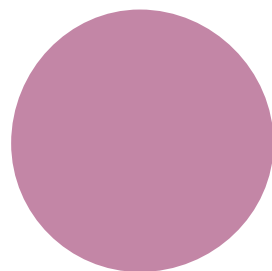
### La planification stratégique

Cet outil permet de clarifier les actions, leurs objectifs, les acteurs qui portent de ceux qu'il faut associer, les moyens à mobiliser et l'agenda d'exécution. Lorsque ces différents éléments sont déterminés collectivement, il est alors facile d'évaluer de l'engagement réel des participants à porter les actions.

### POUR EN SAVOIR PLUS SUR LES OUTILS MOBILISABLES

- Lisode : *Guide de concertation territoriale et de facilitation.*
- Fondation du Roi Baudouin : *Méthodes participatives, Un guide pour l'utilisateur.*
- Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'Homme : *Démocratie participative, Guide des outils pour agir.*







# L'ÉVALUATION DU PROCESSUS ET DES RÉSULTATS





# L'ÉVALUATION A TOUTE SA PLACE DANS UN PROCESSUS DE CONCERTATION

## UNE DÉMARCHE PERMETTANT DE MIEUX PILOTER, RENDRE DES COMPTES OU LÉGITIMER UN CGP

Parmi les différentes définitions de l'évaluation, nous choisissons la suivante : « L'évaluation est une démarche qui vise à déterminer la valeur, le mérite ou l'intérêt d'un processus ou des résultats de ce processus ». L'évaluation ne se limite donc pas à une observation ou une description de faits, elle doit permettre de produire un jugement sur cette observation (bien/mal, normal/anormal, suffisant/insuffisant, etc.). Ce jugement est le fruit de la confrontation entre ce que l'on souhaite (nos objectifs, notre référentiel de valeur) et ce que l'on observe.

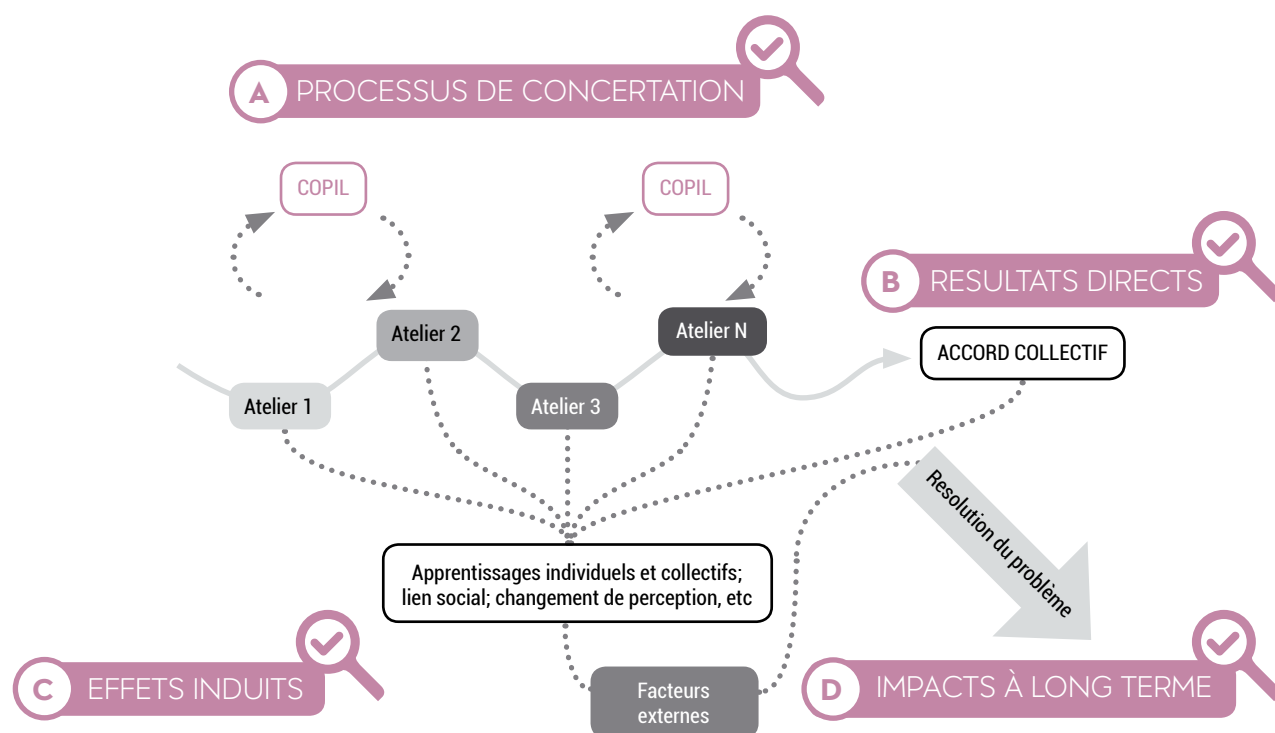
Les raisons pour lesquelles on souhaite évaluer une démarche de concertation pour l'élaboration d'un CGP peuvent être nombreuses :

- L'évaluation peut tout d'abord être utilisée en cours de processus d'élaboration, pour adapter les modalités de concertation ou améliorer son animation (par exemple en organisant un atelier supplémentaire sur une question clé, en invitant de nouveaux participants, etc.)
- Elle peut ensuite être mobilisée pour rendre des comptes en vérifiant si les objectifs de la concertation (par exemple aboutir à un CGP consensuel et légitime aux yeux des différentes parties prenantes) sont atteints
- Elle peut également être utilisée pour donner de la valeur aux résultats produits, afin de leur conférer une légitimité (par exemple justifier à travers le nombre et la diversité des participants que le CGP a été coconstruit par toutes les parties prenantes concernées)
- Elle permet de capitaliser, reproduire ou transférer la démarche de concertation
- L'évaluation est enfin une démarche réflexive qui permet de prendre du recul et d'apprendre sur ses pratiques



## L'ÉVALUATION VA BIEN AU-DELÀ DE LA SIMPLE MESURE DES RÉSULTATS

Si l'on souhaite répondre aux objectifs mentionnés précédemment, l'évaluation ne peut pas se limiter à la description des résultats directs obtenus (en l'occurrence, au CGP). Elle doit intégrer d'autres dimensions permettant de comprendre comment ces résultats ont été obtenus (évaluation du processus de concertation), quels effets ont été induits par ce processus (résultats indirects), ou encore quels impacts à plus long terme le CGP a produit (figure 9).



**FIGURE 9 : CADRE GÉNÉRIQUE PRÉSENTANT LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS D'UNE CONCERTATION QU'IL EST POSSIBLE D'ÉVALUER (EXPLICATIONS DANS TABLEAU CI-DESSOUS)**

### A LE PROCESSUS DE CONCERTATION

Il est tout d'abord possible d'évaluer les différentes activités qui jalonnent le processus de concertation ayant abouti à l'élaboration du CGP. Dans ce cas, l'objectif est de caractériser la qualité du processus suivi, notamment la façon dont les ateliers se sont déroulés. Cette évaluation est continue et sert à savoir si le processus respecte les principes définis en amont de la concertation. Elle permet également, lorsque cela s'avère nécessaire, d'adapter le processus en cours de route (pilotage du projet).

### B LES RÉSULTATS DIRECTS

Il est ensuite possible d'évaluer les résultats directs de ce processus. Il s'agit par exemple des rapports produits, des consensus trouvés ou encore de leur formalisation dans le CGP. Cette évaluation est réalisée à la fin de la concertation, mais il est important de conserver une trace de tous les résultats intermédiaires en cours de processus (documentation systématique).

### C LES EFFETS INDUITS DU PROCESSUS

L'évaluation peut aussi s'intéresser aux effets induits du processus, comme les apprentissages ou les changements de perception (par exemple sur la dynamique de la ressource, sur la capacité des usagers 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, d'une part, ces effets sont aussi provoqués par des facteurs externes au processus d'élaboration du CGP et, d'autre part, ils touchent à des questions qui nécessitent des compétences particulières (sociologie, psychologie...). Ce type d'évaluation peut être conduit en cours et en fin de processus.

### D LES IMPACTS DU PROCESSUS

Il est enfin possible d'évaluer les impacts du processus qui relèvent de la combinaison de tous les éléments décrits précédemment et des facteurs externes et qui s'expriment à plus long terme. Pour évaluer les impacts, il est donc nécessaire d'attendre la fin de la durée du contrat afin d'évaluer si les actions régies et mesures planifiées initialement ont porté leur fruit.



## COMMENT DÉPLOYER UNE ÉVALUATION DANS LE CADRE DE L'ÉLABORATION D'UN CGP ?

### IL EXISTE DE MULTIPLES MODALITÉS D'ÉVALUATION

Il existe différentes façons de conduire une évaluation et de nombreux outils d'évaluation sont disponibles. Nous synthétisons ci-après les principales possibilités :

- L'évaluation peut être conduite à différents moments : en phase d'initiation, en phase de concertation, lors de la mise en œuvre du CGP ou encore à son issue.
- L'évaluation peut être conduite par un acteur indépendant (totalement extérieur au projet de CGP), ou non (auto-évaluation par les acteurs du CGP).

L'évaluation peut mobiliser différents outils : questionnaires ouverts ou fermés ; entretiens individuels ou collectifs ; analyse de documents (rapports, comptes-rendus, etc.) ; observation ; ou encore atelier participatif d'évaluation. L'évaluation doit se baser sur des critères robustes. Pour cela, il est intéressant de s'inspirer de la devise **SMART** :

**S** = Spécifique, Significatif, Simple ; **M** = Mesurable ; **A** = Atteignable, Approprié ; **R** = Réaliste ; **T** = Temporalisé



## PROPOSITION D'UN CADRE SIMPLE ADAPTÉ AU PROCESSUS D'ÉLABORATION D'UN CGP

L'évaluation prend du temps, or elle ne doit pas rentrer en compétition avec les autres tâches nécessaires à l'élaboration d'un CGP. Elle ne doit donc ni être trop ambitieuse ni trop couteuse. Elle doit être économe, efficace et pertinente. Elle doit être cohérente avec les enjeux et les objectifs particuliers du contexte dans lequel est élaboré un CGP, mais aussi avec les ressources disponibles et les contraintes locales. Nous faisons ici l'hypothèse que cette évaluation soit réalisée par l'animateur de la concertation, sous la surveillance du comité de concertation du CGP.

Nous proposons ci-après un cadre simple permettant une évaluation efficace du processus d'élaboration du CGP. Cette ossature peut ensuite être adaptée en fonction des besoins (simplification ou enrichissement). Ce cadre est structuré en deux éléments :

### 1 Une évaluation en cours de route à l'issue de chaque atelier de concertation

Cette évaluation vise à évaluer le processus de concertation et les résultats indirects qu'il génère

a. La mise en place d'un journal de bord, listant pour chaque atelier ou réunion de travail, quels ont été les participants. Ce journal de bord permettra de mesurer l'amplitude (le nombre) et l'intensité (la continuité) de la participation des acteurs locaux, usagers et membres de l'administration dans le processus d'élaboration du CGP.

b. L'usage d'un questionnaire d'évaluation anonyme à la fin de chaque atelier de concertation. Ce questionnaire basé sur des questions fermées mais avec la possibilité de rajouter des commentaires, permet de quantifier la satisfaction des participants vis-à-vis de la concertation. Les questions suivantes peuvent être posées :

- Pensez-vous que la démarche d'élaboration d'un CGP est utile ?
- Les objectifs de cette démarche sont-ils clairs et transparents ?
- L'animation de l'atelier était-elle neutre ?
- La façon de travailler était-elle efficace ?
- Toutes les parties prenantes étaient-elles bien représentées ?
- Avez-vous pu exprimer vos idées ?
- Avez-vous appris de nouvelles choses lors de cet atelier ?
- Êtes-vous prêts à vous impliquer dans les prochaines étapes ?
- Êtes-vous confiants dans la faisabilité du CGP ?
- Quelles recommandations feriez-vous pour la suite du processus (question ouverte) ?

Pour chaque question, laissez la possibilité de rajouter des commentaires. Par exemple, si vous demandez si toutes les parties prenantes étaient bien représentées, rajouter : sinon, quelles autres personnes devraient être invitées ?

Les résultats de cette évaluation sont avant tout utilisés pour améliorer le processus en cours de route, mais ils sont aussi communiqués auprès des participants (par exemple à la fin du compte rendu de chaque atelier de concertation).

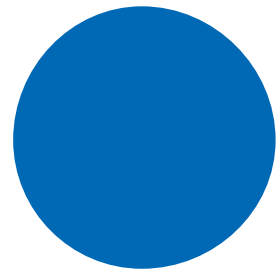
### 2 Une évaluation à la fin de la concertation sur les résultats obtenus

Cette évaluation repose sur l'analyse de plusieurs éléments factuels : les comptes rendus des différents ateliers de concertation, le journal de bord et le projet de CGP élaboré. L'objectif est d'apporter des éléments factuels permettant de savoir : qui a participé à l'élaboration du CGP, de quelle façon et avec quel résultat. Cette évaluation permet de mettre en valeur l'effort de concertation réalisé afin de conférer plus de légitimité au CGP.

Cette évaluation peut être complétée par quelques entretiens en fin de concertation, allant permettre aux acteurs de s'exprimer plus en détail sur leur appréciation du processus de concertation et du CGP. Plusieurs questions peuvent guider ce type d'entretien ouvert :

- Pensez-vous que les actions, règles et mesures figurant dans le CGP auraient été les mêmes si ce contrat avait été rédigé exclusivement par l'ABH ?
- Quelle confiance avez-vous dans le fait que les actions, règles et mesures figurant dans le CGP auront un impact positif sur la ressource et sur les usagers ?
- Voyez-vous une plus-value au processus de concertation ? Si oui, lequel ? Que vous a-t-il apporté en particulier ?
- Quelles limites voyez-vous à cette démarche ?

Le résultat de ce cadre d'évaluation en cours de route en fin de concertation peut considérablement enrichir le rapport de synthèse qui sera joint au projet de CGP pour validation et signature officielle. Cela fournit ainsi des éléments de communication stratégiques et percutants.



# BOÎTE À OUTILS



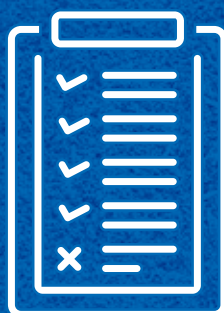
- 8.1. FICHES OUTILS DE FACILITATION D'UN ATELIER DE CONCERTATION
- 8.2. TERMES DE RÉFÉRENCE POUR UN MARCHÉ D'ACCOMPAGNEMENT DE LA MISE EN PLACE D'UN CGP
- 8.3. MODÈLE DE CONTRAT DE GESTION PARTICIPATIVE
- 8.4. PROJET DE DÉCRET PORTANT FIXATION DES CONDITIONS ET MODALITÉS DE MISE EN PLACE DU CGP
- 8.5. MODÈLE DE LETTRE POUR L'INITIATION D'UN CGP





8.1

# FICHES OUTILS DE FACILITATION D'UN ATELIER DE CONCERTATION





## LE CONTRAT MORAL (ENGAGEMENT SUR LE DÉROULEMENT D'UNE RENCONTRE)

## A QUOI ÇA SERT ?

Lors d'un atelier de concertation, il convient de mettre les choses au clair dès le départ ; autrement les participants pourraient être en attente d'un point qui ne sera pas abordé, ce qui peut être source de déception et de démobilisation pour la suite. Le « contrat moral » permet d'abord aux participants de formuler puis d'exprimer leurs attentes devant les autres participants, puis au facilitateur d'explicitier le déroulement prévu. Les attentes seront alors triées et affichées en 3 catégories : celles qui seront prises en charge, celles qui ne rentrent pas dans le cadre prévu, mais qui peuvent être tout de même intégrées, et enfin celles qui ne pourront pas être prises en charge car hors du programme prévu. A l'issue de cet exercice, les choses seront claires et les participants resteront en connaissance de cause.



## TEMPS DE PRÉPARATION

15 min



## TEMPS D'ANIMATION

45 min



## MATÉRIEL NÉCESSAIRE

cartons, feutres, grand panneau



NB ANIMATEURS

1 animateur



## TAILLE MAX DU GROUPE

30 personnes



## FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE

simple





## DÉROULEMENT

Le facilitateur prépare en amont de la rencontre un programme détaillé (horaires et activités) qu'il n'affiche pas dans un premier temps. Après le démarrage formel de l'atelier, il demande aux participants (individuellement, en binômes ou en trinômes, selon la taille du groupe) de prendre 2 ou 3 minutes et de formuler leur attente principale de la rencontre et l'écrire sur un carton. Si les participants ne savent pas lire et écrire, il reviendra alors au facilitateur de le faire le moment venu.

Il demande ensuite aux participants de passer à tour de rôles pour se présenter et exposer leur attente. Au fur et à mesure, le facilitateur les explicite, demande des précisions si nécessaire, puis les affiche sur le panneau prévu à cet effet. Les attentes relevant d'une même thématique ou d'une même idée seront alors regroupées.

Quand toutes attentes se seront exprimées, le facilitateur affiche et explique le déroulement prévu pour la rencontre, renvoie vers les attentes qui seront prises en charge, puis celles qui n'étaient pas prévues mais qui peuvent être intégrées, et enfin celles qui ne pourront pas être intégrées en expliquant les raisons.

Le facilitateur établit ainsi et fait valider une sorte de contrat moral avec les participants sur le déroulement de la rencontre.



