



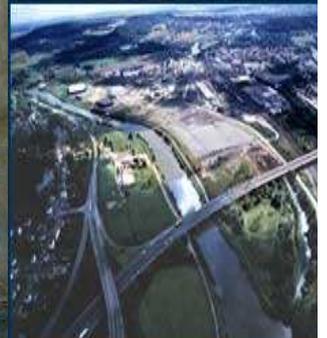
Royaume du Maroc
Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de
l'environnement

LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DU TERRITOIRE

DU POURQUOI AU COMMENT



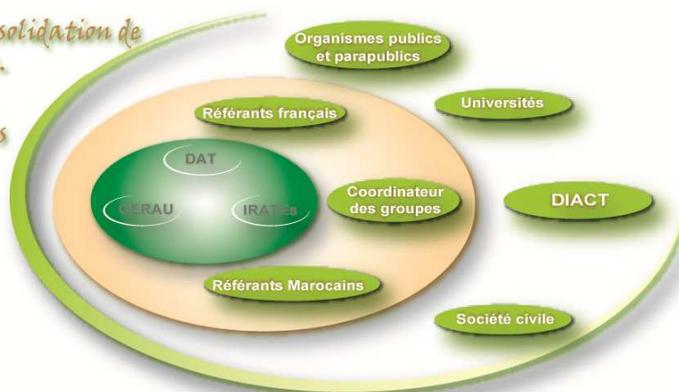
GRUPE DE TRAVAIL DIAGNOSTIC
DAT-CERAU-IRATE- DIACT





LES GROUPES DE TRAVAIL UN DISPOSITIF ORIGINAL

- ▶ *Un objectif de développement qui contribue à la consolidation de la politique renouvelée de l'aménagement du territoire.*
- ▶ *Un dispositif original et partenarial : la création des groupes de travail s'inscrit dans la composante 1 du Fonds de Solidarité Prioritaire (FSP) relative au renforcement des compétences des cadres du MATEE (formation action).*
- ▶ *Une co-production d'outils et méthodes.*



objectif global	Diagnostic Stratégique	Prospective Territoriale	Evaluation Territoriale
	S'approprier collectivement des démarches de travail au service des projets de territoires, à travers un processus de formation-action en matière de diagnostic, de prospective et d'évaluation appliquée au territoire		
objectifs spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Appréhender de façon globale l'ensemble des composantes du territoire. ▶ Diffuser les méthodes et les outils du diagnostic stratégique du territoire. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diffusion et ancrage de la culture de prospective territoriale au niveau central et régional. ▶ Mise en place et développement d'un réseau interne et externe de prospective territoriale. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Acquisition d'une démarche méthodologique pour la conduite et la mise en oeuvre d'un processus d'évaluation. ▶ Maîtrise des techniques de construction des outils et indicateurs d'évaluation.
résultats attendus	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Elaboration d'un guide méthodologique sur la démarche du diagnostic stratégique du territoire. ▶ Elaboration d'un lexique spécifique au diagnostic territorial. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mise en oeuvre d'exercices de prospective territoriale ▶ Publication semestrielle d'une lettre de prospective territoriale 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Elaboration d'un manuel de référence en la matière ▶ Mise au point d'un glossaire de l'évaluation. ▶ Réalisation d'une évaluation en interne, sur un projet concret.



Stage au CERMOSEM
France (2004)



Atelier de prospective territoriale
Tanger (2004)

Une ambition pour le développement

- ▶ La constitution d'une boîte à outil pour le pilotage d'un projet de territoire.
- ▶ La mise en place d'un réseau de partenaires et d'un kit de formation autour des métiers du diagnostic, de prospective et d'évaluation.
- ▶ L'ouverture des perspectives de recherche sur les outils du développement territorial.



Guide méthodologique du diagnostic territorial



Lettre de prospective territoriale
1er semestre 2006

Une coopération franco-marocaine

Depuis 2001, le Royaume du Maroc bénéficie de l'appui de l'Etat Français au travers d'un projet du Fonds de Solidarité Prioritaire baptisé « Appui institutionnel à la mise en œuvre d'une politique d'Aménagement du Territoire rénovée au Maroc ».

Différentes composantes du Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de l'Environnement (MATEE) sont impliquées dans la mise en œuvre de ce projet : la Direction de l'Aménagement du Territoire, l'Institut National de l'Aménagement et de l'Urbanisme (INAU) et son Centre d'Études et de Recherches en Aménagement et Urbanisme (CERAU), les Inspections Régionales de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement (IRATE).

Entre autres activités, ce projet a permis la création de trois groupes de travail à partir d'octobre 2003. Ces groupes réunissent des cadres de la DAT, d'IRATEs et du CERAU et sont appuyés ponctuellement par la Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires (DIACT). Ils portent respectivement sur :

- Le diagnostic stratégique territorial ;
- La prospective territoriale ;
- L'évaluation des politiques publiques.

Basés sur un principe de co-construction entre les membres et les experts référents, ces groupes se sont fixés pour objectifs :

- Le renforcement des compétences des membres ;
- La construction d'outils et méthodes au bénéfice de l'administration de l'aménagement du territoire ;
- L'expérimentation de ces outils et méthodes sur le terrain en liaison avec les acteurs locaux ;
- Le partage et la dissémination auprès de l'ensemble des cadres de l'Aménagement du Territoire, puis, ultérieurement, auprès de l'ensemble des partenaires de l'Aménagement du Territoire.

Au travers de séminaires de travail, de stages en France, de rencontres avec des acteurs variés, de visites et d'expérimentations, les Groupes ont, tout au long de ces quatre années, suivi leur feuille de route.

Au delà du projet FSP qui s'achève en août 2007, les membres de Groupes vont poursuivre leur perfectionnement et leur travail d'appui et de partage.

Membres du Groupe Diagnostic Stratégique Territorial

Hassan EL GHANJOU, Direction de l'Aménagement du Territoire, Rabat.

Halima KALALI, Direction de l'Aménagement du Territoire, Rabat.

Soumaya SEKKAT, Direction de l'Aménagement du Territoire, Rabat.

Souad BARAKAT, Direction de l'Aménagement du Territoire, Rabat.

Saïd BEN AZZOUZ, Centre d'Etudes et de Recherche sur l'Aménagement et l'Urbanisme, Rabat.

Membres de l'équipe d'appui

Pierre-Antoine LANDEL, CERMOSEM-Territoires, UMR PACTE, IGA, UJF, Grenoble I.

Romain LAJARGE, CERMOSEM-Territoires, UMR PACTE, IGA, UJF, Grenoble I.

Emmanuel ROUX, CERMOSEM-Territoires, UMR PACTE, IGA, UJF, Grenoble I.

Membres associés

Marc BESSIERE, Conseil Général de l'Hérault, Montpellier.

Jacques PERRET, CEMAGREF, Grenoble.

Hamid ZARGHOUNE, Direction de l'Aménagement du Territoire, Rabat.

Mustapha BENCHIOUI, IRATE de Tadla-Azilal.

Raja MOUNIR, IRATE de Chaouia-Ouardigha.

Les Membres du Groupe tiennent à exprimer leurs vifs remerciements à toute personne ayant contribué de près ou de loin à la concrétisation de cette démarche novatrice de co-construction, qui a abouti à la réalisation du présent document.

Un remerciement particulier est adressé à M. Gilles Roulland, assistant technique du projet FSP Aménagement du Territoire pour sa mobilisation et sa disponibilité tout au long de ce processus.

AVANT-PROPOS

L'émergence du projet de territoire

L'élaboration, en 2002, du Schéma National de l'Aménagement du Territoire au Maroc a été l'occasion d'un renouvellement des pratiques et métiers. Après une période durant laquelle les infrastructures et aménagements étaient décidés au niveau central, la principale innovation réside dans l'émergence de la notion de projet de territoire.

Le territoire est défini comme une construction par des acteurs d'origines multiples : administrations, élus, entreprises, associations..., sur un espace délimité, en vue de répondre à des problèmes inédits, d'ordre économique, social, environnemental. Il constitue une forme possible d'adaptation aux conséquences de la mondialisation. Face à la redoutable concurrence entre les pays, il permet la mobilisation de ressources spécifiques aux territoires, qui vont lui permettre de se différencier sur l'échiquier mondial. Ses formes sont variées, à des échelles différentes selon la nature des territoires, qui peuvent correspondre à une commune, voire à des quartiers urbains et des douars, ou s'élargir à des espaces plus vastes (vallées, massifs,...).

Le projet est défini comme l'articulation entre une situation de départ, un but et un chemin pour l'atteindre. Appliqué au territoire, cela signifie que l'objectif essentiel est d'assurer une bonne adéquation entre le but défini par les acteurs et les ressources dont ils disposent, que ce soit au niveau humain, financier ou technique.

De nouvelles pratiques et métiers : l'ingénierie territoriale

Ce dispositif accompagne l'émergence de nouvelles compétences dans le domaine de l'ingénierie territoriale. Celles-ci portent sur l'accompagnement de la conception et de la mise en œuvre du concept de projet de territoire. Quatre pratiques ont été identifiées :

- le diagnostic stratégique de territoire, qui permet de caractériser la situation de départ et les ressources; puis de vérifier l'adéquation entre l'horizon du territoire et ces mêmes ressources ;
- la prospective territoriale, qui permet de proposer un but ou un horizon partagé entre des acteurs d'origines diverses ;
- la contractualisation, qui permet d'articuler les interventions des uns et des autres ;
- le suivi évaluation qui permet de vérifier l'adéquation entre les résultats et les objectifs.

Les objectifs du document

A l'issue des travaux, le groupe de travail Diagnostic Stratégique Territorial a rédigé le présent document qui devrait permettre :

- d'alimenter une boîte à outil destinée aux acteurs des projets de territoire au Maroc ;
- de développer l'information et la formation ;
- d'accompagner la définition et la mise en œuvre des diagnostics de territoire ;
- de mettre à l'épreuve des processus innovants, particulièrement en terme de mobilisation et de participation des acteurs ;
- de participer à des réflexions sur le diagnostic de territoire.

Précautions de lecture

Le présent document est une première version, appelée à être améliorée et enrichie par d'autres expériences marocaines. Il est destiné aux praticiens de l'Aménagement du Territoire, au niveau central et régional.

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS	4
TABLE DES MATIERES	5
1.1. LE DIAGNOSTIC DANS LE PROJET DE TERRITOIRE.....	6
1.2. LES TEMPORALITES DU PROJET ET LES DIFFERENTES PHASES DU DIAGNOSTIC	9
1.3. SENS DU DIAGNOSTIC DE TERRITOIRE	10
1.4. LES ECHELLES MULTIPLES DU DIAGNOSTIC	10
1.6. DIFFERENTES APPROCHES ET INTERETS POUR LE DIAGNOSTIC	12
LE DIAGNOSTIC POUR :	12
INTERETS.....	12
1.7. SPECIFICITES DU DIAGNOSTIC TERRITORIAL STRATEGIQUE	12
II – PILOTER LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE TERRITOIRE	14
2.1. DEFINIR LA MAITRISE D’OUVRAGE	14
<i>Identifier la demande/ ou le besoin de diagnostic de territoire</i>	15
<i>Etablir un cahier des charges</i>	15
<i>Partager les taches et planifier la réalisation du diagnostic</i>	18
<i>Assurer le suivi et la coordination du diagnostic</i>	18
<i>Assurer le suivi financier</i>	18
<i>Assurer le suivi qualité</i>	19
<i>Valider et partager le diagnostic de territoire</i>	19
<i>Communiquer sur les résultats</i>	19
<i>Se concerter avec les acteurs</i>	21
III- REALISER UN DIAGNOSTIC DE TERRITOIRE	22
<i>Collecte « classique »</i> :.....	24
<i>Collecte d’information par enquête</i> :.....	24
Questionnaire :.....	25
Guide d’entretien :.....	26
<i>Le traitement de données existantes</i>	28
<i>La prise en compte du discours des acteurs</i>	41
Le traitement d’enquête par questionnaire.....	41
Le traitement d’enquête par entretien	41
SYNTHESE	46
GLOSSAIRE	52
BIBLIOGRAPHIE	56

I – SENS ET CONTEXTES DU DIAGNOSTIC DE TERRITOIRE

1.1. Le diagnostic dans le projet de territoire

Le « Projet de Territoire » résulte de la combinaison de deux termes : celui de "projet" qui signifie « la projection, l'idée de ce que l'on veut construire dans le futur » (cf. figure1), et celui de "territoire", qui correspond à un espace vécu et approprié par ses habitants (cf. figure 2).

Figure 1 : Le projet, une démarche d'articulation

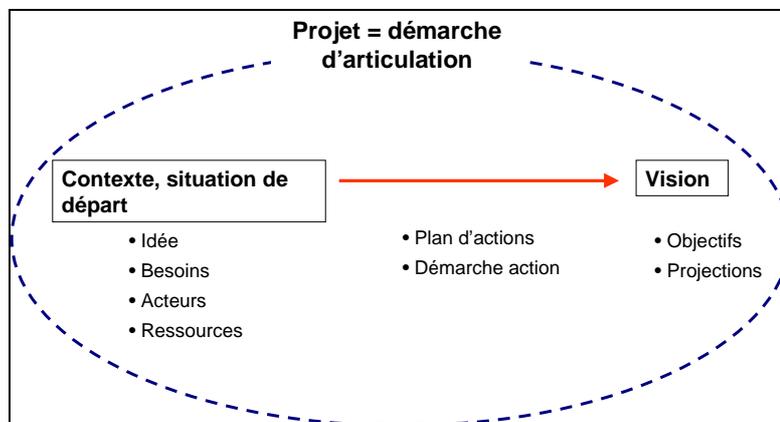
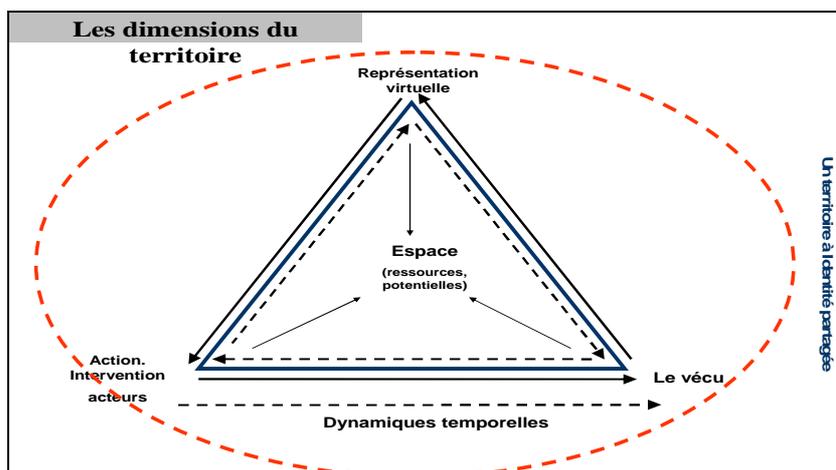


Figure 2 : Les dimensions du territoire



Le projet de territoire est une nouvelle modalité d'envisager les interventions sur le territoire. Il constitue un outil privilégié pour l'aménagement du territoire car il permet de :

- mettre en évidence les grands enjeux du territoire ;
- fixer les objectifs stratégiques qui permettent de relever ces enjeux ;
- définir la stratégie qui permet de remplir les objectifs fixés.

Fruit d'une volonté collective de transformation d'un territoire, le projet de territoire est l'expression d'une vision prospective partagée. Il identifie les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir. Il constitue ainsi un cadre de référence pour tous les acteurs du territoire quel que soit leur statut pour initier et développer leurs initiatives.

Global dans son approche et intégrant les relations avec les autres territoires -proches ou plus lointains-, il s'inscrit dans une perspective de long terme et doit permettre, dans le cadre d'une démarche de suivi et d'évaluation continue, des adaptations régulières.

Le projet de territoire, s'accompagne de valeurs centrales tels que mobilisation, partage, implication, participation, co-construction, et demande des outils spécifiques, qui vont permettre de révéler ces valeurs et de les mettre en mouvement. Quatre outils sont identifiés :

- Le diagnostic partagé qui permet de comprendre le territoire et ses enjeux,

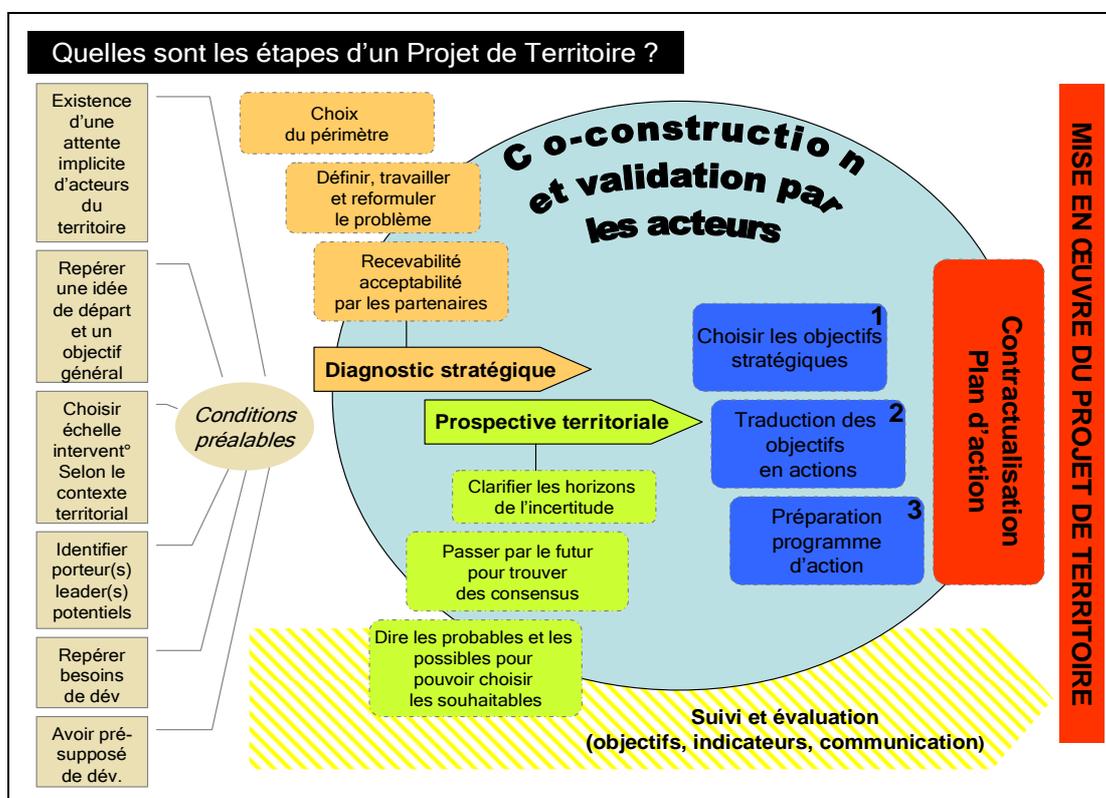
- La prospective qui est l'outil par lequel, en se projetant vers le futur, on peut mieux comprendre le présent pour mieux agir afin de le modifier; elle permet de rendre stratégique et préventif le projet de territoire ;
- La contractualisation qui est la phase pendant laquelle on fixe le qui-fait-quoi pour aboutir à la mise en œuvre.
- L'évaluation qui est à la fois un outil et une méthode, et qui intervient à des moments stratégiques du déroulement du projet de territoire pour réadapter si nécessaire le contenu du projet.

Les étapes d'un projet de territoire peuvent se résumer comme suit :

1. Les conditions préalables :

- L'existence d'une attente implicite d'acteurs du territoire,
- Le repérage d'une idée de départ et d'un objectif général,
- Le choix d'une échelle d'intervention ou d'action selon le contexte territorial,
- L'identification des acteurs porteurs et leaders potentiels,
- Le repérage d'un besoin de développement,
- La définition de présupposés de développement clairs et partagés.