### QUELQUES CONSEILS

#### AVANT LA MISE EN ŒUVRE DE CET OUTIL

Le succès de cet exercice réside dans l'équilibre que le facilitateur doit obtenir entre la souplesse de son agenda et la rigueur nécessaire pour s'y tenir. En effet, il est délicat pour le facilitateur d'accepter certaines attentes et pas d'autres, et sa légitimité ici est importante plus que jamais. Aussi, il est important que le facilitateur fasse valider le déroulement final par les participants en demandant si sa proposition finale convient bien à tout le monde. Ainsi, le facilitateur peut se référer à ce « contrat » plus tard dans la journée si un nouveau sujet de discussion commençait à émerger, en disant par exemple « Rappelez-vous, au démarrage de l'atelier vous étiez tous d'accord de suivre le déroulement affiché ici, êtes-vous toujours d'accord ? vous voulez bien qu'on poursuive ? ».

Le facilitateur doit être en mesure de sentir si la dispersion des échanges est normale (due à l'élan d'une discussion passionnée) et que les choses peuvent reprendre normalement, ou alors, à l'inverse, s'il est nécessaire d'ouvrir une parenthèse et de laisser un peu de temps car les participants ont besoin de finir leur discussion, quand bien même hors sujet. Dans ce dernier cas, il est primordial de fixer et de valider une durée dédiée à cette parenthèse, par exemple 15 minutes, avant de reprendre enfin le programme initial.

## LA CARTOGRAPHIE PARTICIPATIVE DU TERRITOIRE

### A QUOI ÇA SERT ?

Au début d'une concertation, chacun utilise généralement des mots et des concepts différents pour décrire une même chose. Ainsi, un agriculteur parlera du tarissement de « l'oued souterrain » tandis que le technicien parlera du rabattement du niveau de la nappe. Si les différents acteurs ne s'accordent pas sur une description partagée de la réalité, il sera alors difficile de définir ce qui pose problème pour envisager la recherche de solutions. L'utilisation de cet outil vise justement à faire converger les participants vers une représentation commune de la réalité. Il s'agit de s'accorder sur ce que l'on observe, sans interpréter cette observation, en tentant à tout prix d'éviter les jugements de valeur. De plus, cet outil permet d'acquérir des informations très riches en un temps réduit.



#### TEMPS DE PRÉPARATION

15 min



#### TEMPS D'ANIMATION

1h30



#### MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Feuille vierge (A0) ou carte satellite,  
Marqueurs, cartons ou post-it



#### NB ANIMATEURS

1 animateur par table



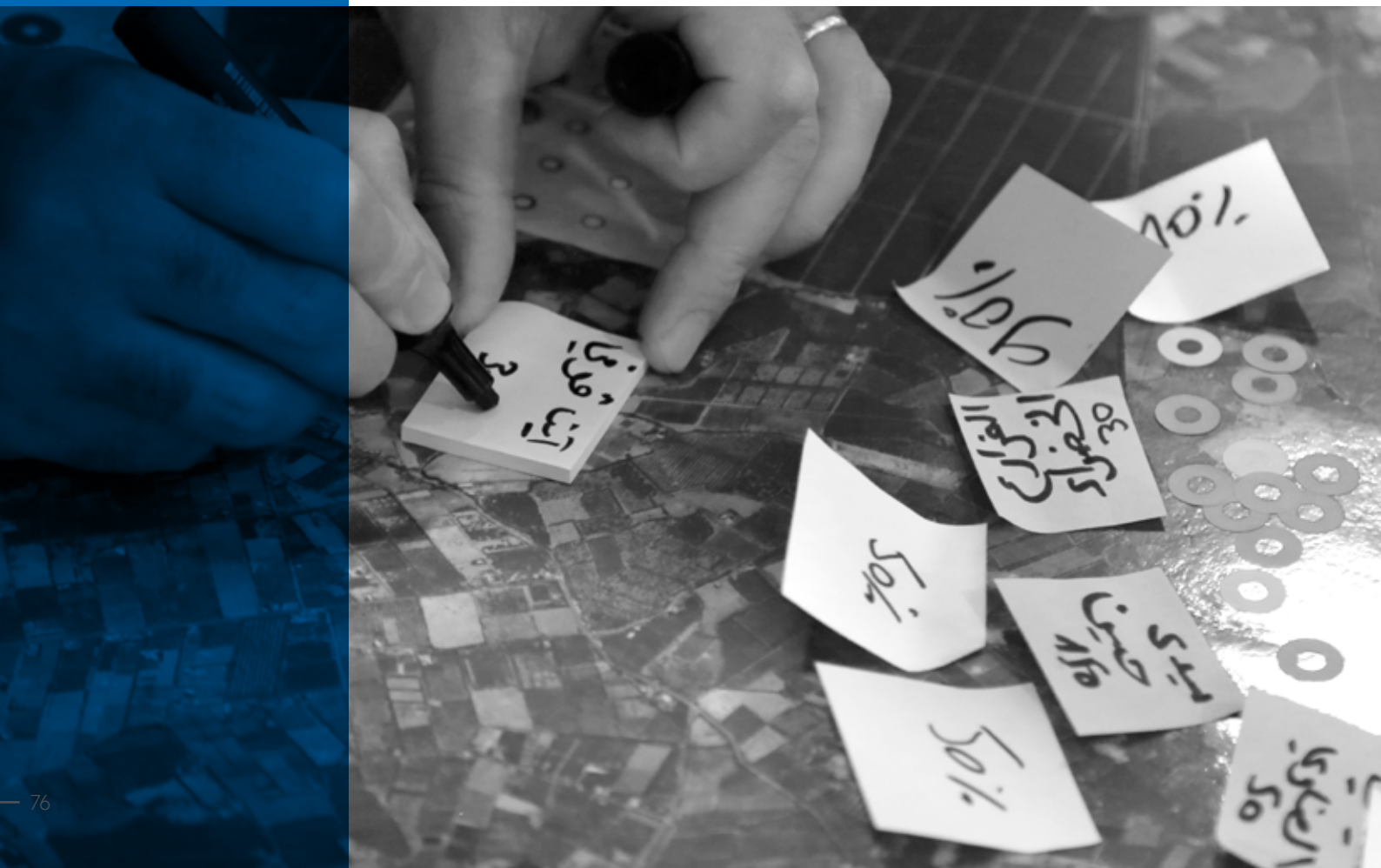
#### TAILLE MAX DU GROUPE

15 personnes par table



#### FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE

moyen



## DÉROULEMENT

Les participants se répartissent en groupes de 10 à 15 personnes autour de grandes tables pour travailler sur une grande feuille de papier (type A0). Ils sont appuyés par un facilitateur par table.

Dans un premier temps les participants clarifient les frontières de l'unité géographique dont il est question. Ils placent alors certains objets caractéristiques du territoire (par exemple : les villes et villages, les routes, les cours d'eau, les limites des propriétés, etc.). Le feutre tourne et chacun est invité à contribuer.

Dans un deuxième temps, les participants représentent sur la carte d'autres informations en lien avec la thématique traitée (par exemple : les pratiques agricoles, l'accès aux services, le réseau d'eau, etc.). Les participants mettent sur la carte ce qui est le plus important pour eux et doivent ensuite discuter pour s'accorder sur une représentation commune de leur territoire.

### Une variante : la cartographie des enjeux

La cartographie participative peut également être utilisée pour identifier et hiérarchiser les enjeux d'un territoire. Dans cette configuration, les participants notent individuellement sur des cartons ou post-it quels sont les points forts et les points faibles du territoire. Dans un second temps, chaque participant place, à tour de rôle, un premier carton sur la carte, et le relie si possible à un objet ou un périmètre précis. On procède ainsi jusqu'à épuisement des cartons et on discute ensuite quels sont les enjeux du territoire sur lesquels il est possible de travailler collectivement.



## QUELQUES CONSEILS

### AVANT LA MISE EN ŒUVRE DE CET OUTIL

Cette méthode peut aussi être réalisée sur la base d'une carte réelle (en format A0). Dans ce cas, il conviendra de s'assurer que le type de carte utilisée (carte topographique, image satellite, cadastre, etc.) parle à tous les participants et ne fasse pas controverse. L'avantage d'une carte construite collectivement est qu'elle permet de clarifier ce qui est important aux yeux des participants.

Quatre derniers conseils pour réussir cet exercice :

1. Soyez vigilants à ce que tout le monde puisse contribuer à l'élaboration de la carte. Si un participant monopolise le feutre, redonnez une place aux autres en les invitant à placer des éléments qu'ils sont les seuls à connaître et encouragez-les à les expliquer
2. Restez sur des éléments factuels et objectivables au stade de l'état des lieux
3. Pensez à produire une légende, de façon à faciliter la lecture de la carte par des personnes qui n'auraient pas participé à l'exercice
4. Anticipez la formulation des enjeux de la zone, le passage des points forts/faibles vers des enjeux nécessitera un appui important de la part du facilitateur



## LE BRAINSTORMING

### A QUOI ÇA SERT ?

Le brainstorming permet à un groupe de personnes de générer rapidement une grande diversité d'idées par écrit, de les hiérarchiser et enfin de les débattre. Cet outil part du constat qu'en début d'atelier, il est souvent très utile de permettre à chaque participant d'exprimer son opinion individuelle, avant de lancer une discussion collective. Cet outil permet à chacun de pouvoir contribuer quelle que soit sa capacité à prendre la parole à l'oral. Il permet aussi de faire ressortir des tendances collectives et des idées ou sujets prioritaires à approfondir. Il permet enfin aux participants d'évoquer toutes leurs idées, et d'évacuer sans brusquer celles qui s'avèrent hors propos et qui ne seront pas traitées ultérieurement dans l'atelier.



**TEMPS DE PRÉPARATION**  
10 min



**TEMPS D'ANIMATION**  
1h30



**MATÉRIEL NÉCESSAIRE**  
cartons, feutres, tableau pour afficher les cartons



**NB ANIMATEURS**  
1 animateur pour 20 personnes



**TAILLE MAX DU GROUPE**  
20 personnes



**FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE**  
simple



## DÉROULEMENT

Le brainstorming débute par l'affichage d'une question aussi précise que possible à laquelle les participants doivent répondre facilement par écrit. Pour cela, la question est affichée au tableau et des cartons et feutres sont distribués aux participants. Ces derniers prennent alors un temps de réflexion individuelle pour écrire leurs réponses sur les cartons.

Une fois que tous les participants ont écrit leurs réponses, l'étape de mise en commun peut débiter. Il est recommandé de faire un premier tour en demandant à chaque participant de fournir une seule première idée, la plus importante selon lui. L'animateur récupère les cartons et les mélange afin de garder l'attention des participants car ils ne savent pas à quel moment leur idée va sortir. Il commence avec un premier carton. Il le lit à voix haute, le montre au groupe et demande, lorsque cela est nécessaire une clarification. Il l'affiche alors sur le panneau. Il passe ensuite aux cartons suivants jusqu'à épuisement des idées du premier tour, en regroupant les idées similaires en thématique. Il réalise ensuite un second tour, en demandant à chaque participant de lui fournir une deuxième idée, différente de celles présentées jusqu'alors. Il procède ainsi jusqu'à épuisement de toutes les idées des participants.

La dernière phase du brainstorming consiste à prioriser les thématiques à approfondir et lancer un débat collectif. Pour cela, il est possible d'utiliser des gommettes, en demandant aux participants de voter pour les thématiques qu'ils souhaitent approfondir dans la suite de l'atelier (p.ex. 3 votes par participant). Les thématiques ayant reçu le plus de votes sont enfin discutées collectivement.



### QUELQUES CONSEILS

#### AVANT LA MISE EN ŒUVRE DE CET OUTIL

Très répandu, cet outil peut néanmoins, s'il est mal utilisé, s'avérer contre-productif et générer de l'ennui, voire des frustrations auprès des participants. Voici quelques conseils précieux pour réussir cet exercice.

Il est important de choisir une question de départ à la fois précise, ouverte et qui ait du sens pour les participants. Elle doit être posée de manière à générer aisément une multitude de réponses chez les participants. Les consignes à donner lors de la distribution des cartons sont les suivantes :

- Chaque idée est la bienvenue (même les idées « saugrenues ») ;
- Il faut écrire une idée par carton ;
- Il faut écrire en grandes lettres ;
- Peu importe les fautes d'orthographe.

Pour s'assurer de la participation et de l'expression de chacun, il est important de donner suffisamment de temps à la réflexion individuelle, et permettre à chacun de bien poser ses idées avant de les partager.

## QUESTIONS / RÉACTIONS : UNE MÉTHODE POUR STRUCTURER LE DÉBAT APRÈS UNE PRÉSENTATION TECHNIQUE

### A QUOI ÇA SERT ?

Cet outil va permettre d'améliorer le niveau de compréhension des participants et de structurer leurs réactions suite à une présentation technique, en donnant l'opportunité à chacun de s'exprimer. Il évite que le temps d'échange qui suit la présentation ne soit monopolisé par certaines personnes ayant l'habitude de s'exprimer en public ou par des personnes souhaitant exprimer leur mécontentement. L'objectif est aussi d'identifier quels sont les enjeux importants pour les participants. Cela permettra à l'équipe du projet de mieux piloter son intervention, en clarifiant les incompréhensions et en prenant en compte les remarques, attentes et craintes des participants pour la suite du processus.



#### TEMPS DE PRÉPARATION

10 min



#### TEMPS D'ANIMATION

1h30



#### MATÉRIEL NÉCESSAIRE

cartons, feutres, tableau pour afficher les cartons



#### NB ANIMATEURS

1 à 3 animateurs



#### TAILLE MAX DU GROUPE

30 personnes



#### FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE

moyen



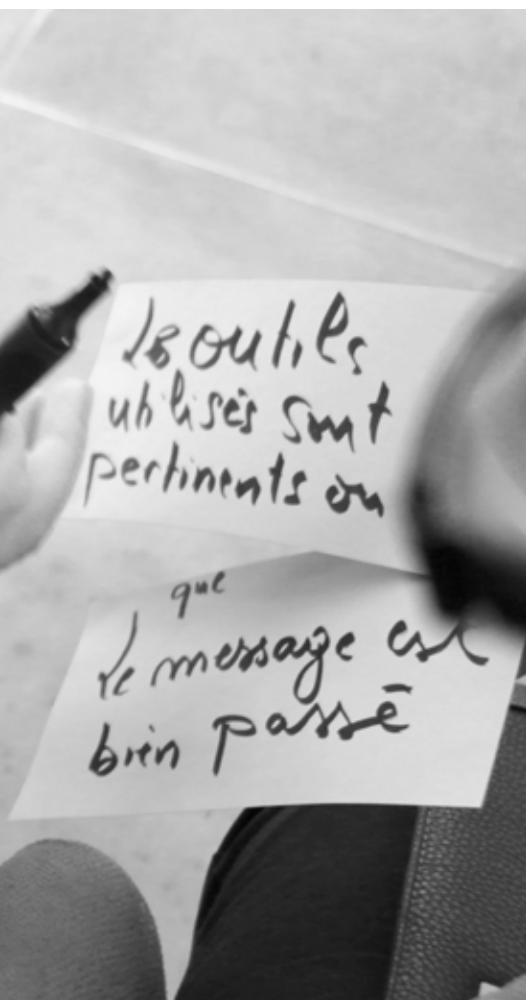


## DÉROULEMENT

Avant de lancer la présentation, les règles suivantes sont expliquées : « Nous allons effectuer une présentation pendant 30 minutes. Afin de faciliter la discussion qui suivra, nous vous demandons de noter sur des cartons vos questions ou demandes de précision d'une part, et vos réactions par rapport à ce qui vous sera présenté d'autre part ». Durant la présentation, les participants écrivent leurs idées sur des cartons de deux couleurs – une pour les questions, l'autre pour les réactions.

A la fin de la présentation, au lieu de lancer le débat, le facilitateur récolte tout d'abord les questions et les affiche sur un panneau. Le facilitateur répond aux questions de compréhension simple. Le porteur du projet ou l'expert ayant produit un contenu technique est également là pour répondre aux questions plus complexes et donner les explications nécessaires. Dans un deuxième temps, le facilitateur récolte les réactions, les clarifie si besoin, et les affiche en regroupant les cartons dans des thématiques.

Enfin, les participants sont invités à hiérarchiser les thématiques en votant pour celles qui sont les plus importantes pour eux. Chaque participant a à sa disposition trois gommettes (trois votes) à placer sur les thématiques choisies. A la fin de l'atelier, toutes les thématiques importantes sont alors mises en débat en plénière.



### QUELQUES CONSEILS

#### AVANT LA MISE EN ŒUVRE DE CET OUTIL

Il est important de prévoir plus de temps pour traiter et discuter les questions et réactions des participants que pour la présentation elle-même.

Si le groupe est supérieur à 15 personnes, il peut être utile de réduire le nombre de questions et réactions en procédant à une division en sous-groupes. Plusieurs solutions existent. Il est par exemple possible de travailler à des tables de 10 personnes, ce qui nécessite un animateur par table.

Si l'on souhaite rester en plénière avec un grand groupe, une autre option est de constituer des binômes ou des trinômes. Une fois la présentation terminée, les questions et réactions des participants sont tout d'abord partagées au sein du binôme ou du trinôme. Ceux-ci doivent ensuite sélectionner une question et une réaction, la plus importante selon eux. L'animateur se charge ensuite de récupérer les cartons et de les partager en plénière.

## LE CERCLE D'ENGAGEMENT

## A QUOI ÇA SERT ?

Un des principes fondamentaux de la concertation est que la participation des acteurs au processus est libre et volontaire. Elle repose en effet, sur leur propre motivation. Cependant, il est difficile de prévoir, a priori, quelle sera la motivation réelle de chaque acteur, et il est donc difficile de savoir qui solliciter et à quelle fréquence. La meilleure façon de le savoir est de s'adresser directement aux intéressés et leur demander à quel point ils souhaitent s'impliquer dans la suite du processus de concertation. En leur demandant de se positionner ouvertement sur leur degré d'implication, les participants sont placés face à leurs responsabilités : « *je participe avec telle intensité dans ce processus de concertation, non pas parce qu'on me le demande, mais parce que c'est mon propre choix* ».