Figure 3: Les étapes du projet du territoire



Entre la phase amont et le démarrage effectif du Projet de Territoire, s'impose une étape de réflexion sur la « faisabilité » du projet. Il ne s'agit pas d'une étude de faisabilité qui accompagne généralement le lancement d'un projet, mais d'un moment de débat et de concertation pour décider de l'opportunité de déclencher ou non le processus du projet de territoire. La dynamique d'un projet de territoire pourrait aboutir à un échec s'il n'y a ni porteur, ni leader, ni connaissance du contexte territorial, ni objectif général clairement affiché dès le départ.

2. Le diagnostic stratégique

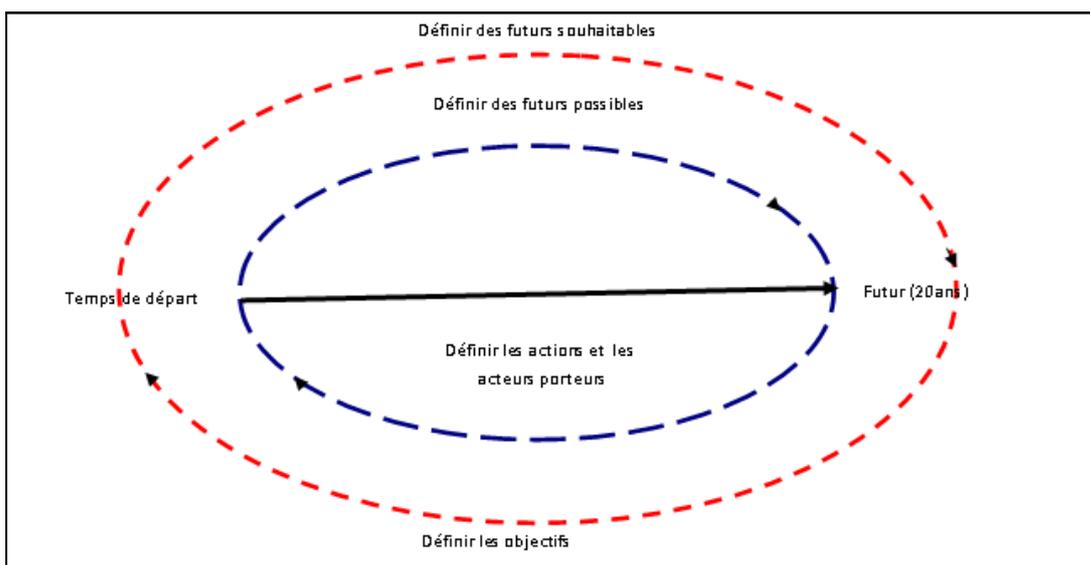
Le diagnostic de territoire doit être porteur de sens par les acteurs concernés, il ne peut se réduire à être un outil de connaissance. Il est conçu comme un processus intégré dans la définition d'un projet de territoire, des objectifs à atteindre et des moyens à mobiliser. Territorial, stratégique et participatif, le diagnostic est l'occasion de poser "les bonnes questions aux bonnes échelles" pour mettre en place des actions nouvelles, ciblées, efficaces et fonder l'action et l'évaluation.

3. La prospective

Les informations produites par le diagnostic donnent une vision assez descriptive des dynamiques territoriales. Utilisé en complément, les scénarii de développement forment le second outil. Leur rôle consiste à soulever les enjeux de développement et à anticiper sur les évolutions probables du territoire. Le fait d'imaginer plusieurs voies d'évolution future, grâce à la formulation de différentes hypothèses, tend à stimuler le volontarisme local en faveur de la maîtrise du développement. Les scénarii contribuent à l'élaboration d'une stratégie de développement par les acteurs locaux.

Ainsi, les différents scénarii permettent de « modéliser » l'avenir du territoire. Il convient alors de choisir le scénario préférentiel, l'avenir le plus probable ou le plus souhaitable pour le territoire : cette étape doit être réalisée en concertation avec les porteurs du projet. A partir de ce scénario préférentiel, la stratégie à mettre en œuvre pour faciliter sa réalisation pourra être définie (cf Fig.4).

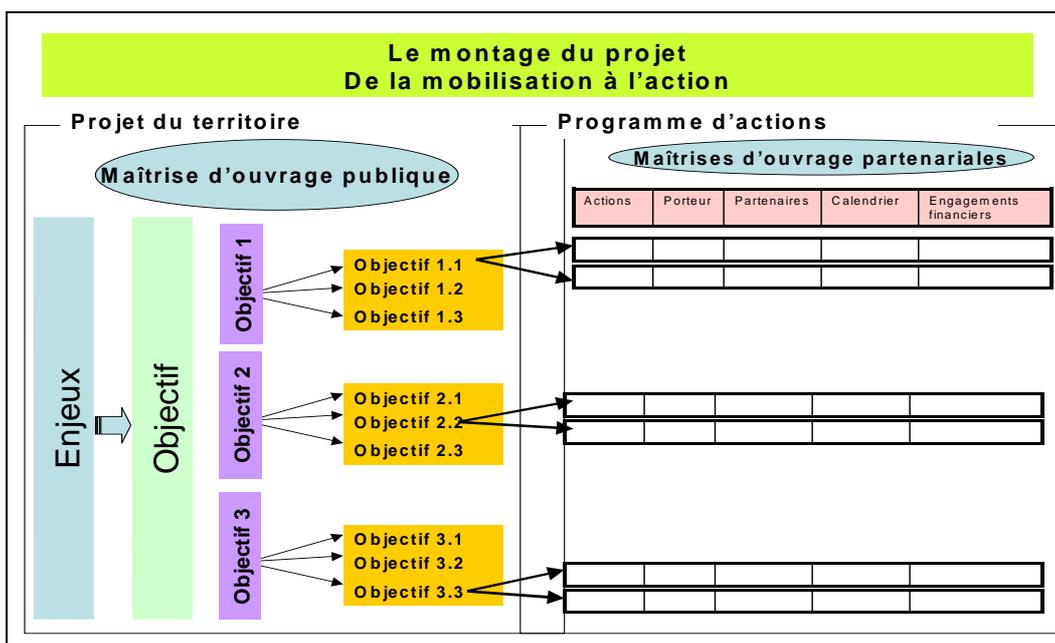
Figure 4 : La prospective, des futurs possibles aux futurs souhaitables



5. La contractualisation (cf Fig.5)

Dans le cadre d'un projet de territoire, se contracter correspond à la volonté de territorialiser les politiques publiques. Généralement, un projet de territoire négocié entre acteurs territoriaux doit déboucher sur une contractualisation qui est, en fait, la déclinaison opérationnelle à court et à moyen terme des projets identifiés par les acteurs. Dans ce sens, la contractualisation apparaît comme un aboutissement prévu, du projet de territoire en mettant en place les financements nécessaires à la réalisation des actions.

Figure 5 : Le montage du projet , de la mobilisation à l'action



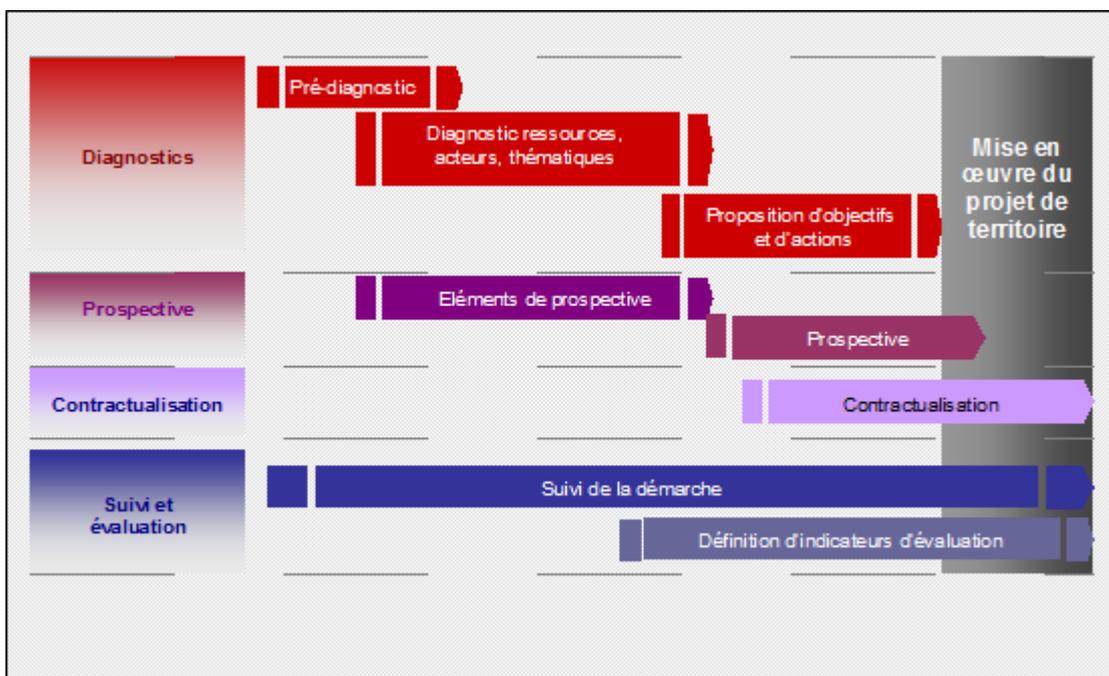
6. L'évaluation

Il ne s'agit pas de contrôle au sens de la conformité des actions aux règles ou aux normes ; l'évaluation est ici envisagée comme un outil d'aide au pilotage du projet et des actions qui le composent. Trois moments doivent être pris en considération au cours de la démarche.

- L'évaluation ex ante : il s'agit de la phase préliminaire au cours de laquelle sont formulés les grands choix, les finalités de long terme,
- L'évaluation ex tempore qui se réalise pendant le déroulement du projet. Cette évaluation est permanente et vise à ajuster au fur et à mesure les pratiques aux objectifs,
- L'évaluation ex post qui intervient quand le projet est jugé arrivé à son terme.

La mise en oeuvre d'un projet de territoire est dans la réalité plus complexe, dans la mesure où ce processus est le plus souvent itératif et chacune des phases du projet sont complémentaires et imbriquées. Le diagnostic de territoire peut être entrecoupé de phases d'engagement d'actions, qui viennent affiner la connaissance du territoire, et révéler des ressources, qui sont ensuite intégrées dans la construction du projet global (cf titre suivant).

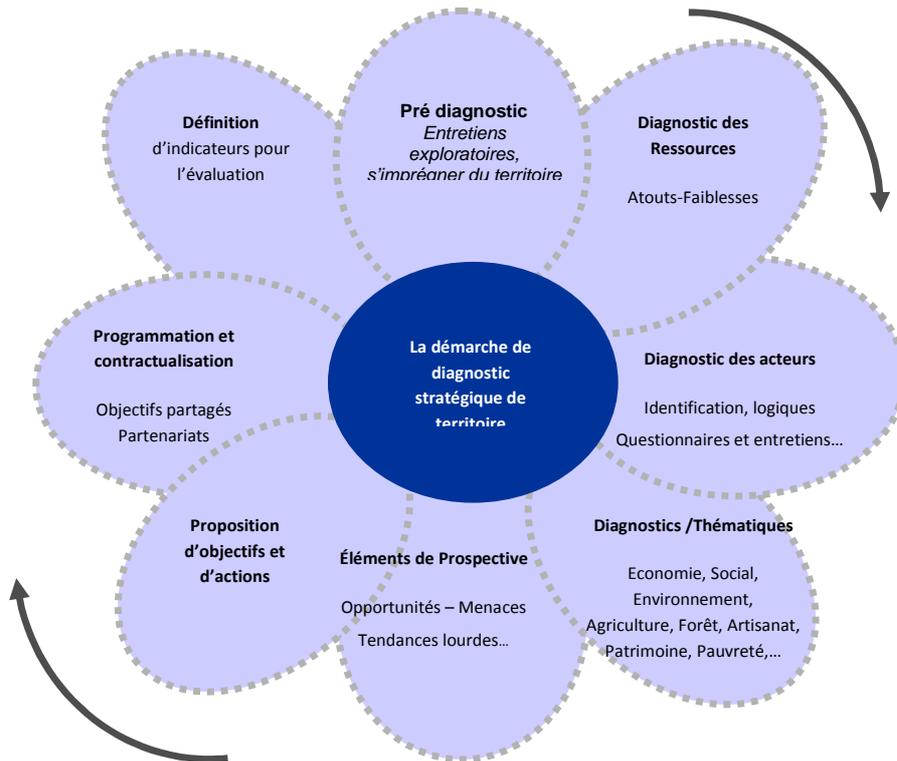
Figure 6 : Le diagnostic de territoire au sein de la démarche de projet de territoire



1.2. Les temporalités du projet et les différentes phases du diagnostic

La durée d'élaboration du diagnostic est variable en fonction de la nature du projet de territoire et des spécificités de ce territoire. Néanmoins, elle doit prendre en considération l'évolution des composantes de ce dernier de manière à ce qu'il ne devienne pas caduc au moment de la mise en œuvre du projet. Dans tous les cas, en temps qu'analyse d'une situation de départ, le diagnostic s'intègre dans un processus de projet, amené à être suivi par un travail de prospective puis de contractualisation et enfin d'une évaluation. Le diagnostic a donc vocation à être poursuivi et réitéré, à différentes phases du projet de territoire. Sans considérer qu'il existe un ordre obligatoire pour ces différentes phases, il est préférable de suivre cet enchaînement en s'autorisant de ne pas traiter à chaque fois tous les aspects du diagnostic!

Figure 7 : La démarche de diagnostic stratégique de territoire dans le projet de territoire



1.3. Sens du diagnostic de territoire

Tableau 1 : Eléments de définition

Le diagnostic : un préalable au projet de développement territorial	<ul style="list-style-type: none"> • Le diagnostic est porté par les acteurs en charge du devenir d'un territoire. • Il est indissociable des contextes dans lequel il s'inscrit. • Il n'existe pas de diagnostic sans intentions associées au développement.
Le diagnostic : un dispositif pour comprendre le territoire et ses dynamiques	<ul style="list-style-type: none"> • Le diagnostic de territoire a pour but d'appréhender de façon globale les composantes d'un territoire. • Il permet de comprendre le territoire tant dans son organisation interne (processus socio-économiques, spatiaux et environnementaux ; acteurs et les systèmes d'acteurs...) que dans son environnement externe et ses dynamiques (contexte régional, national, international). • Il vise également à définir des perspectives de développement
Le diagnostic : une démarche collective	<ul style="list-style-type: none"> • Le diagnostic de territoire implique dans sa réalisation : <ul style="list-style-type: none"> ○ une équipe pluridisciplinaire, ○ une mobilisation et/ou association des acteurs du territoire, ○ une prise en considération des pratiques, points de vue des acteurs du territoire, y compris de la population.
Le diagnostic : un ensemble de méthodes et d'outils	<ul style="list-style-type: none"> • Il n'existe pas une méthode exclusive de diagnostic (la « bonne recette ») de territoire mais un ensemble de méthodes et d'outils disponibles. • Il est possible selon les objectifs recherchés de recourir à l'analyse de documents, l'observation de terrain, l'analyse de données statistiques, la production de représentations graphiques et cartographiques, la réalisation d'enquêtes (entretiens et/ou questionnaires) auprès des acteurs...
⇒ Le diagnostic : un dispositif d'actions	<ul style="list-style-type: none"> • Le diagnostic peut être conçu comme dispositif ayant un impact direct en terme d'actions. Au cours de sa réalisation, celui-ci est susceptible de permettre la réalisation d'actions concrètes sur le territoire : actions d'information, de sensibilisation, d'aménagement.... • Le diagnostic de territoire partagé permet une meilleure appropriation du projet de territoire par l'ensemble des acteurs.

1.4. Les échelles multiples du diagnostic

Le diagnostic territorial concerne différentes échelles géographiques. Le présent document s'applique préférentiellement aux échelles « méso » (échelle régionale, vallée, bassin de vie par exemple) et

« micro » (échelle communale), mais le diagnostic territorial doit nécessairement se préoccuper de son articulation avec l'échelle « macro » (échelle nationale).

Le périmètre d'étude est soit préalablement défini par le maître d'ouvrage (la Région, la Commune...), soit à définir en fonction du problème de développement, de la problématique posée ou du projet visé, mais il n'est jamais dessiné en fonction des données déjà disponibles.

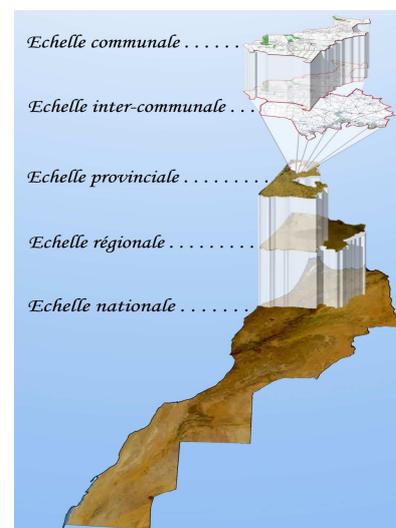
Le choix du périmètre d'étude pour la réalisation d'un diagnostic de territoire va dépendre de certains critères : le contexte de réalisation du diagnostic (les termes de la commande), les thématiques abordées (agriculture, activités économiques, services, environnement, transport et communications, ...), etc.

Le choix de l'échelle de réalisation du diagnostic implique de veiller à la cohérence des données disponibles, de s'assurer de la possibilité d'en recueillir de nouvelles et de pouvoir les mobiliser.

La question du choix de l'échelle territoriale est cruciale dans la vie d'un projet de territoire. Une mauvaise définition de l'échelle du territoire conduira le projet à l'échec. Dans un cas pareil, c'est la difficulté d'identifier les acteurs engagés et porteurs de projet qui mettra en cause le processus et la réalisation des actions.

Encart 1 : Echelles territoriales à prendre en compte dans le diagnostic

Echelles territoriales	Exemples
Douar	Cas du diagnostic participatif d'Ijoukak (Commune d'Ijoukak, Province Al Haouz)
Commune	Plan d'Aménagement Communal : Souk Tlet du Gharb, Province de Kénitra, Région de Gharb-Chrarda-Bni Hssen.
Province	Schéma d'Orientation et d'Aménagement de Benslimane, Région de Chaouia- Ouardigha.
Agglomération	Schéma Directeur d'Aménagement Urbain de Khémisset, Région de Rabat-Salé-Zemmour-Zaër.
Aire Métropolitaine	Etude de l'aire métropolitaine du bipôle Tanger-Tétouan, Région de Tanger-Tétouan.
Région	Schéma Régional d'Aménagement du Territoire de Tadla-Azilal.
« Inter-Région »	Etude sur la stratégie d'aménagement et de développement du Moyen-Atlas.
Nation	Schéma National d'Aménagement du Territoire



Le diagnostic du territoire n'est jamais neutre. Il traduit des intentions d'acteurs vis-à-vis d'un territoire et de ses perspectives de développement. Même si les intentions sont multiples, quatre d'entre elles peuvent néanmoins être identifiées.

Tableau 2 : Quatre types d'intentions du diagnostic territorial

Intentions	① Marchande	② Evaluative	③ Compréhensive	④ Stratégique
Objectif	Croissance	Performance	Connaissance et compréhension	Projet
Objet	Marché	Développement	Fonctionnement et organisation	Territoire
Eléments de méthodes	Etude de marché	Traitements statistiques	Enquêtes et entretiens	Expertise et animation
Résultats attendus	Connaissance du chiffre d'affaire, nombre d'emplois...	Etat des contraintes et valorisation des atouts	Connaissance des structures et logiques d'acteurs	Projet de territoire (Adéquation objectifs moyens)

1.6. Différentes approches et intérêts pour le diagnostic

Les objectifs du diagnostic de territoire sont de mettre en évidence et évaluer les potentiels du territoire en vue d'aider à la définition de stratégies et à l'élaboration de programmes d'actions en matière de développement. A partir des intentions précédemment énoncées, quatre approches de diagnostics peuvent être identifiées.