## TEMPS DE PRÉPARATION

10 min



## TEMPS D'ANIMATION

15 - 30 min



## MATÉRIEL NÉCESSAIRE

une grande feuille, des stylos, des post-  
it



## NB ANIMATEURS

1 animateur



## TAILLE MAX DU GROUPE

50 personnes



## FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE

simple



## DÉROULEMENT

Cet outil est généralement utilisé à l'issue d'un atelier de lancement ou d'information, en tout début du processus de concertation (ici lié à l'élaboration d'un CGP). A ce stade, la liste définitive des participants n'est pas encore arrêtée. Par exemple, les agriculteurs doivent encore choisir qui les représentera dans le comité de concertation.

Une fois que le projet (objectifs et processus) est clair pour tous les participants, chacun est invité à écrire son nom sur un post-it et vient le placer sur une grande feuille de papier sur laquelle on aura préalablement dessiné trois cercles : dans le cercle central on écrit « *je souhaite participer à tous les ateliers du comité de concertation* » ; dans le cercle du milieu « *je souhaite contribuer aux réflexions de temps en temps, en fonction de mes disponibilités* » ; et dans le cercle extérieur « *je souhaite rester informé de la démarche* ».

Une fois tous les participants placés, on analyse collectivement le résultat et on effectue si nécessaire des arbitrages (par exemple si trop de personnes se placent dans le cercle central). L'objectif est de terminer l'atelier avec les noms des personnes qui vont activement s'engager dans la suite de la concertation et de clarifier pour tout le monde quels seront les engagements et les responsabilités associés.

### QUELQUES CONSEILS

#### AVANT LA MISE EN ŒUVRE DE CET OUTIL

Le cercle d'engagement doit être utilisé le plus en amont possible du processus, mais en choisissant le moment où les choses sont suffisamment claires pour les participants afin qu'ils puissent se positionner en connaissance de cause.

Si les participants ne savent pas lire et écrire, le facilitateur peut préparer les post-it avec les prénoms et demander à tour de rôle aux participants (de vive voix) comment ils se positionnent.

Le nombre de cercles et le gradient d'implication peuvent être adaptés en fonction de chaque contexte ou projet.

Le cercle peut être remplacé par un tableau avec des cases correspondantes aux différents degrés d'implication.

Lors de la discussion finale, poser la question de savoir s'il manque des acteurs clés. Si c'est le cas, les noter sur des post-it d'autres couleurs pour les contacter par la suite.

En cas de non-respect des engagements, une trace visuelle de ce travail peut permettre de faire un rappel aux participants.





# LA SCÉNARIOLOGIE PARTICIPATIVE

## A QUOI ÇA SERT ?

Amorcer un changement collectif (p.ex. sur la mise en place de règles d'usage d'une ressource) est un processus complexe. Bien souvent, les solutions reposent sur des efforts difficiles à accepter à titre individuel (p.ex. changer ses pratiques ou réduire ses prélèvements). Pour choisir les actions à court terme, les acteurs ont parfois besoin de se projeter à long terme. La scénariologie participative vise à coconstruire des scénarios réalistes à partir de facteurs d'évolution et de contraintes ayant été identifiées lors d'un diagnostic partagé. Elle permet de projeter les participants dans un futur souhaité, dont ils sont acteurs à part entière. En identifiant les marges de manœuvre et les adaptations nécessaires, cette démarche vise à identifier des actions concrètes à réaliser pour atteindre le scénario souhaité.



### TEMPS DE PRÉPARATION

1 jour



### TEMPS D'ANIMATION

1 jour



### MATÉRIEL NÉCESSAIRE

supports pour formaliser des scénarios (feuilles, cartes, dessins, etc.)



### NB ANIMATEURS

1 animateur



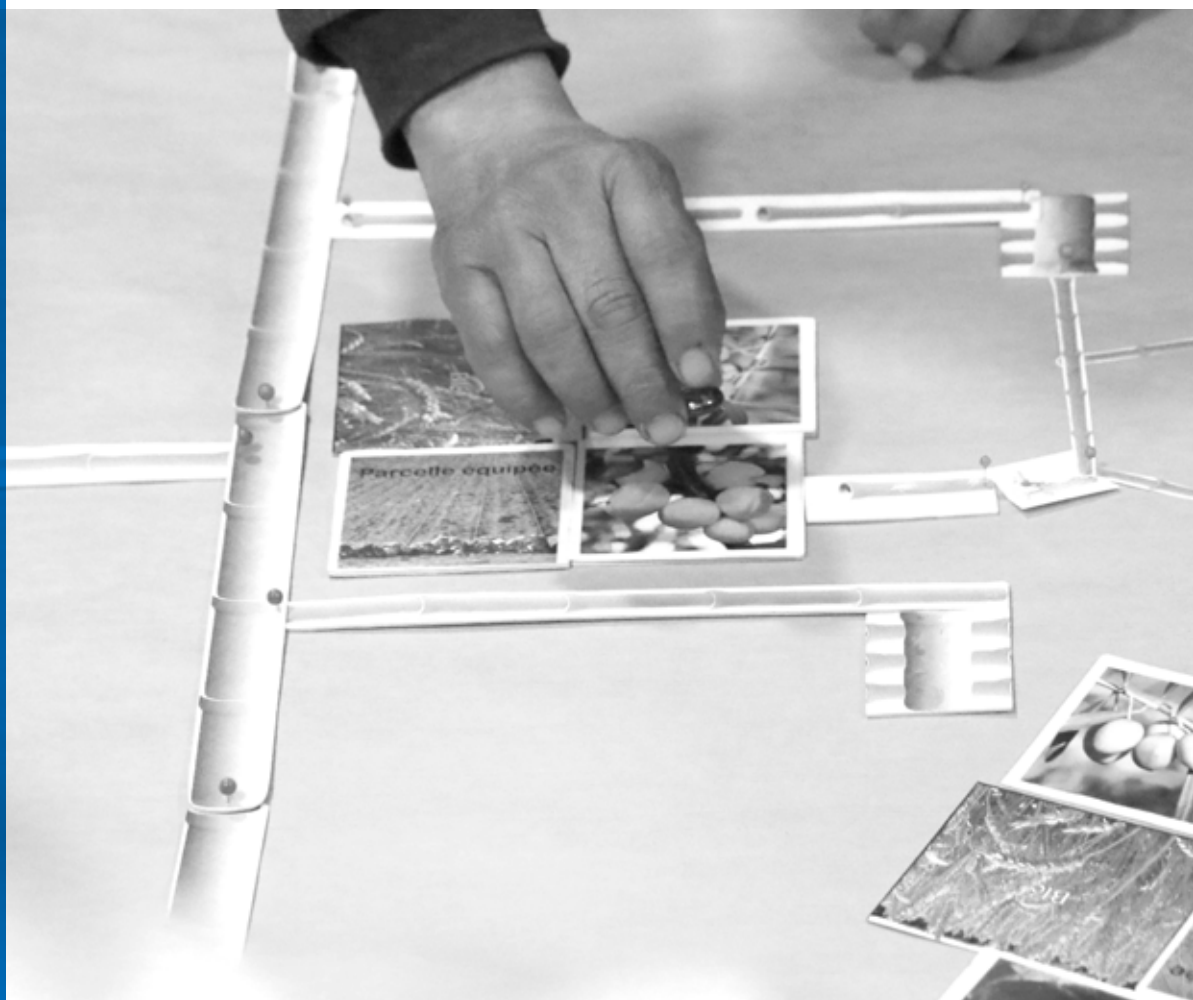
### TAILLE MAX DU GROUPE

20 personnes



### FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE

complexe



## DÉROULEMENT

Cette démarche nécessite de disposer d'un diagnostic complet de la situation actuelle. Celui-ci doit comporter à la fois une représentation du territoire (un état des lieux factuel de la situation) et un diagnostic des enjeux (une structuration et une hiérarchisation des problèmes vécus par les acteurs locaux).

La première étape vise à ouvrir le champ du possible en développant des scénarios d'évolution du territoire (images du futur) basés sur le vécu des participants. Pour cela, on commence par déterminer les facteurs qui conditionnent l'évolution de la situation actuelle (en positif ou en négatif). Ensuite, on assemble ces facteurs pour construire des scénarios contrastés : un scénario « au fil de l'eau » qui anticipe ce que la situation sera dans 15 ou 20 ans si les dynamiques actuelles se poursuivent ; un scénario catastrophe, conséquences de changements globaux (p.ex. le changement climatique) ou locaux (p.ex. multiplication des forages illégaux) ; un scénario idéal, représentant le futur souhaité par les participants. La formalisation de ces scénarios peut prendre diverses formes : récit, image, carte, etc.

La seconde étape vise à identifier les marges de manœuvre possibles et les adaptations nécessaires pour se rapprocher du scénario souhaitable. Pour cela, les participants discutent tout d'abord, pour les scénarios non souhaités, des changements à mettre en œuvre pour empêcher leur avènement. Ils discutent ensuite de leurs marges de manœuvre individuelles pour changer le cours des choses. Enfin, les participants élaborent une stratégie d'adaptation collective reposant sur des actions concrètes et réalistes.

### QUELQUES CONSEILS

#### AVANT LA MISE EN ŒUVRE DE CET OUTIL

Cette démarche de prospective est très puissante pour permettre aux participants de prendre du recul par rapport à la situation actuelle et de considérer toutes les options possibles, même les plus inattendues. Elle fait appel à l'expérience mais aussi à la créativité des participants. Elle permet également de prendre en considération la plupart des facteurs qui pourraient influencer l'évolution de la situation actuelle. Pour toutes ces raisons, cette démarche permet de développer des stratégies robustes et réalistes qui engagent les acteurs locaux, car elle repose sur leurs propositions.

Néanmoins, elle nécessite un travail de préparation minutieux et une posture de facilitation spécifique. L'important est de ne pas anticiper les scénarios allant être produits par les participants et les laisser maîtres du jeu. C'est à eux d'imaginer leur futur, car ce sont eux qui devront l'affronter. L'animateur peut suggérer des facteurs ou aider les participants à structurer leurs scénarios, mais il ne doit à aucun moment se substituer à eux, sans quoi l'exercice perdra de son sens.

Pour aller plus loin : Imache, A., M. Dionnet, S. Bouarfa, J-Y Jamin, T. Hartani, M. Kuper, P. Le Goulven. (2009). « Scénariologie participative » : une démarche d'apprentissage social pour appréhender l'avenir de l'agriculture irriguée dans la Mitidja. Les Cahiers de l'Agriculture 18(5) : 417-424

# LA MISE EN SCÈNE PROSPECTIVE (JEU DE RÔLES SUR LE MODÈLE DU THÉÂTRE FORUM)

## A QUOI ÇA SERT ?

Dans le cadre d'une concertation multi-acteurs, le facilitateur est souvent amené à préparer les différents profils de participants à se projeter ensemble vers un futur souhaitable avant tout engagement collectif dans un dispositif contractuel comme le CGP. L'objectif de la mise en scène inspirée du théâtre forum, est de permettre aux participants d'anticiper et de tester des scénarios futurs en lien avec des actions/règles/mesures dont ils souhaiteraient examiner la pertinence et l'impact potentiel sur eux-mêmes et les autres parties concernées (usagers d'eau potable, administrations, société civile...). Il s'agit ici d'identifier des visions souhaitables et les moyens d'y parvenir et à l'inverse, les visions non souhaitables et les moyens de les éviter.



**TEMPS DE PRÉPARATION**  
1/2 journée



**TEMPS D'ANIMATION**  
2 heures



**MATÉRIEL NÉCESSAIRE**  
grand panneau, feutres, cartons, fiches  
de rôles (à distribuer ou à expliquer)



**NB ANIMATEURS**  
1 animateur



**TAILLE MAX DU GROUPE**  
20 personnes



**FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE**  
moyen





## DÉROULEMENT

En amont de cette mise en scène, le facilitateur prépare des fiches de rôles simplifiées (un prénom, une brève description du rôle de la personne et de son institution, sa position sur le sujet et sa stratégie durant la mise en scène). L'idée ici n'est pas d'être très précis, mais de donner aux participants une palette de possibilités de positions telles que nous pouvons les observer dans la réalité. Par ailleurs le facilitateur doit aider le groupe à réfléchir à quelques scénarios (souhaitables et non souhaitables) et les laisser choisir ceux qu'ils souhaitent « vivre ». A titre d'exemple : un scénario sans aucun changement, un scénario avec une action/règle/mesure X, un scénario combinant plusieurs actions/règles/mesures et un scénario avec une nouvelle réglementation. Le plus important est de laisser les participants décider eux-mêmes des futurs à explorer. Le facilitateur donne ensuite les directives suivantes à chaque scénario : *« Imaginez que nous vivons le scénario S. Certains parmi vous vont rester dans leur propre rôle, d'autres vont endosser les rôles des autres parties »*. Le facilitateur donne alors un aperçu des différents rôles possibles et laisse les participants choisir eux-mêmes les rôles qui les inspirent le plus. Si le nombre de participants dépasse le nombre de rôles, alors certains peuvent être observateurs et donneront leur point de vue lors du débriefing à venir.

Une fois que les rôles sont pris, le facilitateur donne le départ pour la mise en scène. A la fin de la projection collective, un temps équivalent sera dédié au débriefing pour tirer les principaux enseignements à prendre en compte : que faut-il améliorer ? que faut-il éviter ? que faut-il garder ?

Il convient ensuite de refaire l'exercice jusqu'à finir l'ensemble des scénarios choisis.



### QUELQUES CONSEILS

#### AVANT LA MISE EN ŒUVRE DE CET OUTIL

Il est important de bien faire choisir les scénarios à tester par les participants et les aider dans l'exercice de projection en leur donnant des idées ou des exemples. Les fiches de rôles préparées par vos soins doivent permettre aux participants de se projeter dans les rôles des parties qu'ils prendront. Ces fiches peuvent être complétées selon votre connaissance du contexte en allant droit au but : qui est cette partie ? quel est son intérêt ? et comment défendra-t-elle sa stratégie ? Il est important d'insister auprès des participants sur le fait que la simulation ne doit en aucun cas être interrompue ; toutes les questions, remarques et réactions doivent être discutées uniquement lors du débriefing.

Pour le débriefing, il est important de commencer par les observateurs s'il y en a, en leur demandant à tour de rôle ce qui les a marqués lors de la mise en scène. Puis de faire un premier tour de table en demandant aux participants ce qui les a le plus marqués durant la projection ; et enfin de terminer la discussion sur les points importants à retenir, à éviter, à améliorer... pour le choix des actions/règles/mesures à intégrer dans le CGP. L'ensemble des idées qui en ressortent doit être reporté et acté dans le compte-rendu de l'atelier afin de permettre aux participants de garder une trace des recommandations collectives qui en découlent.

## OUTIL #8

# L'ARBRE À PROBLÈME

## A QUOI ÇA SERT ?

Nous sommes fréquemment confrontés à des problèmes complexes qui ont plusieurs causes et dont la résolution ne peut être rattachée à une seule action. Il est alors difficile de savoir par où commencer pour les traiter. L'arbre à problème est une méthode simple et robuste visant à analyser et structurer collectivement un problème aux raisons multiples. Il permet d'identifier quelles sont les racines de ce problème afin d'identifier celles sur lesquelles des actions concrètes pourront être mises en œuvre et par qui. Cet outil peut également être utilisé pour structurer les conséquences du problème, en identifiant la cascade d'impacts potentiels si rien n'est fait.



**TEMPS DE PRÉPARATION**  
30 min



**TEMPS D'ANIMATION**  
1h30



**MATÉRIEL NÉCESSAIRE**  
cartons, feutres, tableau pour afficher les cartons



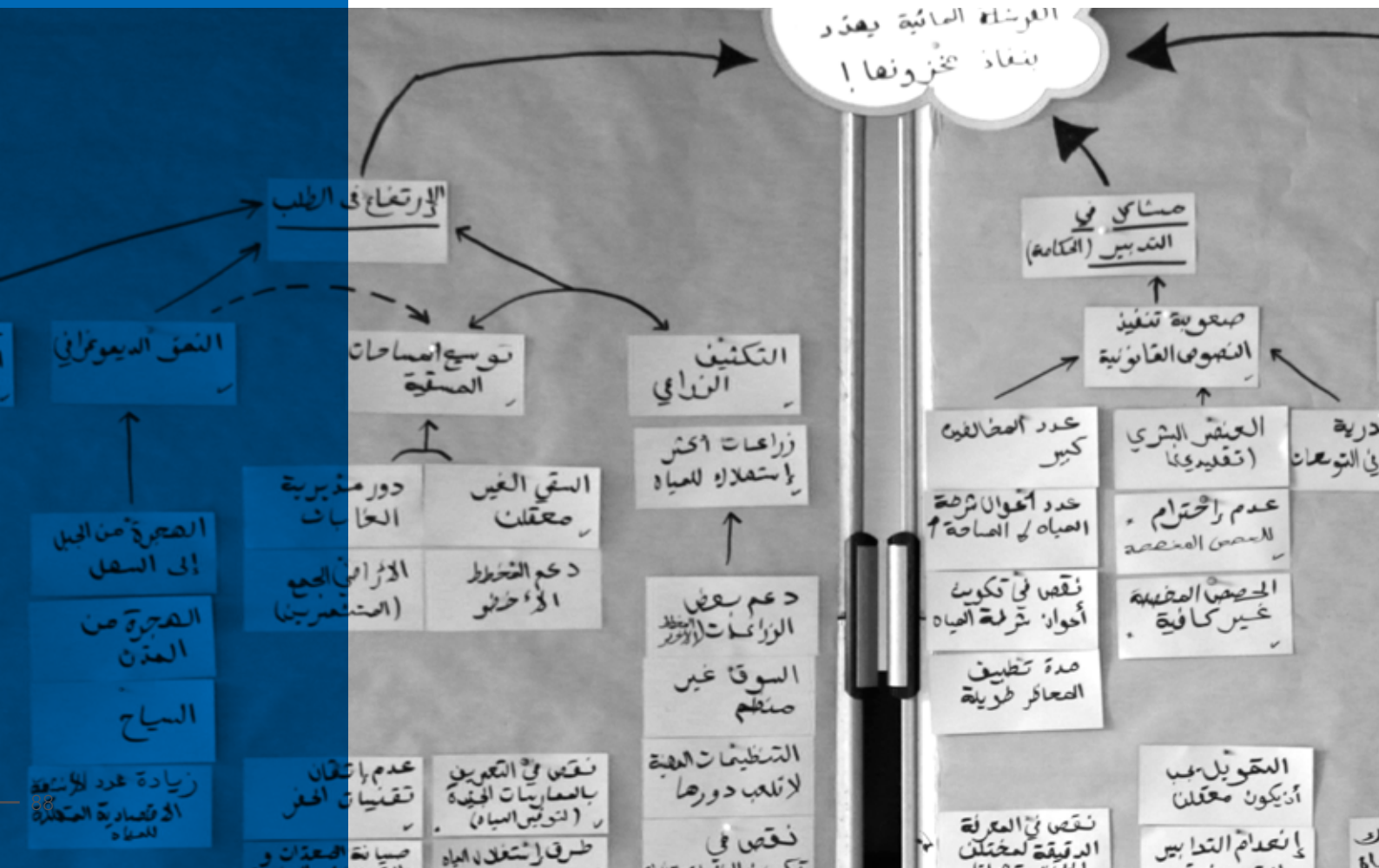
**NB ANIMATEURS**  
1 animateur par sous-groupe



**TAILLE MAX DU GROUPE**  
20 personnes (au-delà, scinder les participants en sous-groupes)



**FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE**  
complexe



## DÉROULEMENT

La première étape de cet exercice consiste à présenter le problème à analyser aux participants et le placer au centre du panneau d'affichage. Ce problème est généralement choisi par les participants eux-mêmes lors d'un atelier précédent (par exemple lors d'un diagnostic des enjeux). L'objectif est que le problème choisi ait du sens pour les participants, qu'il soit consensuel, et qu'il arrive au bon moment comme une suite logique au travail collectif précédent.

Dans un deuxième temps, les participants réalisent un brainstorming sur toutes les causes possibles de ce problème (cf. fiche outil brainstorming) sans ordre particulier. En effet, lors du brainstorming, des causes premières et secondaires sont habituellement identifiées en même temps par les participants. Au fur et à mesure de la collecte des idées, le facilitateur les fait expliciter par les participants et les affiche sous le problème pour former les racines de l'arbre. Peu à peu des liens de causalité apparaissent et le facilitateur propose alors de classer certaines causes comme des sous-causes pour former des racines inférieures. Si une nouvelle cause importante ressort, le facilitateur peut modifier la structure de l'arbre. Une fois que la position de chaque cause ou sous-cause est stabilisée, on dessine alors des traits qui les relient entre elles ou au problème central.

Ce travail est répété en descendant le plus bas possible, jusqu'à ce que les causes fondamentales du problème soient toutes identifiées. Il convient alors d'identifier celles sur lesquelles il est possible d'agir, puis de rechercher des actions concrètes à mettre en œuvre pour participer à la résolution du problème.



### QUELQUES CONSEILS

#### AVANT LA MISE EN ŒUVRE DE CET OUTIL

Cet outil est recommandé lors de l'étape du diagnostic partagé des enjeux et doit seulement être utilisé pour explorer des problèmes aux causes multiples, sans quoi l'exercice perdrait de son sens. Souvent, le problème traité est si complexe, qu'il est indispensable de se préparer en amont de l'atelier. En effet, la structuration spontanée des différentes causes et sous-causes pendant l'atelier participatif peut s'avérer difficile.

Pour se préparer, il est possible de tester l'outil (seul ou avec des collègues) en répondant à la question « quelles sont les causes du problème ? » et en dessinant celles-ci sur une feuille de papier. L'objectif n'est pas de réaliser l'exercice à la place des participants, mais d'anticiper son animation en identifiant par exemple des causes structurellement différentes les unes des autres. En faisant cela, il sera plus facile de proposer une organisation cohérente le jour de l'atelier.

Dans sa version complète, il est également possible d'identifier les impacts du problème étudié. On procède alors de la même façon que pour les causes, à la différence qu'on place les impacts vers le haut, en structurant les liens de causalité en branches au-dessus du problème.



# L'ÉCHELLE DE CONSENSUS

## A QUOI ÇA SERT ?

L'échelle de consensus est un outil permettant de savoir à quel point une proposition, idée ou action est consensuelle au sein d'un groupe. Cet outil est particulièrement adapté pour évaluer plus finement les idées issues d'un travail collectif et qui semblent, a priori, consensuelles. En effet, un processus de concertation peut très bien générer certaines idées qui recueillent l'appui de la majorité (elles sont prioritaires pour un grand nombre de personnes) tout en étant inacceptables pour une minorité. Il est donc primordial d'identifier quelles idées ou propositions sont encore discutables ou controversées, comprendre pourquoi certains participants s'y opposent, et enfin rechercher les adaptations nécessaires pour que celles-ci deviennent réellement acceptables pour tous.



### TEMPS DE PRÉPARATION

30 min



### TEMPS D'ANIMATION

30 - 60 min



### MATÉRIEL NÉCESSAIRE

gommettes ou feutres, grand panneau



### NB ANIMATEURS

1 animateur



### TAILLE MAX DU GROUPE

50 personnes



### FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE

simple

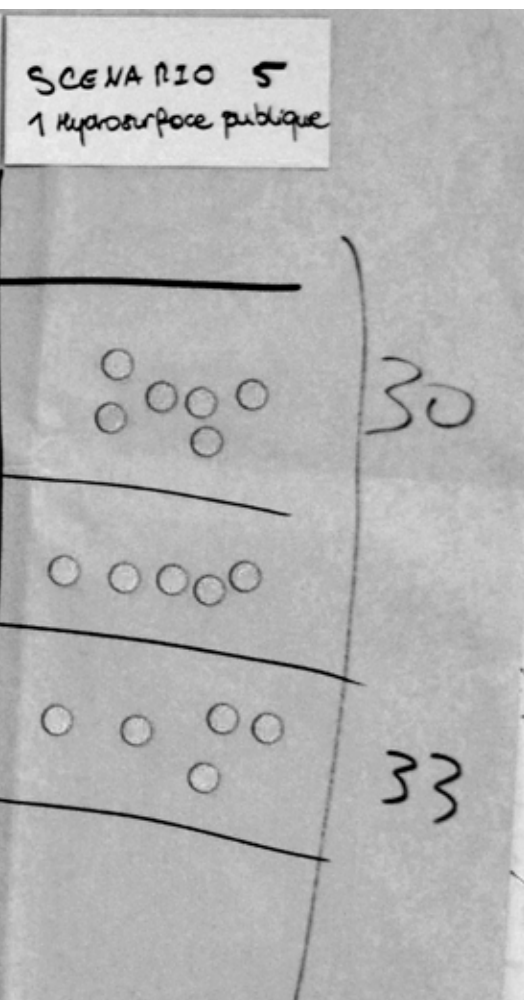
	SCENARIO 1 O hydrosurface	SCENARIO 2 Hydrosurface Opérateur 1	SCENARIO 3 Hydrosurface Opérateur 2	SCENARIO 4 2 hydrosurfaces
JE SOUTIENS TOTALEMENT				
JE SUIS NEUTRE				
JE SUIS CONTRE				

## DÉROULEMENT

Pour commencer, le facilitateur rappelle les propositions issues des étapes précédentes. Si nécessaire, les propositions sont détaillées. Des questions de compréhension peuvent être posées, mais en aucun cas une discussion sur l'intérêt des propositions ne doit avoir lieu à ce stade. L'objectif est simplement que chaque participant comprenne bien chaque proposition avant de se positionner.

Les propositions sont affichées dans un tableau à deux entrées. Tous les participants se lèvent ensuite et vont effectuer une évaluation en fonction de leurs préférences personnelles. On utilise généralement des gommettes mais on peut aussi utiliser des feutres (un trait ou une croix). Chaque participant reçoit donc autant de gommettes qu'il y a de propositions et exprime sa position pour chacune d'entre elles. On demande aux participants de noter leur nom (ou leurs initiales) s'ils placent leur gommette dans la première ligne (engagement à porter une proposition). On leur demande également de réfléchir à une alternative s'ils placent leur gommette dans la dernière ligne (opposition).

Au vu des résultats, le facilitateur va revenir sur les propositions qui ne sont pas suffisamment claires et celles qui recueillent des oppositions. Dans le premier cas, le facilitateur ou le groupe doit apporter les clarifications nécessaires pour que chacun puisse se positionner. Dans le second cas, le facilitateur demande aux participants concernés ce qui permettrait de recueillir leur adhésion. Les alternatives ou modifications demandées sont discutées et potentiellement soumises à une nouvelle évaluation collective. S'il s'agit d'opposition de principe, il faut prendre note et respecter ce fait.



### QUELQUES CONSEILS

#### AVANT LA MISE EN ŒUVRE DE CET OUTIL

Dans certains cas, il est préférable de recourir à une évaluation anonyme. Dans ce cas, on tourne le tableau et on demande aux participants de passer derrière pour voter l'un après l'autre. Avec cette option, il est vrai que le second participant va connaître la position du premier, mais dès le troisième participant l'évaluation est réellement anonyme. Si la situation est trop tendue, on peut également procéder par écrit sur une feuille individuelle et reporter les résultats sur un tableau, sachant que cette seconde option demande plus de temps.

La question de la responsabilisation des participants à porter ou réaliser une proposition peut également être traitée avec cet outil. Pour cela, le facilitateur revient sur les propositions qui n'auraient pas recueilli de votes dans la première colonne. Il demande alors au groupe si certains participants seraient prêts à revoir leur position, sans quoi ces propositions seraient écartées ou repoussées.

Enfin, cet outil permet d'évaluer le degré de consensus, pas à le forcer. Ainsi, si une proposition reste controversée malgré la discussion, ne tentez pas d'obtenir un consensus à tout prix. Il est totalement normal que le groupe ne soit pas d'accord sur tout, et c'est en soi un très bon résultat que de s'en apercevoir.

## LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE (PLAN D'ACTIONS)

### A QUOI ÇA SERT ?

Après s'être assuré des consensus avec l'échelle de consensus, il est alors possible de formuler un plan d'action. Mais pour que les actions soient mises en œuvre, il est essentiel de vérifier un certain nombre de points. L'objectif de cet outil est de s'assurer collectivement que toutes les conditions sont réunies pour que les actions puissent être réalisées, notamment en termes de responsabilité, délais, moyens, etc.



**TEMPS DE PRÉPARATION**  
15 min



**TEMPS D'ANIMATION**  
1h30



**MATÉRIEL NÉCESSAIRE**  
cartons, feutres, grand panneau



**NB ANIMATEURS**  
1 animateur



**TAILLE MAX DU GROUPE**  
30 personnes



**FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE**  
simple





DÉROULEMENT

Le facilitateur travaille sur un grand tableau selon le schéma suivant :

	Objectifs	Qui porte	Qui participe	Quand	Comment	Moyens à mobiliser
Action 1						
Action 2						
Action 3						

Les participants discutent des actions concrètes à mettre en œuvre dans la suite du projet, en l'occurrence du CGP. Le facilitateur note leurs idées sur des cartons et les place dans le tableau.

Il est possible de lister toutes les actions (ou tâches) puis de compléter les colonnes : pourquoi cette action est nécessaire, qui est responsable de son exécution, qui participe à sa réalisation, quand doit-elle avoir lieu, comment sera-t-elle conduite (et quels sont ses indicateurs de succès), et enfin quels moyens devront être mobilisés pour son exécution. Il est aussi possible de travailler ligne par ligne jusqu'à épuiser toutes les actions consensuelles identifiées.

Lorsqu'une action n'a pas de porteur, si son délai d'exécution ne peut pas clairement être défini, ou si elle nécessite des moyens trop importants (ou inexistants), c'est qu'elle ne pourra sans doute pas être réalisée. Le facilitateur accompagnera donc les participants pour qu'ils ne retiennent que les actions réellement pertinentes et faisables, les autres actions pouvant faire l'objet de discussions ultérieures ou de planification à plus long terme.



QUELQUES CONSEILS  
AVANT LA MISE EN ŒUVRE DE CET OUTIL

Un plan d'action n'est utile que si des responsabilités sont clairement établies. Assurez-vous d'avoir les « bons » participants (ceux qui peuvent s'engager formellement) avant de vous lancer dans un tel plan d'action.

Une fois le plan d'action complété, il peut être utile de faire un tour de table en demandant à chacun s'il valide le résultat final, et s'il pense pouvoir respecter ses engagements. En effet, portés par la dynamique du groupe, certains participants s'engagent parfois au-delà de leur propre capacité ou alors sans l'aval de leur hiérarchie. Ce temps de réflexion individuelle permet de vérifier que cela n'est pas le cas, ou le cas échéant de mettre des options pour certaines actions car un autre circuit de validation est nécessaire. Cette réflexion permet parfois de revoir le plan d'action pour aboutir à un résultat plus réaliste.

8.2

# **TERMES DE RÉFÉRENCE POUR UN MARCHÉ D'ACCOMPAGNEMENT DE LA MISE EN PLACE D'UN CGP**





# TERMES DE RÉFÉRENCE

## MARCHÉ D'ACCOMPAGNEMENT DE LA MISE EN PLACE D'UN CGP

### I OBJET DE LA MISSION

L'objet de cette mission vise à : « Accompagner l'Agence de Bassin Hydraulique..... (ABH.....) dans le processus de concertation pour l'élaboration du Contrat de Gestion Participative (CGP), en vue de préserver et de gérer durablement et équitablement les ressources..... du territoire ..... ».

Cet appel d'offres est lancé dans le cadre d'une procédure d'appel d'offres ouvert. Les fournisseurs de service sont invités à soumettre une proposition technique et financière ; les prestataires pourront se constituer en groupement.

### II CONTEXTE GÉNÉRAL DE LA MISSION

La loi n° 36-15 relative à l'eau a introduit, dans ses articles 115 et 116 et dans son texte d'application N°.....du ....., le principe de la contractualisation dans le but de préserver les eaux et les milieux aquatiques. A cet effet, le dispositif de contrat de gestion participative (CGP) mis en place par ces articles accorde une place prépondérante aux usagers de l'eau et du domaine public hydraulique en général.

La gestion participative de l'eau est guidée par un partenariat gagnant-gagnant entre les usagers et l'administration. Elle a pour ambition de rapprocher les usagers de l'eau des pouvoirs publics en vue d'un partage des rôles et des responsabilités. Il s'agit donc d'aller vers une gestion durable et équitable de l'eau qui prend en compte les différents enjeux en conciliant l'objectif de préservation des eaux et des milieux aquatiques avec les activités socio-économiques qui en dépendent.

#### Quelques repères sur la démarche d'élaboration de contrat de gestion participative :

- Un CGP est une initiative volontaire visant à trouver un accord et un engagement contractuel sur une durée donnée, avec des objectifs clairs, précisant les rôles et les responsabilités de parties prenantes représentatives (des usagers et des administrations) concernées par une ressource en eau (quel qu'en soit le type) en vue de sa gestion équitable et durable ;
- Le CGP est un dispositif opérationnel qui permet aux usagers d'initier la démarche et de participer, en partenariat avec l'administration, à l'élaboration des choix de gestion, répondant ainsi plus facilement à leurs besoins et préoccupations directs ;
- Le CGP est élaboré à travers un processus de concertation multi-acteurs ou entre pairs. En s'adaptant aux spécificités locales, cette initiative volontaire est relativement flexible. Mais elle doit également être en capacité de produire un engagement contractuel ;
- L'objectif exclusif de préservation des ressources, souvent basé uniquement sur des mesures restrictives, ne favorise guère l'engagement des acteurs dans un processus collaboratif. La gestion participative de l'eau doit chercher à concilier cet objectif avec d'autres visions, permettant à toutes les parties prenantes d'en tirer un bénéfice propre, dans une optique gagnant-gagnant ;
- Faire coopérer différents acteurs ayant chacun sa propre représentation de la ressource

ou des problèmes, ayant des intérêts potentiellement divergents et des pouvoirs inégaux, représente un vrai défi. Cela nécessite que chacun fasse des concessions en sortant de sa zone de confort et en faisant un pas vers l'autre ;

- Impact sur la décision finale, transparence, représentativité, ouverture, neutralité de l'animation, etc., autant de principes qu'il convient de respecter pour que la concertation se déroule dans de bonnes conditions. Ces principes constituent une forme de garantie pour les participants. Ils renforcent la confiance mutuelle ;
- L'organisation collective des usagers est nécessaire pour une gestion participative des ressources. L'analyse du contexte est donc primordiale pour évaluer le degré d'organisation des structures en place, leur niveau de représentativité des différents usagers concernés par la ressource et la qualité de leur fonctionnement. En fonction de la situation, des actions de renforcement de capacité peuvent être nécessaires. Celles-ci peuvent aller jusqu'à la création de nouvelles formes d'organisation.

### III CONTEXTE SPÉCIFIQUE DE LA MISSION

#### Contexte d'intervention :

Décrire ici brièvement le contexte d'intervention...

- La zone concernée ;
- Les principaux usages de la portion du domaine public hydraulique concernée ;
- Les parties prenantes concernées ;
- La nature des enjeux justifiant l'établissement d'un CGP.

#### Origine de la demande :

Décrire ici brièvement comment cette démarche a été initiée...