Tableau 3 : Les approches du diagnostic

Le diagnostic pour :	Intérêts
<i>Apprécier les forces et faiblesses du territoire. Diagnostic « interne », autocentré</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ce diagnostic est basé sur l'analyse du contexte interne du territoire identifiant les ressources du territoire (ressources naturelles, patrimoniales, économiques, sociales, humaines, savoir-faire...). • Il s'agit de déterminer les composantes clefs du développement (situation du territoire, ses valeurs et modes de fonctionnements) afin d'appréhender les contextes dans lesquels se situe le projet envisagé. • Les potentiels peuvent être évalués en termes d'atouts - contraintes liés au contexte du territoire (naturel, géographique...) et de forces - faiblesses liés aux facteurs internes du territoire sur lesquels il est possible d'agir (exemple : organisations locales, tissu local, compétences...).
<i>Se positionner (menace – opportunité). Diagnostic « externe ».</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ce diagnostic propose d'analyser le positionnement du territoire par rapport à « l'extérieur » au travers de la mise en évidence d'opportunités et de menaces issues de l'environnement proche ou lointain. • Il permet d'identifier des potentiels de relations à développer avec d'autres territoires.
<i>Comprendre les logiques d'acteurs. Diagnostic « des acteurs »</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ce diagnostic repose sur l'identification des acteurs, de leurs représentations (systèmes de valeurs), de leurs logiques, de leurs stratégies par rapport aux projets de territoires (enjeux, ressources, contraintes). • Il s'agit d'appréhender leur positionnement vis-à-vis d'un projet (ressources mobilisables, leaders, implications possibles, positionnements...). • Il s'agit de permettre leur mobilisation (échange, partage sous forme de réunions, commissions, groupe de travail...) dans la définition des enjeux, des stratégies et d'actions expérimentales, etc.
<i>Prendre en considération les ressources du territoire au regard des objectifs proposés</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Il convient de vérifier l'adéquation entre les objectifs proposés et les moyens susceptibles d'être mobilisés et d'évaluer la faisabilité du projet de territoire.

Ces quatre approches ne sont pas exclusives l'une de l'autre : elles s'articulent pour constituer le diagnostic stratégique du territoire. On observe le plus souvent que si seules les trois premières phases sont réalisées, la dimension stratégique est bien souvent absente, ce qui limite l'appréhension de la faisabilité d'un projet de développement. Il est suggéré de combiner les différentes approches de diagnostic.

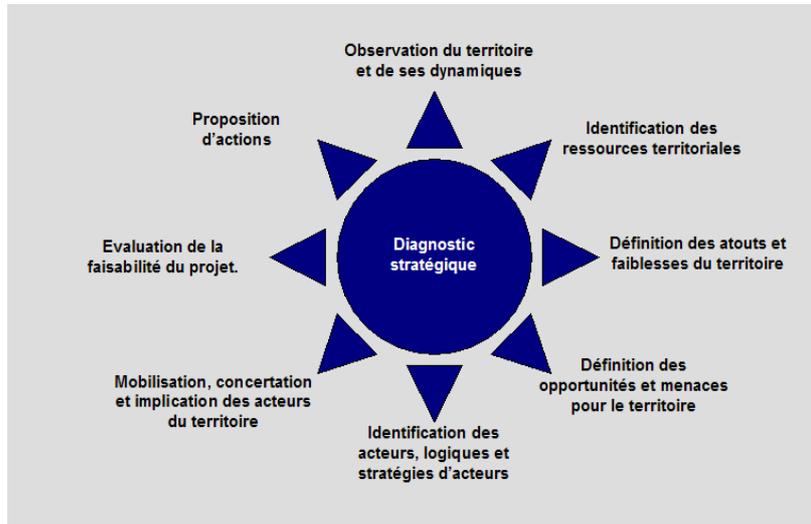
1.7. Spécificités du diagnostic territorial stratégique

Le diagnostic stratégique est cette démarche globale qui permet de caractériser l'adéquation entre les objectifs affichés pour le territoire et les ressources dont il dispose pour les atteindre.

Le diagnostic stratégique sert à initier une démarche de développement local et à mobiliser les acteurs du territoire autour d'un même projet de territoire. En effet, un diagnostic stratégique est basé sur l'identification des moyens mobilisables (financiers, humains, techniques, ...) et l'analyse de leurs pertinences et adéquation au regard des objectifs recherchés. Autrement dit, la réalisation d'un diagnostic territorial repose sur la définition d'objectifs et de moyens à mettre en oeuvre sur la base d'enjeux et de systèmes de valeurs partagées par l'ensemble des acteurs locaux.

Caractérisé par son approche participative, le diagnostic stratégique est conditionné par l'association des principaux acteurs et personnes ressources agissant sur le territoire. Cela permet notamment de vérifier tout au long du processus de réalisation du projet de développement l'adéquation entre les objectifs et les ressources dont disposent les acteurs.

Figure 8 : Les dimensions du diagnostic stratégique



II – PILOTER LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE TERRITOIRE

Le pilotage du diagnostic peut être conçu comme un outil permettant d'améliorer les pratiques des différents acteurs à travers une hiérarchisation des problèmes. Il pose la question de l'association des acteurs locaux et de la population dans la conduite du diagnostic. Ce choix nécessite de rappeler la responsabilité du maître d'ouvrage et sa capacité à opérer des choix, dans le souci de respecter les acteurs (dont la population concernée). Le pilotage doit permettre aux acteurs de trouver leur place, dans le respect des différences et dans la valorisation de leurs compétences.

Le pilotage du diagnostic peut être appréhendé suivant trois grands axes : la définition de la maîtrise d'ouvrage, la préparation du diagnostic et l'accompagnement de sa réalisation.

2.1. Définir la maîtrise d'ouvrage

<p>Qui est à l'initiative du diagnostic ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La décision de la réalisation du diagnostic émane du maître d'ouvrage qui peut être l'Etat (administration, établissement public...), une collectivité locale (Région, Province...), une association de développement local ou une ONG. • Le maître d'ouvrage pilote l'ensemble de la démarche et doit être clairement identifié. • Il assure le financement du diagnostic à partir de ses fonds propres ou à travers des subventions. • Il définit la méthode de pilotage du diagnostic et décide des choix à opérer tout au long de la réalisation du diagnostic. • La question des initiateurs du diagnostic n'est pas neutre puisque cela implique différents modes de maîtrise d'ouvrage : le rôle et la composition du comité de pilotage sera plus ou moins élargi ; les techniciens joueront un rôle plus ou moins important dans le processus (cf. Encart n°2 et 3).
<p>Quels moyens pour conduire la maîtrise d'ouvrage ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le maître d'ouvrage peut mobiliser différents moyens pour assurer sa mission : moyens financiers, compétences techniques, ressources humaines, ...
<p>Quel rôle pour le comité de pilotage ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le comité de pilotage doit assurer la définition des objectifs, la validation de la méthode et du cahier des charges, le suivi, la coordination technique, contractuelle et financière, et le respect des délais dans les différentes phases du diagnostic. • Il validera le diagnostic.
<p>Qui constitue le comité de pilotage ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le Comité de pilotage réunit les personnes et organismes ayant une responsabilité politique sur le territoire : élus, services de l'Etat, organisations socioprofessionnelles, ONG, etc. • Ce Comité définit des principes de fonctionnement et détermine les relations entre les différents partenaires du diagnostic.
<p>Comment s'organise le comité de suivi technique ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formé en général d'un coordinateur du projet, de techniciens représentant les différents partenaires ou acteurs du territoire, le Comité de suivi technique a pour mission de préparer les décisions du comité de pilotage, puis de les mettre en œuvre. • La pluridisciplinarité du Comité de suivi facilite le décloisonnement et favorise les approches transversales au sein des projets de territoires. • Au delà d'un appui technique, cette instance peut prévenir et réguler des conflits de positionnement susceptibles d'intervenir entre les différents acteurs intervenant sur un territoire.
<p>Quand faut-il faire appel à un prestataire ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le maître d'ouvrage peut réaliser directement le diagnostic. • Toutefois, il va le plus souvent mobiliser les compétences d'un maître d'œuvre, pour tout ou partie des missions à effectuer. Il pourra s'agir d'un bureau d'études, d'un centre d'études universitaires, d'une association, d'une ONG. Le maître d'œuvre intervient dans le cadre d'un marché, en réponse à un appel d'offres en conformité aux dispositifs régissant les relations entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre.

Encart 2 : Exemple d'initiatives de diagnostic

L'initiative du projet peut être externe au territoire concerné (le projet de sauvegarde de l'oasis de Tafilalt a été impulsé par le Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de l'Environnement), ou interne (le Plan d'Aménagement Communal de Souk Tlet du Gharb a été décidé par l'Agence Urbaine de Kénitra-Sidi Kacem).

Le maître d'ouvrage, initiateur du diagnostic peut, dans certains cas, déléguer la maîtrise d'ouvrage à un tiers: c'est le cas de l'Agence du Sud, qui délègue la conduite du Schéma Régional d'Aménagement du Territoire des Régions du Sud à la Direction de l'Aménagement du Territoire.

Les relations entre le maître d'ouvrage et le maître d'ouvrage délégué sont définies au travers d'une convention.

2.2. Préparer le diagnostic

Le diagnostic territorial doit être porteur de sens pour les acteurs concernés. Il ne peut se réduire à être un outil de connaissance, aussi complète soit-elle. Il est donc conçu comme un processus intégré dans la définition d'un projet, d'objectifs à atteindre et de moyens à mobiliser en conséquence.

Identifier la demande/ ou le besoin de diagnostic de territoire

La décision de réaliser un diagnostic territorial doit prendre appui sur le constat d'un besoin ou d'une demande exprimée par un acteur ou un groupe d'acteurs concernés, à un degré ou un autre, par le devenir de leur territoire.

En d'autres termes, le diagnostic n'est pertinent que dans la mesure où il est possible de répondre à un problème rencontré sur un territoire, qu'il s'agit d'identifier le plus clairement possible.

Il s'inscrit dans une dynamique de changement, afin de permettre à des acteurs de définir un projet sur un territoire dont les limites peuvent être diverses (Cf. encarts n°3, 4 et 5).

Encart 3 : Exemple du diagnostic du Diois (Drôme, France)

Par exemple, la mise en place du diagnostic du Diois (Drôme), s'intègre dans un long processus de projet de territoire, engagé depuis 1995. Partant du constat d'une désertification intense engagée depuis le milieu du XIX^e siècle, les pilotes du projet ont souhaité construire le diagnostic autour de l'implication des acteurs. Ce faisant, il s'agissait de s'assurer que l'objectif de faire cesser l'exode rural répondait bien à l'attente d'acteurs locaux qui se considéraient jusqu'alors comme les derniers occupants d'un territoire en perte.

Encart 4 : Exemple des Baronnie (Drôme, France)

Le diagnostic des Baronnie avait pour objectif de vérifier la faisabilité d'un Parc Naturel Régional. Au delà de la demande exprimée par les commanditaires, qui étaient les deux Régions Rhône-Alpes et Provence -Alpes - Côte d'Azur, il avait pour but de vérifier l'adhésion des acteurs du territoire au projet, et de repérer les freins éventuels.

Encart 5: Exemple du diagnostic des Oasis (Maroc)

Initié par la Direction de l'Aménagement du Territoire, le diagnostic des zones oasiennes avait pour objectif de :

- *permettre une évaluation des potentialités et l'identification des facteurs de blocage des espaces oasiens,*
- *permettre aux acteurs de participer à la définition d'une stratégie d'aménagement et de développement qui sera une référence globale aux différents intervenants et proposer un programme d'actions à mettre en œuvre pour le moyen et le court terme.*

Etablir un cahier des charges

Le montage d'un projet de diagnostic est certainement la phase la plus délicate car elle doit traduire très précisément en termes techniques, contractuels, financiers et de délais, les besoins des différents

acteurs. Pour ce faire, une organisation des différents partenaires et initiateurs du projet doit être mise en place pour élaborer un cahier des charges.

L'élaboration du cahier des charges du diagnostic territorial est essentielle.

Il permet d'identifier le problème à résoudre dans des termes clairs, qui ne prêtent à aucune autre interprétation possible. C'est aussi la partie du projet la plus difficile à mettre en oeuvre car des partenaires d'horizons, de cultures différents, et d'intérêts potentiellement divergents, sont amenés à produire un document commun.

Le cahier des charges permet de préciser un certain nombre d'informations essentielles :

Contexte du diagnostic	Différents contextes peuvent être identifiés : - le cas le plus fréquent est celui d'une évolution rapide du cadre de développement nécessitant une adaptation constante, et un accompagnement de la prise de décision. Le diagnostic s'inscrit alors dans un contexte de mutation visant l'identification des ressources spécifiques susceptibles de permettre au territoire de se re-positionner, en fonction de son potentiel. - le diagnostic peut s'inscrire dans des démarches de procédures imposées. Il correspond à un nouveau mode de gouvernance ou en tant que prélude à une autre forme de gouvernance. Il permet d'identifier les acteurs à impliquer et de comprendre leurs stratégies. Cf. Encart n°6
Territoire ou aire du diagnostic	Le cahier des charges précise, ne serait-ce que sommairement, le périmètre d'étude concerné par le diagnostic. Ce périmètre peut respecter un découpage administratif ou être défini suivant la vocation du territoire. Il peut être figé ou non par le commanditaire. Cf. Encart n°7
Objectifs du diagnostic	Ils permettent d'identifier les résultats que le commanditaire attend du diagnostic. Ces objectifs doivent être décrits d'une manière claire et précise. Cf. Encart n°8
Attentes méthodologiques	Le cahier des charges fournit des indications générales, en terme de compétences et d'informations recherchées, mais laisse le soin au prestataire de définir la méthodologie pour y répondre.
Rendu et délais de réalisation	Le cahier des charges précise la nature des résultats attendus et les types de rendu à chacune des phases du projet : rapport écrit, réunions et colloques, bases de données, représentations cartographiques et supports numériques. Il indique pour chacun des supports le nombre d'exemplaires à remettre, ainsi que les modes de validation des documents. Cf. Encart n°9
Pilotage et suivi technique	Le cahier des charges renseigne sur l'ensemble du dispositif de pilotage du diagnostic : la composition du comité de pilotage et du comité de suivi technique, leur rôle, les moments de réunion, les rendus,... Par ailleurs, le cahier des charges précise les modes d'association du prestataire aux travaux du comité de pilotage et du comité technique. Cf. Encarts n°10 et 11

En outre, un certain nombre d'opérations accompagnent l'élaboration d'un cahier des charges :

- Etablissement d'un budget préliminaire détaillé,
- Nomination d'un Comité d'évaluation des offres,
- Définition d'une procédure d'évaluation des offres,
- Définition des critères de choix d'un prestataire de service.

Encart 6: Exemples de contextes de diagnostic

- *Le diagnostic Hérault 2005 s'inscrit dans une très forte dynamique de changement, avec un accroissement rapide de la population du département (+ 2% par an), un net accroissement des créations d'entreprises (+ 6,7% par an), et le maintien d'un taux de chômage élevé (15%). Pour le nouveau Président dépassant le clivage ville-campagne et en ancrant les politiques départementales dans une certaine modernité ;*
- *Le diagnostic de territoire du bi-pôle Tanger Tétouan, accompagne le projet de création d'un nouveau port, afin de mesurer l'impact de l'infrastructure sur le territoire, et d'anticiper les aménagements à concevoir et à construire ;*
- *L'étude sur les Systèmes Productifs Locaux, initiée par la Direction de l'Aménagement du Territoire s'inscrit dans une stratégie visant à identifier des pôles de compétence spécifiques aux territoires marocains, ainsi que les acteurs susceptibles de s'articuler autour de leur développement. L'étude sur les pôles d'Economie du Patrimoine, accompagne la politique de développement touristique dont l'un des aspects concerne le tourisme rural, et la valorisation des patrimoines locaux (artisanat, savoir-faire, milieux naturels...);*
- *Les programmes de développement régionaux mis en place par l'Union Européenne dans le cadre des politiques de développement régional sont systématiquement précédés d'un diagnostic de territoire. Il conditionne la signature d'un contrat entre le territoire et ses partenaires (Etat, Région, Département...), afin de bien identifier les enjeux et de permettre une hiérarchisation des projets.*

Encart 7: Exemple de périmètre de diagnostic

- *Par exemple, le cahier des charges de l'étude de faisabilité du projet du Parc Naturel Régional des Baronnies propose d'appréhender un espace large, défini sommairement, afin que le prestataire puisse ensuite proposer différents scénarios de périmètre d'étude du futur Parc Naturel Régional.*

Encart 8: Exemple d'objectifs de diagnostic

L'étude sur les projets de territoire réalisée au niveau des régions Doukkala- Abda, Gharb- Chrarda-Beni Hssen, Taza-Al Hoceima-Taounate et Chaouia-Ouardigha, répond aux objectifs suivants :

- *Apprécier les méthodes à mettre en œuvre pour repérer les éléments matériels et immatériels, naturels, sociaux et culturels susceptibles de constituer la base ou le noyau sur lequel sera fondé le ou les projets de territoire ;*
- *Etudier le passage de l'exploitation des données sectorielles à l'établissement d'une vision transversale des problématiques et des dynamiques territoriales ;*
- *Apprécier la place de la concertation avec différents acteurs locaux dans la démarche du diagnostic ;*
- *Appréhender l'articulation entre le diagnostic et la démarche de prospective dans le montage de projets de développement territorial.*

Encart 9: Exemple de modes de restitution dans l'Hérault (France)

Le diagnostic préalable à la mise en œuvre du Schéma de Cohérence Territoriale de l'Agglomération de Montpellier (Hérault), prévoit trois types de rendus.

<i>Phase 1</i>	<i>Etudes de proximité sur 30 sites stratégiques pour l'agglomération : création d'une base documentaire.</i>
<i>Phase 2</i>	<i>Conceptualisation à partir du croisement des thématiques et situations territoriales existantes.</i>
<i>Phase 3</i>	<i>Formalisation des partis (des choix) d'aménagement globaux.</i>

Les trois phases devaient être accompagnées de la fourniture d'outils d'analyse statistiques et cartographiques et d'outils de communication (tenue d'ateliers par thèmes et secteurs, conférences de schémas de secteurs).

Encart 10 : Pilotage et suivi technique du diagnostic stratégique

Le pilotage du diagnostic stratégique contribue à la construction d'une vision commune qui devient par la suite une référence à la stratégie adoptée et un cadre suivant lequel l'évaluation du projet de développement pourra être faite. Ainsi, les actions ne pourront être efficaces que dans la mesure où elles dérivent et ressortent du diagnostic et s'inscrivent dans cette vision partagée.

Le pilotage technique d'un diagnostic stratégique se veut partagé et déborde de la sphère du Maître d'ouvrage, qu'il soit initiateur ou bailleur de fond. Si ce dernier intervient dans la plupart des cas comme initiateur de projet, la conduite du diagnostic, doit faire l'objet d'une médiation constante entre les acteurs impliqués. Le diagnostic devra être travaillé jusqu'à validation finale par l'entité chargée du pilotage, dont les autorités locales, les collectivités locales, les syndicats de communes, les administrations, les ONG, les associations,... Ceci demande en général plusieurs navettes entre les instances de concertation et de décision.

Encart 11 : Exemple de pilotage et suivi de diagnostic de l'étude SRAT de Tadla-Azilal

Deux comités de pilotage ont été mis en place :

- *un comité central piloté par la DAT dont les membres sont les représentants des Ministères de l'Intérieur, de l'Habitat et l'Urbanisme, de l'Équipement et du Transport, le Haut Commissariat aux Eaux et Forêts et l'Agence de Développement Social,*
- *un comité de pilotage régional présidé par le Conseil Régional de Tadla-Azilal et dont le secrétariat technique est assuré par l'IRATE.*

Les comités de pilotage ont pour rôle d'examiner les rapports élaborés par le consultant pour discuter des options et choix établis.