- Dans le cas où l'initiative vient des usagers
- Dans le cas où l'initiative vient de l'ABH ou d'un autre partenaire institutionnel

#### Objectifs spécifiques du CGP :

Décrire ici les objectifs spécifiques auxquels le CGP devrait répondre...

Quelques exemples:

- Mettre en place une gestion durable dans la zone concernée ;
- Contribuer à une gestion soutenable, collective et équilibrée dans la zone concernée ;
- Mettre en œuvre une démarche de développement durable visant l'amélioration des milieux aquatiques dans toute la zone couverte par le présent CGP ;
- Gérer la zone concernée dans un cadre participatif et consultatif, à travers lequel toutes les parties prenantes sont impliquées dans la prise de décisions et le suivi de leur mise en œuvre ;
- Contrôler l'état des ressources en eau en mettant en place les mécanismes nécessaires pour suivre l'évolution du niveau des eaux souterraines et de la pollution ;
- Préserver et développer les fonctionnalités naturelles des milieux aquatiques dans toute la zone couverte par le présent CGP ;
- Limiter et mieux gérer le risque inondation à l'échelle du bassin versant sans compromettre le développement de la zone couverte par le présent CGP ;
- Soutenir les activités socio-économiques existant dans toute la zone couverte par le présent CGP en renforçant l'offre en eau
- Intensifier la mobilisation des ressources en eau de surface, en utilisant les eaux usées traitées, en recourant à la récupération des eaux de pluie et au dessalement de l'eau de mer ;
- Veiller à l'approvisionnement en eau potable des populations ;
- Réduire les pollutions domestiques, industrielles, agricoles...

## IV DESCRIPTION DÉTAILLÉE DE LA MISSION

Cette mission vise à élaborer un contrat de gestion participative sur le territoire ....., afin de gérer durablement et d'une façon équitable les ressources et les activités socioéconomiques qui en dépendent.

### Objectifs de la mission du prestataire

- Rédaction du dossier préliminaire (OPTIONNEL) ;
- Mobilisation des parties prenantes concernées ;
- Capacitation et accompagnement des parties prenantes dans leur rôle en tant que membre d'un comité de concertation pour l'élaboration d'un contrat de gestion participative ;
- Organisation et animation neutre d'une série d'ateliers participatifs pour aboutir à un plan d'action co-construit et un engagement contractuel des parties prenantes ;
- Rédaction des comptes rendus, du rapport de synthèse sur le déroulement de la concertation, du plan d'action détaillé ainsi que du contrat de gestion participative.

### Rôle du prestataire dans la démarche

Le prestataire sera en charge d'animer et de mettre en œuvre une démarche de concertation où la participation est au cœur du processus ; les acteurs du territoire sont représentés tout au long des étapes, ils sont des participants actifs dans les différents ateliers et les résultats de chaque étape seront le fruit d'une réflexion collective permettant ainsi au final d'aboutir à des propositions consensuelles autour d'un CGP. Le rôle du prestataire est de faciliter le travail de groupe et non de l'orienter dans une direction donnée.

Le prestataire devra respecter les valeurs de neutralité, de transparence et d'adaptabilité ; sa proposition technique traduira ces valeurs et l'engagement qu'elles représentent. L'évaluation des offres techniques des prestataires mettra l'accent sur les valeurs de la participation et sur la qualité de la méthodologie vis-à-vis de ce point essentiel.

L'organisation logistique des ateliers (repas, pause-café, réservation des salles...) seront pris en charge par ..... Les lieux de tenue des ateliers doivent être à proximité du territoire concerné et facilement accessible par les différents participants. Ce choix sera pris en concertation entre le prestataire et l'ABH.

La connaissance des enjeux environnementaux, sociaux et politiques en lien avec la gestion de l'eau au Maroc, notamment en contexte rural, est un plus. Cependant, la prestation ne correspond pas à la réalisation d'une étude technique, mais à un travail d'animation.

### Activités détaillées de la mission

Le prestataire devra mettre en œuvre les activités des phases de préparation et de concertation, ainsi qu'une partie des activités de la phase de décision. Le prestataire sera chargé de réaliser les activités suivantes :

- Présenter une méthodologie détaillée décrivant la démarche que le prestataire compte suivre pour la mise en œuvre des différentes phases de la mission ;
- Accompagner l'Agence de Bassin Hydraulique dans :
  - o Son rôle de secrétariat lors de chacune des réunions et chacun des ateliers de la démarche ;
  - o La mobilisation des acteurs, le lancement et le suivi de la démarche ;
  - o L'animation des réunions et ateliers à mener tout au long du processus ;
- Accompagner le comité de concertation CGP dans sa création et dans la suite de son fonctionnement, en particulier sur le partage de l'information à destination du grand public ;
- Accompagner l'ensemble des acteurs du territoire afin de s'inscrire dans une démarche collective, que ce soit à travers la réalisation d'ateliers par groupe d'intérêt ou par l'organisation de rencontres regroupant des acteurs divers ;



- Accompagner l'Agence de Bassin Hydraulique et le comité de concertation CGP dans la rédaction d'une première version du Contrat de Gestion Participative sur le territoire;
- Faciliter les différents ateliers et réunions, tout en gardant à l'esprit un objectif de transfert de compétences au comité de concertation.

## Phase 1 : Analyse des conditions préalables au CGP

### Tâche 1) Elaboration du dossier préliminaire (OPTIONNEL)

Dès le démarrage de la mission, le prestataire doit élaborer dans un délai maximum d'un mois, un dossier préliminaire contenant les informations suivantes :

- La délimitation de la portion du domaine public hydraulique concernée ;
- Un état des lieux sommaire basé sur les connaissances disponibles relatives à la portion du domaine public hydraulique concernée : milieu physique, état quantitatif et/ou qualitatif actuel, usages actuels et futurs, défis et enjeux rencontrés par les usagers ;
- Une analyse des parties prenantes indiquant pour chacune leurs intérêts, leur organisation, leur mode de représentation ainsi que leurs moyens d'action ;
- L'évolution probable de la portion du domaine public hydraulique concernée et des activités liées à son utilisation, en cas de non-mise en place du CGP (basé sur les connaissances actuelles disponibles) ;
- Des orientations sur la démarche de mobilisation des acteurs et sur les besoins d'accompagnement éventuels des groupes d'usagers afin de faire participer ceux-ci efficacement à la concertation ;
- Des orientations sur une démarche de concertation souhaitée pour l'élaboration du contrat de gestion participative.

Il ne s'agit pas d'une étude technique approfondie, mais d'une collecte d'informations essentielles et nécessaires au lancement rapide de la démarche. Ce dossier préliminaire doit en premier lieu permettre à l'ABH d'évaluer si le contexte est favorable à la mise en place d'un CGP, et en deuxième lieu et le cas échéant, de justifier de l'intérêt d'une telle démarche et de créer les conditions propices à la concertation.

#### LIVRABLE:

- Dossier préliminaire rédigé et envoyé à l'ABH.

### Tâche 2) Préparation de la phase de concertation

Au démarrage (dans un délai de trois mois), le prestataire devra mettre en œuvre les activités de « préparation », déterminantes pour la suite de la démarche :

- La mobilisation des acteurs du territoire, usagers directs ou indirects ainsi que les acteurs institutionnels concernés ;
- L'organisation d'au moins un atelier préparatoire par groupe d'intérêt, afin de renforcer les compétences des groupes et leur organisation collective pour les étapes suivantes ;
- L'accompagnement de la création d'un comité de concertation CGP à travers l'organisation d'une réunion dans laquelle le comité sera officiellement constitué, et prendra connaissance du dossier préliminaire et établira son règlement intérieur.

Le prestataire devra préparer ces trois activités, anticiper le travail de communication éventuel à destination du grand public en collaboration avec l'ABH et respecter les conditions de constitution et de composition d'un comité de concertation CGP (cf. annexe 1).

Ces activités seront réalisées en étroite collaboration avec l'ABH, qui facilitera la mise en contact avec les acteurs locaux.

#### LIVRABLES:

- Proposition des membres du comité de concertation (liste avec contacts)
- Documents supports aux ateliers
- Documentation des réunions, rencontres et ateliers (supports élaborés, comptes rendus, photos)

## Phase 2 : Travail de concertation entre les membres du comité pour l'élaboration du CGP

La phase de concertation constitue le cœur du présent marché. Elle doit démarrer concrètement lorsque les différents groupes d'intérêts se rencontrent pour la seconde fois (la première étant pour la constitution du comité) afin de partager leurs différents points de vue et échanger leurs préoccupations. Cette concertation est structurée en plusieurs étapes d'au moins un atelier participatif chacune.

Le rôle du prestataire sera d'accompagner l'ABH et le comité de concertation CGP dans chacune de ces étapes, de faciliter les échanges entre participants, de s'assurer de la conformité des décisions avec le cadre réglementaire actuel, pour aboutir à la rédaction de la première version du contrat.

### Tâche 3) Etablissement d'un état des lieux partagé :

Le prestataire doit assurer que l'ensemble des acteurs du territoire seront représentés au cours de cet atelier. Grâce à une animation et à des outils participatifs cohérents, le prestataire facilite au cours de cet atelier la construction collective, par l'ensemble des membres du comité de concertation, d'un état des lieux. Le prestataire doit offrir aux participants un cadre de travail qui leur permettra de décrire collectivement et de manière factuelle leur territoire, et ce, de façon objective. L'objectif est de faire converger les participants vers une description commune de la réalité et qu'ils s'accordent sur ce qu'ils observent sur le territoire. Cette étape doit permettre de valider et d'affiner les éléments de description du contexte, présentés dans le dossier préliminaire.

### Tâche 4) Coproduction d'un diagnostic participatif des enjeux :

Le prestataire doit, à travers cette étape, amener les membres du comité à analyser collectivement la situation de façon à faire ressortir les enjeux (quels sont les problèmes, pour qui et pourquoi, etc.). Le prestataire doit permettre, à travers la démarche qu'il propose, de faire émerger les diverses interprétations de la situation par les membres du comité de concertation, et de pointer les différences d'opinion. Tous les points de vue doivent pouvoir s'exprimer, même en cas d'opposition. A l'issue de cette étape, les participants auront eu suffisamment le temps de débattre et seront en mesure de hiérarchiser collectivement les enjeux sur lesquels reposera la suite du processus.

### Tâche 5) Réflexion collective sur une vision prospective du territoire :

Le prestataire doit, à travers cette étape, permettre aux membres du comité de concertation d'explorer collectivement différents scénarios d'évolution (avec et sans règles de contrôle et de gestion de la ressource). Il s'agit ici de favoriser l'accord entre les membres du comité de concertation sur les objectifs à long terme pour leur territoire. A l'issue de cette étape les membres du comité de concertation doivent être en mesure de se mettre d'accord sur les orientations générales qu'ils souhaitent donner au contrat de gestion participative.

### Tâche 6) Objectifs communs et stratégie collective :

Le prestataire doit, à travers cette étape permettre aux membres du comité de concertation de s'accorder sur un futur souhaitable (objectifs de gestion des ressources en eau à moyen ou long terme) et d'une stratégie à plus court terme pour y parvenir. Il s'agit d'une étape de convergence, lors de laquelle le prestataire doit amener les participants à se focaliser sur les propositions les plus consensuelles sur lesquelles ils sont prêts à s'engager.

### Tâche 7) Définition des actions, des mesures et des règles de gestion et de contrôle

Le prestataire doit assurer à travers l'animation de cette étape et grâce aux consensus qui se seront dégagés lors des étapes précédentes, que les membres du comité de concertation soient en mesure de formuler des actions, mesures et règles de gestion et de contrôle devant figurer dans un plan d'action pour la mise en œuvre de la stratégie globale. Le prestataire doit également veiller à ce que, pour chaque action proposée, les responsabilités sont clairement établies et les moyens suffisants existent et seront alloués pour sa réalisation.

#### LIVRABLES:

- Supports en préparation des différentes rencontres
- Rapports ou compte-rendu détaillé des résultats de chacun des ateliers de cette phase.

## Phase 3 : Appui à la prise de décision

### Tâche 8) Rapport de synthèse de la concertation et projet de CGP

La phase de décision vise à aboutir à la production effective d'un document de contrat de gestion participative, à sa ratification par les acteurs du territoire et à son approbation par le conseil d'administration de l'ABH en vue de sa mise en œuvre. Il est attendu du prestataire la réalisation des activités suivantes :

- Co-construction d'un plan d'action en faveur d'une gestion durable et collective des ressources concernées et des activités associées à ces ressources ;
- Rédaction du rapport de synthèse du déroulement de la concertation qui doit inclure l'ensemble des points de vue exprimés lors de ladite concertation ;
- Rédaction du document de contrat de gestion participative, intégrant les rôles et les responsabilités de chacune des parties prenantes – les clauses à intégrer sont présentées dans l'annexe 1.

#### LIVRABLES:

- Contrat de gestion participative et plan d'action détaillé
- Rapport de synthèse du déroulement de la concertation

### Tâche 9) Validation et approbation du CGP par les parties prenantes concernées

Pour la validation du CGP et du plan d'action par les différentes parties prenantes concernées, plusieurs réunions au niveau des administrations publiques ainsi qu'au niveau du territoire concerné devront être organisées par le prestataire en collaboration avec l'ABH et le comité de concertation. L'objectif de ces réunions sera la validation et la signature du contrat par l'ensemble des parties concernées et, in fine, leur engagement à respecter les mesures, actions et règles inscrites dans ce contrat.

En fonction de la taille du territoire, une ou plusieurs réunions d'information à destination du grand public devront également être organisées par l'ABH et le comité de concertation.

A ce stade de la démarche, l'appui du prestataire devra rester minime : s'assurer de l'organisation de la réunion en amont; s'assurer de l'envoi d'invitations et de la communication sur la date de la réunion ; accompagner le comité de concertation et l'ABH dans leur rôle d'animateur territorial.

#### LIVRABLES:

- Supports et comptes-rendus des réunions de validation du CGP et du plan d'action
- Supports et documentation des réunions d'information à destination du grand public

### Activités transversales :

### Tâche 10) Organisation, animation et bilan des ateliers et réunions

Une part importante du travail du prestataire sera d'organiser, d'animer et de dresser les bilans d'ateliers et de différentes réunions (tels que décrits dans les paragraphes précédents des termes de référence), pour accompagner l'ABH dans son travail de secrétariat et le comité de concertation CGP dans ses missions. De façon systématique, le prestataire sera donc en charge des réalisations suivantes, pour chaque atelier ou réunion, en étroite collaboration avec l'ABH :

- Définir la liste des participants et envoyer les invitations, au moins deux semaines avant chaque rencontre ;
- Préparer l'agenda détaillé de la rencontre (activités et objectifs) avec l'ABH et le comité de concertation, et s'assurer de sa diffusion aux invités ;
- L'animation des ateliers est principalement assurée par le prestataire en proche coordination avec l'ABH. Toutefois, il est attendu du prestataire d'assurer le transfert des compétences en matière d'animation, de facilitation et d'application de méthodes participatives à l'ABH lui permettant ainsi de prendre progressivement le relais avec un appui continu du prestataire ;
- Le prestataire appuiera l'ABH et le comité de concertation dans la diffusion des informations issues de chaque atelier auprès du grand public. Ils définiront ensemble une stratégie de communication où les rôles et responsabilités de l'ABH et du comité de concertation seront clarifiés. Le prestataire l'appuiera dans la réalisation de ses missions, notamment dans le rôle d'animateur des réunions d'information du grand public.

#### LIVRABLE:

- Documents et supports de préparation des différents ateliers et réunions



### Tâche 11) Proposition d'une méthode de suivi et évaluation de la participation effective

Le prestataire devra suivre la participation tout au long de la démarche. Il devra en dresser un bilan à l'issue du processus sur des bases quantitatives et qualitatives. Le prestataire développera un outil de suivi et évaluation de la participation pendant la mise en œuvre du CGP, et à destination du comité de concertation. Cet outil pourrait être utilisé par le comité au cours de la mise en œuvre du CGP.

#### LIVRABLE:

- Méthode de suivi et évaluation de la participation effective

## VI PRODUITS ET DÉLAIS

Le prestataire sera responsable de différents types de livrables ; pour les rapports, une première version « draft » sera proposée par le prestataire et envoyée à l'ABH pour relecture. Dans un délai de deux semaines, l'ABH s'engage à envoyer ses commentaires au prestataire, qui disposera alors d'un délai d'une semaine pour réviser le rapport en question et produire une deuxième version finalisée. L'ensemble des rapports doit être produit en langue.....

Tableau récapitulatif des livrables

Tâche	Livrable	Délais de réalisation après démarrage
1	- Dossier préliminaire	1 mois
2	- Proposition des membres du comité de concertation (liste avec contacts) - Documents supports aux ateliers - Documentation des réunions, rencontres et ateliers (supports élaborés, comptes-rendus, photos)	3 mois
3 — 7	- Supports de préparation des différentes rencontres - Rapports ou compte-rendu détaillé des résultats de chacun des ateliers de cette phase.	- 7 jours avant la rencontre - 7 jours après la rencontre
8	- Contrat de gestion participative et plan d'action détaillé - Rapport de synthèse du déroulement de la concertation	15 mois
9	- Supports et comptes rendus des réunions de validation du CGP et du plan d'action - Supports et documentation des réunions d'information à destination du grand public	17 mois
10	- Documents et supports de préparation des différents ateliers et réunions	14 jours avant chaque action
11	- Outil de suivi et évaluation de la participation effective	15 mois

Le prestataire sera responsable de fournir à l'ABH dans son offre un calendrier détaillé des différentes activités attendues ainsi que leur répartition dans le temps.

## VII COMPÉTENCES REQUISES POUR LA PRÉSENTE MISSION

Le BET prestataire doit être en mesure de démontrer une expérience avérée dans les domaines suivants :

- Maîtrise du contexte social marocain (langues, traditions...)
- Maîtrise des questions de gouvernance liées à l'eau
- Analyse et traitement de données sociotechniques
- Maîtrise et réalisation d'études agronomiques, hydrologiques et hydrogéologiques
- Analyse des liens sociaux entre différentes parties prenantes
- Conception et mise en œuvre d'approches participatives
- Animation d'ateliers de différentes tailles
- Maîtrise d'outils participatifs innovants
- Maîtrise de la rédaction de rapport en arabe et en français.

Le BET prestataire devra présenter a minima un binôme de consultants avec une expérience solide dans l'animation territoriale (un senior et un junior) pour mener à bien la mission. Sur les deux profils présentés, au moins un des deux doit maîtriser couramment le dialecte local (darija et/ou berbère).

Les deux profils recrutés devront regrouper les compétences suivantes :

- Diplôme de bac+5 en agronomie, gestion de l'eau et/ou environnement, sciences sociales, anthropologie ;
- Sensibilité particulière pour les questions de participation : un minimum de 2 ans d'expérience est requis pour le consultant junior / 7 ans pour le consultant sénior dans l'animation d'ateliers participatifs ;
- Expérience démontrée dans l'utilisation d'outils participatifs adaptés ;
- Expérience dans la communication de résultats / vulgarisation ;
- Au moins 3 expériences dans l'analyse et la compréhension d'enjeux multi-acteurs ;
- Au moins 3 expériences dans la conduite de processus de concertation au cours des 5 dernières années, dont 2 au moins dans la gestion de l'eau.

Le prestataire peut ajouter à son offre technique un pool d'experts comprenant tout profil / toute compétence qu'il juge nécessaire à la bonne réalisation de sa mission.

## VIII BUDGET DE LA PRÉSENTE MISSION

Le temps estimé pour le présent marché est de 18 mois, soit un budget maximal (hors frais de déplacements) de ..... Dhs.

## IX RELATION AVEC LE MAITRE D'OUVRAGE

Le prestataire devra échanger régulièrement avec l'Agence de Bassin Hydraulique, qui dédiera un membre de son personnel au suivi de la démarche CGP, c'est-à-dire le/la chargé(e) de mission « mise en place d'une démarche CGP ». Le personnel de l'ABH facilitera les échanges avec l'ensemble de l'administration publique, les autorités gouvernementales, les élus et les acteurs du territoire. L'ABH mettra aussi à la disposition du prestataire toute documentation dont elle dispose.

De son côté, le/la chargé(e) de mission de l'ABH dédié au CGP s'engagera à communiquer régulièrement de l'avancée du processus avec le reste du personnel de l'ABH. En effet, le rôle du/de la chargé(e) de mission de l'ABH dédié au CGP est d'apporter le point de vue de l'ABH dans les réunions, afin de garantir que les résultats coproduits soient en ligne avec les dispositions de l'ABH ; cela, afin de faciliter in fine l'approbation du CGP par le CA.

Une des missions du prestataire vise à appuyer et accompagner le/la chargé(e) de mission de l'ABH dans l'appropriation du processus pour d'éventuels processus ultérieurs. Le prestataire travaillera dans un objectif de transfert des compétences vers l'ABH ; Il devra encourager fortement l'ABH à s'impliquer dans le processus, à le suivre et à contribuer à l'organisation de réunions ou d'ateliers.

Par ailleurs, le prestataire sera régulièrement en contact avec le comité CGP, afin de l'appuyer dans la réalisation de ses différentes missions, depuis sa création jusqu'à son autonomisation une fois la mise en œuvre du CGP venue. Entre autres, le prestataire anticipera d'éventuelles tensions ou conflits entre les membres du CGP et prendra les mesures nécessaires pour les apaiser (voire les résoudre, selon le niveau de conflit atteint) et garantir le bon fonctionnement du groupe malgré cela.

#### **X CRITÈRES DE SÉLECTION DU BUREAU D'ÉTUDES / GROUPEMENT**

Le prestataire devra démontrer d'une solide expérience dans la conduite de processus de concertation, notamment au Maroc, et joindre à son offre technique 3 références de prestations réalisées au cours des 5 dernières années, pour des budgets similaires. Le prestataire devra également démontrer d'une expérience solide sur des thématiques similaires (gestion des eaux souterraines, contractualisation autour de la gestion de l'eau, associations d'usagers de l'eau agricole, etc.).

Le prestataire devra montrer sa capacité de mobilisation d'une équipe disponible et fournir le chiffre d'affaires réalisé sur les 3 dernières années ainsi que l'effectif de son équipe.

#### **Critères de notation**

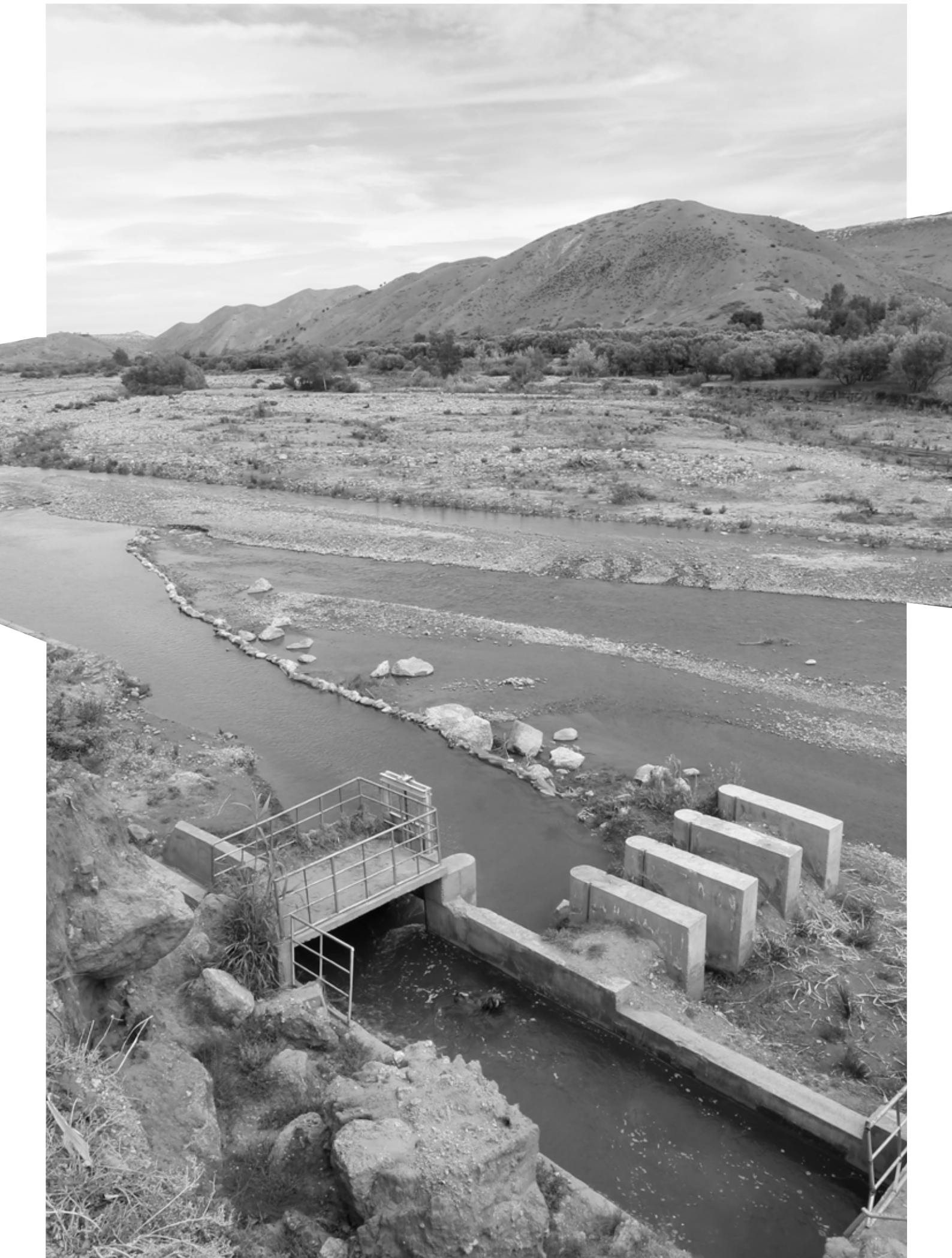
Offre technique : 80% / 70% de la note finale / Offre financière : 20% / 30% de la note finale

#### **Liste des annexes**

- Annexe 1 : Décret d'application CGP







8.3



# MODÈLE DE CONTRAT DE GESTION PARTICIPATIVE





# CONTRAT DE GESTION PARTICIPATIVE DE

[INDIQUER LA PORTION DU DOMAINE PUBLIC HYDRAULIQUE  
CONCERNÉE]

- Vu le dahir n° 1-14-09 du 4 jourmada I 1435 (6 mars 2014) portant promulgation de la loi-cadre n° 99-12 portant charte nationale de l'environnement et du développement durable ;
- Vu le dahir n° 1-03-59 du 10 rabii I 1424 (12 mai 2003) portant promulgation de la loi n° 11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement ;
- Vu le dahir n° 1-15-83 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015) portant promulgation de la loi organique n° 111-14 relative aux régions ;
- Vu le dahir n° 1-15-84 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015) portant promulgation de la loi organique n° 112-14 relative aux préfectures et provinces ;
- Vu le dahir n° 1-15-85 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015) portant promulgation de la loi organique n° 113-14 relative aux communes ;
- Vu le dahir n° 1-16-113 du 6 kaada 1437 (10 août 2016) portant promulgation de la loi n° 36-15 relative à l'eau ;
- Vu le décret n° 2-17-690 du 10 rabii 2 1439 (29 décembre 2017) relatif aux Agences de Bassins Hydrauliques ;
- Vu le décret n° [...] du [...] portant fixation des conditions et des modalités d'établissement du contrat de gestion participative ;
- Vu le décret n° 2-15-40 du 1er jourmada I 1436 (20 février 2015) fixant le nombre des régions, leurs dénominations, leurs chefs-lieux ainsi que les préfectures et provinces qui les composent ;
- Vu l'arrêté n° 1642 du 20 mars 2002 portant mise à la disposition de l'agence du bassin hydraulique du [Indiquer le nom du bassin hydraulique] des biens du domaine public hydraulique ;
- Conformément aux dispositions du plan directeur d'aménagement intégré des ressources en eau (PDAIRE), adopté par le Conseil de bassin hydraulique (CBH) du [Indiquer le nom du bassin hydraulique] lors de sa session du [Indiquer la date de la session], adopté par le conseil d'administration de l'ABH du [Indiquer la zone d'action de l'ABH] et par le décret n° [...] du [Indiquer le numéro et la date du décret] ;
- Vu la volonté des parties prenantes d'œuvrer de manière collective pour prendre les mesures nécessaires en vue de pérenniser l'exploitation de [Indiquer la portion du DPH concernée] et de mettre en œuvre les mesures nécessaires à sa préservation ;
- Considérant l'avis du Conseil de bassin hydraulique [Indiquer le nom du bassin hydraulique], émis lors de sa session du [Indiquer la date de la session et, éventuellement son numéro] ;
- Considérant l'importance de la préservation de [Indiquer la portion du domaine public hydraulique concernée] pour un développement socio-économique équilibré et durable de la

région de [Indiquer la région] ;

- Considérant que le projet de contrat a été approuvé par le conseil d'administration de l'Agence du bassin hydraulique du [Indiquer le nom du bassin hydraulique], lors de sa session du [Indiquer la date de la session].

## ENTRE LES SOUSSIGNÉS :

.....  
.....  
.....  
.....

[Indiquer toutes les parties signataires, leurs adresses, les sigles par lesquels elles sont désignées dans le contrat ainsi que les noms et prénoms de leurs représentants qui signent le contrat]

L'ensemble des soussignés ci-après dénommés « les Parties » ;

## IL A ÉTÉ ARRÊTÉ ET CONVENU CE QUI SUIT :

### ARTICLE 1 : PÉRIMÈTRE DU CONTRAT DE GESTION PARTICIPATIVE

Le présent contrat de gestion participative concerne [Indiquer la portion du domaine public hydraulique concernée] et couvre en totalité les communes de [...] et en partie les communes de [Indiquer les communes sur lesquelles s'étend, en totalité ou en partie, la portion du domaine public hydraulique concernée par le contrat de gestion participative].

Le périmètre du contrat de gestion participative ainsi que les limites administratives sont indiqués sur la carte jointe en annexe 1. [La carte doit porter, en couleurs différentes, les limites administratives et du périmètre]

### ARTICLE 2 : DURÉE DU CONTRAT DE GESTION PARTICIPATIVE

Le présent contrat de gestion participative, désigné ci-après par le sigle « CGP », est conclu pour une durée de [Indiquer la durée du contrat] ans. La programmation des actions du contrat s'échelonnait de [...] à [...]. Cette durée pourra être prolongée, le cas échéant, par accord entre les contractants sous forme d'avenants.

Le CGP prendra effet à compter de la date de sa notification aux Parties par l'agence du bassin hydraulique de [Indiquer le nom du bassin hydraulique].

### ARTICLE 3 : OBJECTIFS DU CONTRAT DE GESTION PARTICIPATIVE

Par leur adhésion au présent CGP, les Parties s'engagent à soutenir ce contrat et affirment leur volonté de développer une démarche concertée et intégrée afin de répondre aux objectifs généraux suivants *[La liste des objectifs n'est pas exhaustive. Ils sont donnés à titre indicatif : en fonction de la nature de la portion du domaine public hydraulique concernée (nappe, source, cours d'eau,...) et de la problématique posée (surexploitation, dégradation, risques d'inondation,...), ils peuvent faire l'objet de développement, modification, adaptation ou remplacement]* :

- Mettre en place une gestion durable de *[indiquer la portion du domaine public hydraulique concernée]* ;
- Contribuer à une gestion soutenable, collective et équilibrée de *[indiquer la portion du domaine public hydraulique concernée]* ;
- Mettre en œuvre une démarche de développement durable visant l'amélioration des milieux aquatiques dans toute la zone couverte par le présent CGP ;
- Gérer *[indiquer la portion du domaine public hydraulique concernée]* dans un cadre participatif et consultatif, à travers lequel toutes les parties prenantes sont impliquées dans la prise de décision et le suivi de leur mise en œuvre ;
- Contrôler l'état des ressources en eau en mettant en place les mécanismes nécessaires pour suivre l'évolution du niveau des eaux souterraines et de la pollution ;
- Préserver et développer les fonctionnalités naturelles des milieux aquatiques dans toute la zone couverte par le présent CGP ;
- Limiter et mieux gérer le risque inondation à l'échelle du bassin versant sans compromettre le développement de la zone couverte par le présent CGP ;
- Soutenir les activités socio-économiques existant dans toute la zone couverte par le présent CGP en renforçant l'offre en eau ;
- Intensifier la mobilisation des ressources en eau de surface, en utilisant les eaux usées traitées, en recourant à la récupération des eaux de pluie et au dessalement de l'eau de mer ;
- Veiller à l'approvisionnement en eau potable des populations ;
- Réduire les pollutions *[Domestiques, industrielles,...]* ;
- Réduire les pollutions ponctuelles et diffuses d'origine agricole ;
- Étendre, développer et réaliser les programmes de réhabilitation des installations d'assainissement non collectif ;
- *[...]*

### ARTICLE 4 : PLAN D'ACTION

Le plan d'action constitue la feuille de route pour mener à terme le présent CGP. Il est constitué des actions suivantes *[les actions suivantes n'ont pas de caractère exhaustif. Elles sont données à titre indicatif : en fonction de la nature de la portion du domaine public hydraulique concernée (nappe, source, cours d'eau,...) et de la problématique posée (surexploitation, dégradation, risques d'inondation,...), elles peuvent faire l'objet de développement de modification, d'adaptation ou de remplacement]* :

1. Réalisation d'études d'approfondissement des connaissances
2. Mise en place d'un système de suivi
3. Fixation des dotations d'eau ou des seuils de prélèvements
4. Mise en place ou optimisation des protocoles d'exploitation

ou d'usage de la ressource (par exemple, tour d'eau, régime de pompage, pilotage irrigation)

5. Mise en place d'interdictions (par exemple, nouveaux forages)
6. Mise en place de système de contrôle et de sanctions
7. Création de mesures en cas de crise (eau de surface)
8. Adaptation des assolements en fonction des ressources disponibles
9. Amélioration de l'efficacité d'utilisation de l'eau
10. Mise en place d'un système de jachère contre compensation
11. Mise en place d'un système de tarification incitatif à l'économie d'eau
12. Mise en place d'incitation aux bonnes pratiques (par exemple, matériels, primes...)
13. Mise en place de systèmes de compensation
14. Mise en place des mécanismes de recouvrement des redevances
15. Réalisation d'actions de formation
16. Renforcement de l'organisation des usagers
17. Mise en place de nouvelles formes de structures organisationnelles des usagers
18. Mise en place d'actions de communication envers les préleveurs
19. *[...]*

Le plan d'action est joint au présent CGP en annexe 3.

*[B.N. // Chaque action retenue par le CGP doit être décrite de manière détaillée dans le plan d'action joint au présent décret]*

### ARTICLE 6 : ENGAGEMENTS DES PARTIES

Action 1 : *[Titre d'action]*

*[Chaque action retenue par le CGP, doit être décrite, la partie qui en est responsable doit être désignée et les engagements de cette dernière précisés.]*

Mode de financement :

- Moyens disponibles auprès *[Indiquer la ou les parties responsables désignées]* ;
- Renforcement de ces moyens par des ressources financières supplémentaires :
  - ...% apports de l'Etat *[Indiquer les départements ministériels]* ;
  - ... % apports de l'ABH de *[Indiquer la zone d'action de l'ABH]* ;
  - ... % apports des usagers de *[Indiquer la portion du domaine public hydraulique concernée]*.
- *[D'autres modes de financement peuvent être envisagés]*

Partenaires :

- *[Indiquer les partenaires concernés par l'action]*

Engagements :

- *[Indiquer pour chaque partenaire concerné les engagements à prendre pour la réalisation de l'action]*
- [D'autres engagements peuvent être pris par d'autres partenaires]*

## ARTICLE 7 : INDICATEURS DE MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT DE GESTION PARTICIPATIVE

L'évaluation de la mise en œuvre du présent CGP sera faite par la Commission de mise en œuvre du CGP visée à l'article 16 du décret susmentionné n° [...], pour chaque action visée à l'article 4 ci-dessus, au moyen des indicateurs présentés dans l'annexe 2.