2.3. Accompagner la réalisation du diagnostic

Partager les tâches et planifier la réalisation du diagnostic

L'accompagnement du diagnostic nécessite la définition d'un plan de développement qui donne le détail du déroulement des étapes du projet de diagnostic, selon la démarche proposée par le prestataire et approuvé par le comité de pilotage. Un calendrier précis de réunion du comité de pilotage et du comité de suivi technique doit préciser les différentes étapes du diagnostic.

Assurer le suivi et la coordination du diagnostic

Il s'agit de suivre et de contrôler la conformité de la réponse technique et financière du prestataire au regard du cahier des charges, et ce, par la prise en considération :

- des éléments mis en place pour le suivi du projet (convocations aux réunions, rapports périodiques d'avancement, chemin critique du calendrier du déroulement des missions, gestion des actions correctives, points de contacts pour les correspondances, etc.)
- des étapes du projet avec les résultats atteints (les réunions des différentes phases, les dates des approbations des documents contractuels émis par le prestataire, les dates des présentations des résultats et de remise des rapports,...) ;
- du respect des normes utilisées dans la réalisation et le suivi du diagnostic (comptes-rendus des réunions entre l'équipe du projet et le prestataire, circuits de signature, envoi des documents au regard de la liste des destinataires, numérotation/référence des documents, ...) ;
- des procédures utilisées pour la validation des résultats.

Assurer le suivi financier

Ce suivi repose sur un plan de financement, basé sur une estimation du budget nécessaire pour assurer la gestion financière du contrat du prestataire et les activités de suivi du projet.

Le contrat du prestataire est financé selon un plan de paiement avalisé par le commanditaire du diagnostic. Ce plan de paiement est conditionné par la fourniture de la documentation contractuelle, des données et des rapports. Des avances aux démarrages des différentes phases peuvent être prévues.

Les postes de dépenses à prendre en compte sont, entre autres :

- les frais des déplacements (voyages, hôtels, repas, etc.) pour le compte du projet (réunions avec le prestataire, rencontrer les partenaires dans leur institution, etc.) ;
- les frais de secrétariat (agendas, convocations aux réunions, comptes-rendus, réservations des déplacements, etc.) ;
- l'acquisition des données de base (s'ils ne sont pas compris dans le contrat du prestataire) ;
- les frais d'audit de la gestion du prestataire (pour s'assurer éventuellement de la parfaite gestion du projet par le prestataire) ;
- les frais d'expertise (pour s'assurer, dans certains cas, que les choix techniques du prestataire sont pertinents).

Assurer le suivi qualité

Le prestataire et le commanditaire doivent veiller ensemble et en permanence à ce que le « plan qualité » soit scrupuleusement appliqué. En effet, de son application dépend le bon déroulement des travaux et leur gestion.

Le « plan qualité » concerne :

- la gestion, suivi et contrôle du projet du diagnostic selon des rapports périodiques d'avancement (technique et état des dépenses) et pièces justificatives.
- la stricte application des « standards » (comptes-rendus, numérotation des documents, etc.).

Le « plan qualité » est aussi utile en cas de problèmes rencontrés. Il aide à évaluer l'impact sur le projet (délais et coût) et prendre d'éventuelles décisions d'actions correctives. C'est pourquoi, il faut de part et d'autre (commanditaire et prestataire) en permanence se référer au « plan qualité » pour valider chaque étape du projet.

Les membres de l'équipe du prestataire comme ceux du commanditaire doivent être sensibilisés aux aspects « qualité » et tenir les délais imposés. Pour ce faire, le prestataire doit communiquer en permanence avec les équipes pour s'assurer d'un bon suivi du « plan qualité » et anticiper les éventuelles erreurs.

Valider et partager le diagnostic de territoire

Il s'agit de faire valider par les acteurs du territoire, et en particulier les commanditaires du diagnostic, les premières hypothèses formulées au terme de l'analyse des matériaux recueillis. Cette présentation peut faire émerger des commentaires et suggestions susceptibles d'approfondir telle ou telle partie du diagnostic, et donc de conduire des investigations complémentaires.

Communiquer sur les résultats

La communication est un élément clé dans la réussite de tout projet de diagnostic qui se veut « partagé ».

Elle doit accompagner le diagnostic tout au long de son déroulement et ne doit en aucun cas se limiter à la dernière phase du processus.

Pour l'équipe de pilotage du projet, la communication est le moyen le plus efficace pour rendre compte aux différents partenaires et pour leur transmettre l'état d'avancement du diagnostic. Pour le prestataire de service, la communication est un outil indispensable permettant de créer le dialogue nécessaire au bon déroulement du projet.

La communication est ainsi destinée à la fois à l'équipe de pilotage du projet et aux acteurs du territoire.

Cette communication permet d'engager une dynamique :

- pour faire émerger les atouts et les faiblesses du territoire tels que vus et observés par les acteurs locaux,
- pour avoir l'appui et l'adhésion de ces derniers dans la construction du projet de territoire,
- pour ajuster en temps opportun la démarche adoptée en étroite coordination avec l'équipe du projet.

Encart 12: Questionnements associés à la communication sur le diagnostic

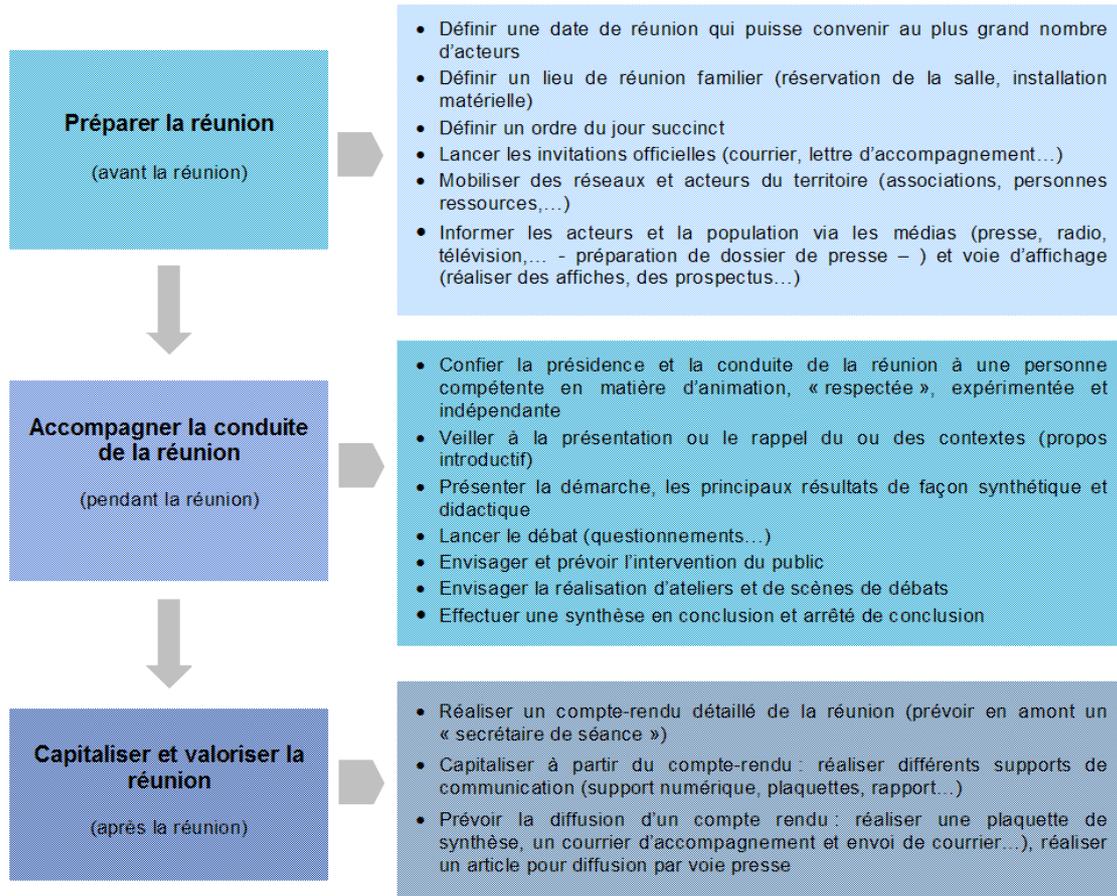
QUESTIONS	ELEMENTS DE REPONSES
Qui décide de communiquer ?	<i>Le commanditaire</i>
Qui communique ?	<i>Le commanditaire, le maître d'œuvre, les techniciens... Elle doit être émise par quelqu'un qui jouit d'une certaine crédibilité</i>
Pour dire quoi ?	<i>Présenter l'intérêt de la démarche, présenter les résultats principaux, ... Elle ne se présente pas sous forme de consigne</i>
A qui ?	<i>Les élus, les techniciens, la population</i>
Quand ?	<i>Au début de la démarche ; au fur et à mesure du déroulement, à l'issue du travail Elle est nécessairement adaptée au contexte et au moment, et dotée d'une valeur ajoutée certaine</i>
Comment ?	<i>Réunions publiques, plaquettes d'information, supports numériques, rapports, presse... Elle est efficace si elle est redondante, c'est à dire répétée sous des formes diverses.</i>
Où ?	<i>Sur le territoire de réalisation du diagnostic, dans plusieurs lieux</i>
Pourquoi ?	<i>Informé, faire comprendre, faire adhérer, faire agir</i>

La communication doit être différenciée selon le degré d'avancement du projet et suivant les publics visés. Elle peut prendre plusieurs formes :

- rédaction de comptes rendus, rapports périodiques, journal ou de lettre d'information ;
- organisation de rencontres ou de réunions avec les acteurs du territoire ;
- campagnes d'enquêtes et de sondages ;
- animation de journées de sensibilisation et d'information ;
- réunions publiques.