## ARTICLE 8 : NON-RESPECT DES ENGAGEMENTS

Dans le cas où une Partie ne respecterait pas ses engagements, la Commission de mise en œuvre du CGP visée à l'article 7 ci-dessus prend les mesures suivantes *[les CGP peuvent concevoir d'autres sanctions variables en fonction de la nature de la portion du domaine public hydraulique et de l'objet du CGP]* :

1. La Commission de mise en œuvre du CGP adresse une mise en demeure à la Partie concernée pour respecter ses engagements dans un délai déterminé ;
2. Si la mise en demeure reste sans suite, la Commission de mise en œuvre du CGP saisit par écrit les Parties de suspendre tous les avantages et aides accordés à l'intéressée jusqu'à ce qu'elle remplisse ses engagements dans un délai de 60 jours au plus ;
3. Passé ce délai de 60 jours, si l'intéressée n'obtempère toujours pas, la Commission de mise en œuvre du CGP demande par écrit aux Parties de n'accorder aucun avantage ou assistance à l'intéressée. De plus, les parties peuvent exiger de l'intéressée la restitution de toutes les sommes d'argent dont elle a bénéficiées sous forme d'aides financières ou de prêts ;
4. La Commission de mise en œuvre du CGP peut demander à l'intéressé de réparer les préjudices éventuellement subis par les Parties contractantes pour manquement à ses engagements ;
5. Dans le cas où la Partie qui a manqué à ses engagements est un organisme public, la Commission de mise en œuvre du CGP peut demander au département chargé des Finances d'obliger cette Partie à inscrire sa part financière à son budget.

## ARTICLE 9 : EVALUATION ET ACTUALISATION DU CONTRAT DE GESTION PARTICIPATIVE

Le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre des actions retenues dans le présent CGP sont assurés par la Commission de mise en œuvre du CGP visée à l'article 7 ci-dessus. Cette Commission établit annuellement un rapport qui doit *[à titre indicatif]* :

- Rendre compte de l'état d'avancement de la mise en œuvre des procédures, mesures, processus, programmation financière, travaux et opérations en relation avec les actions retenues dans le CGP ;
- Mettre l'accent sur l'atteinte ou non des objectifs du CGP et sur les difficultés éventuellement rencontrées par les différentes Parties ;
- Proposer les ajustements nécessaires et les mesures à prendre pour aider les Parties en difficultés pour remplir leurs engagements ;
- Proposer la révision ou la résiliation du CGP, si la Commission de mise en œuvre du CGP estime que les difficultés rencontrées par certaines parties risquent de rendre la réalisation des objectifs du CGP difficile ou impossible.

## ARTICLE 10 : RÉVISIONS DU CONTRAT DE GESTION PARTICIPATIVE

Le CGP pourra faire l'objet de révision, sous forme d'avenants dans les cas suivants :

- Modification du plan d'action visé à l'article 4 ci-dessus ;
- Incorporation de nouvelles actions susceptibles d'avoir un impact sur l'ensemble du plan d'action ;
- Adhésion d'une ou plusieurs parties prenantes au CGP ;
- Modification de la répartition des financements initialement convenue.

## ARTICLE 11 : RÉOLUTION DES DIFFÉRENDS

Tous les différends qui pourraient naître à l'occasion de l'interprétation ou de l'exécution du présent CGP sont réglés à l'amiable. En cas de désaccord ou de différend, il est porté devant *[préciser la personne ou l'entité qui sera sollicitée pour trouver une entente]*. En cas de persistance du différend, celui-ci est porté devant *[préciser la personne ou l'entité qui sera chargée de trouver une entente]*. Si le différend n'a pas été résolu, le contrat est résilié dans les conditions fixées par l'article 12 ci-dessous.

## ARTICLE 12 : RÉSILIATION DU CONTRAT DE GESTION PARTICIPATIVE

La résiliation du CGP peut intervenir en cas de différend non résolu entre les Parties, susceptible de remettre en cause les objectifs du CGP. Dans ce cas, le président de la Commission de mise en œuvre du CGP mentionné à l'article 7 ci-dessus, adresse un rapport aux présidents du Conseil de Bassin Hydraulique de *[Indiquer le nom du bassin hydraulique]* et du Conseil d'Administration de l'Agence du Bassin Hydraulique *[Indiquer le nom du bassin hydraulique]* pour les informer :

- de l'objet du différend,
- des tentatives de sa résolution,
- de l'impossibilité de le résoudre,
- des difficultés qui en résultent pour le CGP d'atteindre ses objectifs,
- de la nécessité de résilier le CGP.

La décision de résiliation est prise par les Parties, sous forme d'avenant. Elle doit préciser les conditions d'achèvement des opérations ayant éventuellement connu un début d'exécution.

## ARTICLE 13 : VALIDITÉ DU CONTRAT DE GESTION PARTICIPATIVE

Le présent CGP ne sera valable, définitif et exécutoire qu'après sa signature par toutes les Parties.

## ARTICLE 14 : LISTE DES DOCUMENTS JOINTS AU PRÉSENT CONTRAT DE GESTION PARTICIPATIVE

Les documents suivants sont annexés au présent CGP et en font partie :

- Annexe 1 : Périmètre du contrat de gestion participative ;
- Annexe 2 : Indicateur de suivi de la mise en œuvre du CGP ;
- Annexe 3 : Plan d'action ;
- Annexe 4 : [...];



[A titre illustratif]

Pour la Province de ..... Monsieur .....	Pour le Conseil de la Province de ..... Madame .....
Pour l'Agence du Bassin Hydraulique de ..... Madame .....	Pour l'Office Régional de Mise en Valeur Agricole de ..... Monsieur .....
Pour l'Association des Usagers des Eaux Agricoles de ..... Monsieur .....	Pour la Coopérative Féminine de..... Madame .....

8.4

# **PROJET DE DÉCRET PORTANT FIXATION DES CONDITIONS ET MODALITÉS DE MISE EN PLACE DU CGP**





# DÉCRET N° ... DU ... PORTANT FIXATION DES CONDITIONS ET DES MODALITÉS D'ÉTABLISSEMENT DU CONTRAT DE GESTION PARTICIPATIVE

[VERSION PROJET DU 12.03.2020]

## Le chef du gouvernement,

- Vu l'article 90 de la Constitution ;
- Vu la loi n° 36-15 sur l'eau, promulguée par le dahir n° 1-16-113 du 6 kaada 1437 (10 août 2016), notamment ses articles 82, 115 et 116 ;
- Après délibération en conseil du gouvernement réuni le .....;

## Décrète

### CHAPITRE 1 : DISPOSITIONS GÉNÉRALES

**Article premier :** En application de l'article 115 de la loi n° 36-15 susmentionnée, le présent décret a pour objet de fixer les conditions et les modalités d'établissement du contrat de gestion participative, désigné dans la suite du présent décret par le sigle « CGP ».

**Article 2 :** Au sens du présent décret, on entend par :

Consultation : démarche permettant de recueillir l'avis des parties prenantes sur une ou plusieurs propositions, décisions, mesures ou actions se rapportant à la portion du domaine public hydraulique objet du contrat de gestion participative.

Concertation : processus consistant à associer différentes parties prenantes à la prise de décision à travers l'élaboration collective de propositions.

Gestion : toute opération de planification, de développement, d'utilisation, de préservation ou de contrôle de la portion du domaine public hydraulique objet du contrat de gestion participative.

Organisations représentatives : tous groupements organisés d'usagers du domaine public hydraulique telles que les associations des usagers des eaux agricoles, les coopératives, les interprofessions agricoles et halieutiques et les associations.

Participation : ensemble de procédures d'information, de consultation, de concertation et de prise de décision permettant aux usagers de prendre part à une action collective concernant la gestion de la portion du domaine public hydraulique objet du contrat de gestion participative.

Partie prenante : Toute personne physique ou morale, de droit public ou privé, concernée par la portion du domaine public hydraulique objet du contrat de gestion participative.

Portion du domaine public concernée : nappe, portion de nappe, cours d'eau ou tronçon de cours d'eau, lac ou portion de lac, source ou toute autre portion du domaine public hydraulique et des milieux aquatiques, objet du contrat de gestion participative.

Représentant d'usagers : personne désignée par un groupe d'usagers pour représenter et défendre ses intérêts en rapport avec la portion du domaine public hydraulique objet du contrat de gestion participative.

Usager : personne physique ou morale utilisant directement ou indirectement la portion du domaine public hydraulique objet du contrat de gestion participative.

### CHAPITRE 2 : CONDITIONS ET MODALITÉS D'ÉLABORATION DU CONTRAT DE GESTION PARTICIPATIVE

**Article 3 :** Le contrat de gestion participative est établi par l'Agence de Bassin Hydraulique à son initiative ou à la demande de toute autre personne morale de droit public ou organisation représentative concernée par la gestion d'une portion du domaine public hydraulique.

Lorsque plusieurs personnes physiques utilisatrices d'une portion du domaine public hydraulique demandent l'établissement d'un CGP, elles doivent, préalablement à leur demande, se constituer en organisation représentative.

**Article 4 :** Lorsque le contrat de gestion participative est établi à la demande d'une personne morale de droit public ou d'une organisation représentative concernée par la portion du domaine public hydraulique, cette demande est adressée à l'Agence de Bassin Hydraulique et doit indiquer au moins les éléments suivants :

- La zone concernée ;
- Les principaux usages de la portion du domaine public hydraulique concernée ;
- Les parties prenantes concernées ;
- La nature des enjeux justifiant l'établissement d'un CGP.

**Article 5 :** Lorsque l'Agence du bassin hydraulique juge nécessaire l'établissement d'un CGP, elle élabore un dossier préliminaire relatif à la portion du domaine public hydraulique concernée. Ce dossier doit comporter toutes les données et informations qui justifient l'établissement dudit contrat, notamment :

- La délimitation de la portion du domaine public hydraulique concernée ;
- Un état des lieux sommaire basé sur les connaissances disponibles relatives à la portion du domaine public hydraulique concernée : milieu physique, état quantitatif et/ou qualitatif actuel, usages actuels et futurs, défis et enjeux rencontrés par les usagers ;
- Une analyse des parties prenantes indiquant pour chacune leurs intérêts, leur organisation, leur mode de représentation ainsi que leurs moyens d'action ;
- L'évolution probable de la portion du domaine public hydraulique concernée et des activités liées à son utilisation, en cas de non-mise en place du CGP ;
- Une proposition de démarche de mobilisation des acteurs et une identification des besoins d'accompagnement éventuels des groupes d'usagers afin de faire participer ceux-ci efficacement à la concertation ;
- Une proposition de démarche de concertation pour l'élaboration du contrat de gestion participative.

**Article 6 :** Le dossier préliminaire visé à l'article 5 ci-dessus est adressé par le directeur de l'Agence de Bassin Hydraulique :

- Aux autorités administratives locales concernées et au Gouverneur de la Province, lorsque la portion du domaine public concernée s'étend sur une ou plusieurs communes situées à l'intérieur de la même province ;
- Aux autorités administratives locales concernées, aux gouverneurs concernés et au Wali de la région, lorsque la portion du domaine public hydraulique concernée est à cheval sur deux ou plusieurs préfectures ou provinces relevant d'une même région ;
- Aux autorités administratives locales concernées, aux gouverneurs concernés et au Wali de la région qui englobe la plus grande partie de l'étendue de la portion du domaine public hydraulique lorsque cette dernière est à cheval sur deux ou plusieurs régions.

Le dossier préliminaire visé ci-dessus est également adressé aux collectivités territoriales concernées. En outre, des avis d'information sur le projet de CGP sont portés à la connaissance du public par le directeur de l'Agence de Bassin Hydraulique par

tous les moyens qu'il juge appropriés. Ces avis doivent indiquer notamment la portion du domaine public hydraulique concernée et les objectifs du CGP.

**Article 7 :** Le Wali ou le Gouverneur auquel le dossier préliminaire a été adressé, désigne après concertation avec l'ABH, le président du comité de concertation pour l'élaboration du CGP visé à l'article 8 ci-dessous.

**Article 8 :** Le président du comité de concertation pour l'élaboration du contrat de gestion participative doit veiller à ce que tous les intérêts des parties prenantes de la portion du domaine public hydraulique concernée soient pris en compte d'une manière équilibrée, et à ce qu'au moins les deux tiers des usagers de celle-ci soient représentés au sein de ce comité. Il doit également veiller à ce que les femmes usagères de ladite portion soient représentées au sein de ce comité.

Le comité de concertation pour l'élaboration du contrat de gestion participative, dont le nombre des membres ne doit pas être supérieur à 30, doit être constitué :

D'un premier collège composé des usagers de la portion du domaine public hydraulique concernée, représentés notamment à travers :

- les organisations représentatives des usagers ;
- les fédérations d'organisations représentatives des usagers, si elles existent ;
- les chambres professionnelles concernées ;
- les collectivités territoriales sur lesquelles s'étend la portion du domaine public hydraulique concernée ;

D'un deuxième collège composé, selon la nature de la portion du domaine public hydraulique concernée et l'objet du contrat de gestion participative, notamment :

- des représentants locaux des administrations concernées ;
- des représentants des établissements et organismes publics et privés chargés de la production et de la distribution de l'eau potable et de l'irrigation concernés ;
- des représentants des autorités locales administratives des circonscriptions sur lesquelles s'étend la portion du domaine public hydraulique concernée, en totalité ou en partie ;
- du représentant de l'Agence de Bassin Hydraulique.

Le nombre des membres du premier collège doit être supérieur à celui des membres du deuxième collège. Toutefois, lorsque cette supériorité ne peut pas avoir lieu en raison du nombre insuffisant des usagers, le président du comité de concertation pour l'élaboration du contrat de gestion participative peut relever le nombre des représentants des usagers en concertation avec les organes de leur organisation représentative.

**Article 9 :** Lorsque le président du comité de concertation pour l'élaboration du CGP juge nécessaire la contribution d'une partie prenante non représentée jusqu'alors dans ledit comité, il prend les dispositions nécessaires afin que cette partie prenante soit représentée dans le comité. Il doit également veiller à ce que les membres du premier collège n'appartiennent pas à l'une des

structures administratives du deuxième collège concernées par le CGP.

Le président du comité de concertation pour l'élaboration du CGP peut inviter toute personne physique ou morale de droit public ou privé compétente susceptible d'aider le comité, à prendre part aux travaux dudit comité en tant que membre consultatif.

**Article 10 :** Le président du comité de concertation pour l'élaboration du CGP fixe le nombre des membres du comité, sa répartition entre les deux collèges, ainsi que le quota de chaque partie prenante à laquelle il adresse une demande, accompagnée du dossier préliminaire cité dans l'article 5 ci-dessus, pour désigner ses représentants. Ces derniers sont désignés pour toute la durée d'élaboration dudit contrat.

En cas d'absence ou d'empêchement d'un membre, celui-ci est remplacé par une autre personne appartenant à la même partie prenante, le président ayant été préalablement informé de ce remplacement.

En cas d'absence répétée et injustifiée d'un membre constatée par le président du comité, il est pourvu au remplacement du membre par la partie prenante concernée, à la demande du président.

**Article 11 :** Le président convoque la première réunion du comité de concertation pour l'élaboration du CGP pour prendre connaissance du dossier préliminaire, établir son règlement intérieur et élire, parmi les membres du collège auquel n'appartient pas le président, le vice-président chargé de remplacer ce dernier en cas d'absence ou d'empêchement.

Le règlement intérieur du comité de concertation pour l'élaboration du CGP doit préciser notamment :

- Le lieu des réunions ;
- La fréquence des réunions ;
- Les modalités de convocation aux réunions ;
- Le quorum nécessaire à la tenue des réunions ;
- Les modalités de prise de ses décisions par le comité ;
- Les modalités d'établissement et de transmission aux membres des procès-verbaux.

Le secrétariat du comité de concertation pour l'élaboration du CGP est assuré par l'Agence de Bassin Hydraulique.

Les réunions du comité de concertation pour l'élaboration du CGP, leur objet, les dates et les lieux de leur tenue doivent être portés à la connaissance du public par l'Agence de Bassin Hydraulique par les moyens qu'elle juge appropriés.

**Article 12 :** Les membres du comité de concertation pour l'élaboration du contrat de gestion participative, se concertent en tant que de besoin, notamment pour :

- Contribuer à l'établissement d'un état des lieux factuel de la situation actuelle ;
- Réaliser un diagnostic participatif et partagé des enjeux et leur hiérarchisation en prenant en compte les points de vue de

toutes les parties prenantes ;

- Apporter son soutien pour la collecte des données et informations nécessaires, d'identifier les études complémentaires éventuellement nécessaires à l'élaboration du CGP, de désigner les entités chargées de leur réalisation, d'examiner les résultats et les conclusions de ces études ;
- Explorer différents scénarios d'évolution de la portion du domaine public hydraulique concernée, avec et sans mise en place du CGP ;
- Définir des objectifs communs et une stratégie d'intervention à court, moyen et long terme reposant sur un scénario souhaitable pour la portion du domaine public hydraulique concernée ;
- Définir les actions, les mesures et les règles de gestion et de contrôle pour la mise en œuvre du contrat de gestion participative, ainsi que les engagements des parties contractantes ;
- Examiner le projet de contrat de gestion participative avant sa soumission à l'avis du Conseil de Bassin Hydraulique.

A cet effet, l'Agence de Bassin Hydraulique fournit au comité de concertation pour l'élaboration du CGP toute l'assistance nécessaire pour l'accomplissement des missions mentionnées ci-dessus et l'organisation d'ateliers de concertation et d'actions de communication.

**Article 13 :** A chaque étape de la concertation, le comité de concertation pour l'élaboration du CGP définit les actions d'accompagnement à mener en vue d'informer les usagers et le public de l'état d'avancement de l'élaboration du CGP et des décisions y afférentes et désigne parmi ses membres celui qui en sera chargé.

Le président du comité de concertation veille à ce que les représentants d'usagers organisent chaque fois que c'est nécessaire des réunions de consultations avec leurs membres, lors desquelles toutes les propositions, réclamations, revendications et observations des usagers de la portion du domaine public hydraulique concernée non exprimées jusque-là, doivent être prises en compte et consignées dans les procès-verbaux adressés au président du comité de concertation pour l'élaboration du CGP.

**Article 14 :** Les décisions prises par le comité de concertation pour l'élaboration du contrat de gestion participative lors des réunions auxquelles tous les membres ont été régulièrement conviés, doivent être mises en œuvre par les organismes concernés qu'ils aient ou non été représentés à la réunion durant laquelle ces décisions ont été prises.

**Article 15 :** L'Agence de Bassin Hydraulique assiste à toutes les réunions de concertation dont la durée ne doit pas dépasser deux ans. Toutefois, cette durée peut être portée à trois (3) ans en cas de changements significatifs de l'un des éléments mentionnés à l'article 5 ci-dessus ou en cas de besoin d'étude complémentaires nécessaires à l'élaboration du CGP.

L'Agence de Bassin Hydraulique élabore un rapport de synthèse de la concertation qui doit inclure l'ensemble des points de vue exprimés lors de ladite concertation.



Au vu de la concertation, l'Agence de Bassin Hydraulique prépare le projet de contrat de gestion participative relatif à la portion du domaine public hydraulique concernée.

Le rapport de synthèse et le projet de contrat de gestion participative visés respectivement au 1er et au 2ème alinéas ci-dessus, sont adressés par le directeur de l'Agence de Bassin Hydraulique au comité de concertation pour l'élaboration du CGP pour validation.

**Article 16 :** Le projet de contrat de gestion participative doit fixer notamment :

- les limites de la portion du domaine public hydraulique concernée ;
- les limites des collectivités territoriales sur lesquelles s'étend la portion du domaine public hydraulique concernée ;
- les objectifs à atteindre en termes d'utilisation durable de la portion du domaine public hydraulique concernée ;
- les indicateurs de suivi de la mise en œuvre du contrat de gestion participative de la portion du domaine public hydraulique concernée et de l'évolution de l'impact de la mise en œuvre dudit contrat ;
- les actions, les règles, ainsi que les mesures et modalités de gestion et de contrôle à mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs ;
- les modalités de financement du contrat de gestion participative ;
- les droits et les obligations des usagers de la portion du domaine public hydraulique concernée ;
- les responsabilités et les engagements des parties contractantes ;
- les outils nécessaires à l'évaluation périodique de l'évolution de la portion du domaine public hydraulique concernée et l'avancement de la mise en œuvre du CGP ;
- la durée ainsi que les conditions et les modalités de sa prolongation, de sa modification et de sa résiliation ;
- les modalités de résolution des différends en cas de leur survenance.

Tous les documents jugés nécessaires par le comité de concertation pour l'élaboration du CGP à la mise en œuvre et au suivi du contrat de gestion participative, doivent être joints audit contrat qui doit en donner la liste et préciser qu'ils en font partie.

**Article 17 :** Le directeur de l'Agence de Bassin Hydraulique soumet le projet de contrat de gestion participative et le rapport de synthèse de la concertation mentionné à l'article 16 au Conseil de Bassin Hydraulique pour avis. Le Conseil de Bassin Hydraulique dispose d'un délai de 3 mois à compter de la réception des documents précités pour donner son avis, lequel est réputé favorable, passé ledit délai.

Le président du Conseil de Bassin Hydraulique adresse le projet de CGP et le rapport de synthèse de la concertation, accompagné de l'avis du Conseil de Bassin Hydraulique, au directeur de l'Agence de Bassin Hydraulique.

En cas d'avis défavorable, le directeur de l'Agence de Bassin Hydraulique adresse le projet de CGP et le rapport de synthèse de la concertation au président du comité de concertation pour l'élaboration du CGP pour examiner la suite à donner aux observations du Conseil de Bassin Hydraulique.

En cas d'avis favorable, le directeur de l'Agence de Bassin Hydraulique adresse le projet de contrat de gestion participative et le rapport de synthèse de la concertation au président du comité de concertation pour l'élaboration du CGP, qui le soumet, pour signature, aux parties prenantes représentées au sein dudit comité.

Une fois signé, le CGP est soumis par le directeur de l'Agence de Bassin Hydraulique au Conseil d'Administration pour approbation lors de sa session la plus proche.

### CHAPITRE 3 : MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DU CONTRAT DE GESTION PARTICIPATIVE

**Article 18 :** Le comité de concertation pour l'élaboration du CGP désigne parmi les parties signataires de ce contrat, les membres d'une commission de mise en œuvre du contrat de gestion participative et élit un président parmi ses membres. Un vice-président pourra également être élu si le comité le juge nécessaire.

La commission de mise en œuvre du CGP est constituée pour toute la durée du contrat de gestion participative.

Le secrétariat de la commission de mise en œuvre du CGP est assuré par l'Agence de Bassin Hydraulique concernée. Il est chargé de l'organisation des réunions de suivi et la rédaction de notes d'information sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du contrat de gestion participative, à destination du Conseil de Bassin Hydraulique, de son Conseil d'Administration, des autorités concernées ainsi que des usagers et du grand public.

En cas d'absence répétée et injustifiée d'un membre, constatée par le président de la commission, il est pourvu au remplacement du membre concerné par l'organisme auquel il appartient, à la demande du président.

**Article 19 :** La commission de mise en œuvre du contrat de gestion participative se réunit aussi souvent que nécessaire sur convocation de son président. Elle a pour mission de :

- Tenir des réunions régulières pour prendre connaissance de l'état d'avancement des opérations dont est chargée chaque partie au contrat, examiner les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des engagements et apporter les solutions nécessaires ;
- Faire toutes les propositions de modification, de prorogation ou de résiliation du contrat de gestion participative. Ces propositions sont soumises par le directeur de l'Agence à son Conseil d'Administration ;
- Interpeller les parties ne respectant pas leurs engagements ;
- Valider les notes d'informations sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du contrat de gestion participative avant leur envoi aux parties prenantes concernées.

**Article 20 :** Les administrations et établissements publics, les collectivités territoriales, et toutes autres institutions publiques signataires du CGP, sont tenus de prendre toutes les mesures et les dispositions nécessaires, notamment d'ordre technique, financier, administratif et réglementaire, pour réaliser les engagements pris dans le cadre dudit contrat et fournir aux usagers de la portion du domaine public hydraulique concernée toute assistance technique et/ou financière permettant à ces derniers de réaliser les actions et mesures mises à leur charge par le contrat de gestion participative, telles que :

- La réalisation de tout type d'étude permettant d'améliorer les connaissances existantes ;
- L'optimisation des protocoles d'exploitation ou d'usage de la portion du domaine public concernée ;
- Le contrôle des règles d'accès et d'usage de la portion du domaine public concernée ;
- Le renforcement de l'organisation des usagers, leur capacitation et leur appui/conseil ;
- La mise en place de nouvelles formes de structures organisationnelles des usagers ;
- L'acquisition, la mise en place et la maintenance du matériel et des équipements nécessaires ;
- L'incitation aux bonnes pratiques et la mise en place des mesures compensatoires en cas de crise ;
- La mise en place des mécanismes d'aides et de recouvrement des redevances ;
- Les actions de communication, d'information et de sensibilisation.

**Article 21 :** Tout contrat de gestion participative en vigueur peut faire l'objet de révision sur proposition de la commission de mise en œuvre mentionnée à l'article 19 ci-dessus, sur le vu d'un rapport présenté par l'Agence de Bassin Hydraulique, notamment dans les situations suivantes :

- Ecart entre les objectifs fixés par le contrat de gestion participative et les réalisations ;
- Retard dans la réalisation des engagements ;
- Exclusion de parties contractantes ou adhésion de nouveaux signataires ;
- Révision de la réglementation et/ou actualisation des outils de planification tels que les plans directeurs d'aménagement intégré des ressources en eau ou les plans locaux de gestion des eaux ;
- Ajout de nouvelles actions au programme prévu.

## CHAPITRE 4 : DISPOSITIONS DIVERSES

**Article 22 :** En cas de non-respect de ses engagements par une partie signataire du contrat CGP, constaté par un membre de la commission visée à l'article 19 ci-dessus ou un tiers, le président de la commission de mise en œuvre prend les mesures nécessaires pour mettre en application les sanctions prévues par le contrat de gestion participative, sous réserve que l'infraction commise ne soit pas prévue par la réglementation en vigueur.

**Article 23 :** En cas de survenance de différend, la partie qui s'estime lésée, le porte devant la commission de mise en œuvre du CGP, qui désigne une commission composée de personnalités reconnues pour leurs compétences et leur probité pour proposer des solutions de résolution des différends.

**Article 24 :** La Wali ou le Gouverneur prend par arrêté toute mesure d'ordre réglementaire qui lui semble nécessaire pour la mise en œuvre du contrat de gestion participative.

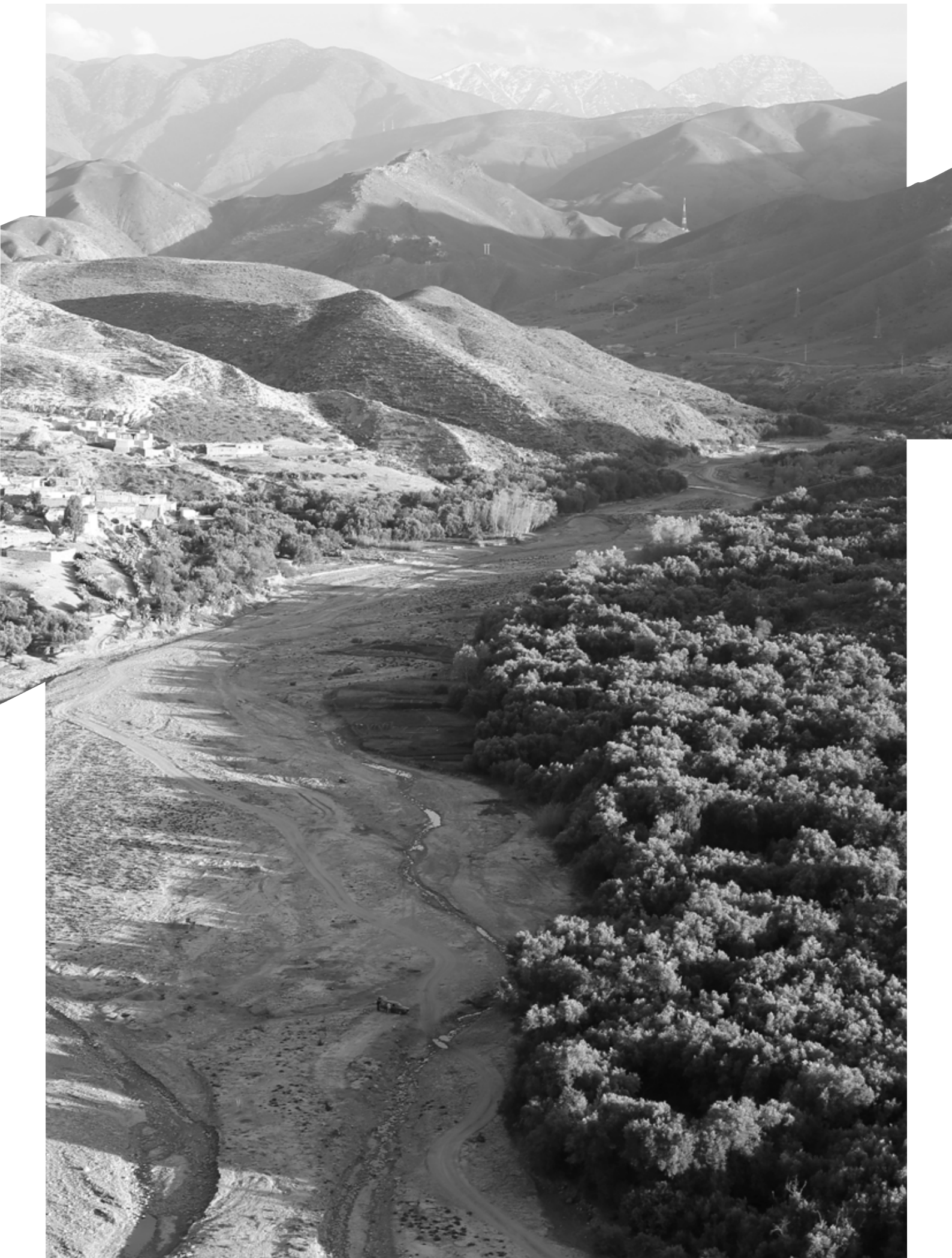
**Article 25 :** Six mois avant l'expiration de la durée d'un contrat de gestion participative, la commission de mise en œuvre se réunit à la demande du directeur de l'Agence de Bassin Hydraulique, adressée au président de ladite commission. Cette demande est accompagnée d'un rapport qui fait état des résultats de la mise en œuvre du contrat et de son impact sur la portion du domaine public hydraulique concernée. La commission décide de la suite à donner au rapport et à l'éventualité d'une prorogation du contrat de gestion participative ou de l'élaboration d'un nouveau contrat de gestion participative.

**Article 26 :** L'ABH prend toutes les mesures nécessaires à l'accomplissement des tâches qui lui incombent pour la mise en application du présent décret, y compris les mesures d'ordre organisationnel, moyens humains et matériels.

**Article 27 :** Pour chacune des actions énumérées dans le contrat de gestion participative, une convention spécifique peut être établie et signée par les parties directement concernées par lesdites actions. Cette convention, dont les objectifs devront être conformes à ceux du contrat de gestion participative et auquel elle devra faire explicitement référence, devra préciser :

- La consistance physique du programme d'investissement à exécuter ;
- Le coût du programme et les modalités de financement de celui-ci ;
- Les modalités opérationnelles de mise en œuvre ;
- Les engagements des parties signataires du contrat.

**Article 28 :** Le Ministre de l'intérieur, le Ministre de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration, le Ministre de l'agriculture, de la pêche maritime, du développement rural et des eaux et forêts, le Ministre de l'équipement, du transport, de la logistique et de l'eau sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Bulletin officiel.





8.5

# MODÈLE DE LETTRE POUR L'INITIATION D'UN CGP



....., le .....

A

**MONSIEUR/MADAME LE DIRECTEUR/LA DIRECTRICE DE L'AGENCE DU BASSIN HYDRAULIQUE DE .....**  
**(ABH...)**

Objet : Demande de lancement d'un Contrat de Gestion Participative pour ..... (la préservation, l'amélioration, la coordination de.....) dans la zone de .....

Mme/M.

J'ai l'honneur de vous informer que nous ..... (organisme représentatif de ..... ) et notre partenaire ..... (organisme représentatif de ..... ), souhaitons, en se référant au décret n° ... du ... d'application de la loi 36-15 portant fixation des conditions et des modalités d'établissement du contrat de gestion participative, solliciter l'ABH... pour étudier les possibilités, la faisabilité et les modalités d'appui et d'élaboration d'un contrat de gestion participative dans notre zone.

En effet, cette zone se trouve sur les communes de ..... et s'étend sur une superficie de ..... Ha ou Km2. Les zones limitrophes sont..... Les ressources en eau de la zone proviennent principalement de ..... et les activités principales associées à ces ressources sont :

- .....  
- .....  
- .....

Nous représentons un nombre de ..... usagers qui sont organisés en ..... et exploitent les ressources en eau ..... provenant essentiellement de ..... pour satisfaire les besoins en eau de .....

Les autres parties prenantes concernées sont :

- .....  
- .....  
- .....

Par ailleurs, je vous prie de noter Mme/M. que les enjeux qui nous motivent à solliciter votre appui et accompagnement pour l'élaboration d'un contrat de gestion participative au niveau de notre zone peuvent être résumés comme suit :

- .....  
- .....  
- .....

Nous restons à votre entière disposition pour tout complément d'information que vous souhaiteriez obtenir et nous serions disponibles pour vous rencontrer afin de discuter de vive voix les modalités et les dispositions nécessaires pour l'établissement dudit contrat de gestion participative, si toutefois notre demande est recevable.

Dans l'attente de votre retour, nous vous prions d'agréer, Mme/M., l'expression de nos salutations les plus distinguées.

Signature (s) du (des) représentant (s) de.....







Programme d'Appui à la Gestion  
Intégrée des Ressources en Eau  
في مجالس دعم الإدارة المتكاملة للموارد المائية

**Ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau**

Direction Générale de l'Eau

Rue Hassan Benckroun

10001 Rabat-Agdal / Maroc

Tél : +212 (0) 5 37 77 87 27

Fax : +212 (0) 5 37 77 86 96

[www.water.gov.ma](http://www.water.gov.ma)

**Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**

c/o Ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau

Rue Hassan Benckroun, Bureau n° 229

B.P. 433, Rabat-Agdal / Maroc

Tél.: +212 (0) 5 37 77 54 50

Fax.: +212 (0) 5 37 77 26 10

[www.agire-maroc.org](http://www.agire-maroc.org)

[www.giz.de/marokko](http://www.giz.de/marokko)