Ces dernières sont un moyen traditionnel et très utile pour diffuser l'information sur un projet, tout en offrant le cadre d'un débat ouvert à toute la collectivité. Elles s'avèrent plus efficaces au stade initial de sensibilisation, ou à l'étape de la discussion de propositions. Il est important qu'au cours de ces réunions, tous ceux qui le souhaitent puissent exprimer leur opinion. La table ronde, où plusieurs personnes disposent d'un temps de parole bien défini, avec un animateur pour mener le débat, peut être une bonne formule lorsque plusieurs personnalités doivent s'exprimer, sous réserve qu'un temps suffisant soit prévu pour les participants.

Figure 9 : Communication et information sur le projet. Cas de la réunion publique



Se concerter avec les acteurs

La concertation invite l'ensemble des acteurs à la convergence des moyens, des forces et des volontés, à la réunion.

Elle nécessite la communication, la coopération, l'échange, la recherche de cohérence, la coordination des efforts et la participation.

Les avantages liés à une démarche de concertation sont nombreux :

- plusieurs membres génèrent plus d'idées ;
- une plus grande quantité de ressources devient disponible ;
- une plus grande capacité à accomplir les nombreuses tâches requises est produite ;
- la légitimité de la démarche est augmentée ;
- les chances d'atteindre l'objectif augmentent.

Au regard du concept de développement durable, il s'agit de favoriser la co-construction, c'est-à-dire l'implication positive du plus grand nombre dans un souci de démultiplication. La réussite du pilotage et de la réalisation du diagnostic dépend du degré d'implication des différents acteurs.

Tableau 4 : Degrés de concertation avec les acteurs du territoire

Degré 0	Aucun partage	La collectivité étudie et décide d'un projet « en interne » sans en informer le public et en imposant celui-ci après réalisation.
Degré 1	L'information	La collectivité informe le public d'un projet, sans attendre de retour. L'information peut intervenir aux différents stades de l'avancement du projet et sous formes diversifiées
Degré 2	La consultation	La collectivité consulte le public sur un projet pour recueillir son avis par le biais d'une procédure obligatoire (type enquête publique) ou volontaire (type référendum). C'est un moment qui peut intervenir en amont du projet et qui n'implique pas forcément de prise en compte des acteurs, ni même de retour pour la collectivité.
Degré 3	La concertation	La collectivité se consulte avec les acteurs du territoire et la population sur un projet spécifique, sectoriel ou global, pré-établi. Elle recueille son avis et lui soumet à nouveau. Les acteurs peuvent être amenés à proposer des contre-propositions, formuler des demandes de compléments, évolutions.... La concertation est indispensable à la poursuite et à la construction du projet et la collectivité prend en compte l'opinion de la population et des acteurs du territoire.
Degré 4	La co-construction	La collectivité invite le public à participer à l'élaboration collective du projet de territoire à partir de l'analyse collective d'une problématique.

III- REALISER UN DIAGNOSTIC DE TERRITOIRE

3.1. De l'intérêt de la prise en compte des acteurs dans la réalisation du diagnostic stratégique

Dans la réalisation d'un diagnostic stratégique de territoire, il est nécessaire de s'appuyer sur des connaissances fines des contextes locaux, des ressources territoriales mobilisables, des spécificités locales et des dynamiques à l'œuvre dans ce territoire.

Pour ce faire, il est donc impératif d'adopter une démarche qui met les acteurs du territoire au cœur de ce processus de développement. Le projet de territoire ne se construit que par la mobilisation des acteurs locaux du territoire. Chaque territoire est spécifique et comporte plusieurs systèmes d'acteurs qui lui sont propres. L'identification des acteurs doit tenir en compte, entre autres, des différents domaines de leurs compétences et des différentes échelles territoriales de leur intervention.

Acteurs	Domaine de compétence	Structures territoriales	Services de l'Etat	Privé, associations et réseaux	Personnes ressources
Echelles					
Echelle interrégionale et nationale					
Echelle régionale					
Echelle infrarégionale					
Echelle locale					

Tout acteur doit être reconnu dans sa diversité et ses compétences. Chacun a une marge de manœuvre qui va lui permettre de comprendre, de s'impliquer, de participer et de peser sur le vécu du territoire. D'où l'intérêt d'être à l'écoute des acteurs, de leurs souhaits, de leurs vœux, et des possibilités de développement portées localement.

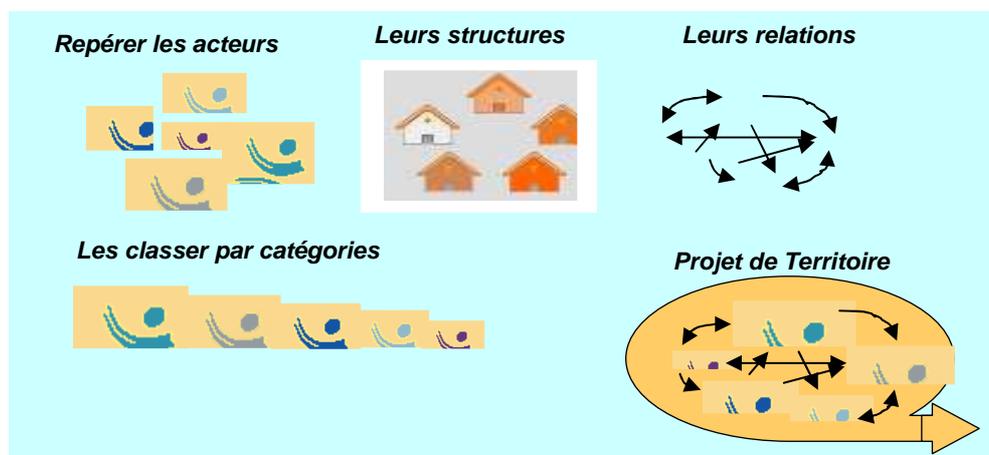
En d'autres termes, il s'agit d'appréhender les pratiques et les représentations des acteurs. Car, à partir du moment où ils sont concernés par le projet, le fait de partager avec eux dès la phase diagnostic, permet de les faire adhérer dès le départ au processus, et par là donner plus de chance à la réussite du projet.

Tableau 5 : pourquoi partager le diagnostic ?

Le partage du diagnostic est :	Intérêts
une étape indispensable à la réalisation d'un projet de territoire	<ul style="list-style-type: none"> • Enrichir l'état des lieux initial en le complétant avec la dimension « vécue » du territoire telle que perçue par les acteurs. • Cet enrichissement se fera selon différents modes : des groupes de travail restreints à l'organisation de réunions publiques, suivant le degré d'ouverture souhaité du « partage ».
un exercice particulièrement complexe	<ul style="list-style-type: none"> • Le partage repose sur l'identification des acteurs : quel poids donner à la parole de chacun lors d'une réunion publique ? Les différentes forces vives du territoire sont-elles également représentées ? Comment gérer les contradictions et les visions divergentes que peuvent avoir les différents acteurs ? • En cas de contradiction lourde et irrémédiable, qui rend impossible la recherche d'un consensus sur l'analyse, l'astuce pourra consister à inclure ces divergences d'opinion dans le diagnostic partagé, pour montrer justement qu'il existe des visions différentes du territoire
une démarche d'implication (le plus en amont possible) des acteurs	En construisant un référentiel d'analyse commun, connu et partagé, le risque que des divergences sur la compréhension du territoire apparaissent, lors de la définition de la stratégie, se réduit.

Est identifié comme acteur toute personne susceptible d'impulser les idées ou d'agir par l'action dans le devenir de son territoire. Cette identification fait émerger une multiplicité d'acteurs qui reflète des logiques d'appréhension et d'intervention différenciées dans le territoire. Celles-ci peuvent conduire à des chevauchements des compétences ou à l'inscription des acteurs dans des temporalités différentes par rapport au projet à réaliser ; d'où la question de différencier les acteurs en fonction de leur positionnement par rapport à ce dernier.

Figure 10 : Le système d'acteurs



La prise en considération des acteurs se fait dans le cadre d'un système de relations entre eux et entre les institutions ou groupes qu'ils représentent. Ce système de relations, appelé systèmes d'acteurs, fait émerger des jeux complexes et des rapports de force qui sont nécessaires à la compréhension des dynamiques en œuvre dans le territoire. Les rapports de force peuvent occulter les intentions réelles de certains acteurs réticents au projet, d'où la nécessité d'être vigilant pour s'adresser à tous les acteurs concernés et de veiller à recueillir leurs discours de manière que tout un chacun puisse s'exprimer, s'identifier et adhérer à la démarche.

Le dialogue et le débat entre acteurs, la confrontation de la diversité de leurs approches et opinions, sont de nature à faire émerger des enjeux collectifs de développement territorial et à faciliter par là, la promotion de projets de territoire.

Dans ce contexte, la connaissance des éléments caractérisant les dynamiques en œuvre sur le territoire, devient un enjeu majeur. Elle se construira de plusieurs manières en privilégiant des méthodes et des outils appropriés.

Parmi ces outils, l'enquête par questionnaire et entretien occupe une place de choix. A son terme, il sera possible de constituer un comité d'appui composé des acteurs locaux volontaires à l'accompagnement de ce processus.

3.2. La collecte de l'information

La collecte de l'information est l'une des étapes nécessaires à la connaissance du territoire, à la fois dans sa dimension statique et dynamique.

Cette collecte consiste en un recensement et recueil des informations existantes, tout en s'efforçant à produire les données nécessaires manquantes.

Collecte « classique » :

Il s'agit de puiser dans différentes sources d'informations existantes permettant une meilleure connaissance du territoire :

- cartes ;
- données statistiques ;
- documents et littérature grise ;
- autres.

Cette collecte se fait auprès des différents acteurs du territoire. Elle constitue déjà une première prise de contact avec ces derniers.

Cependant, ce type de collecte est confronté à plusieurs obstacles liés essentiellement à l'échelle d'intervention qui n'est pas nécessairement la même que celle des producteurs classiques des données (Direction de la Statistique, ...).

- Caractère confidentiel de certaines informations ;
- Difficulté d'agrégation de données de natures différentes ;
- Approche souvent descriptive;
- Manque de fiabilité des informations dans le temps ;
- Caractère sectoriel des informations ;
- Documentation abondante, produite sur tel ou tel thème, à telle ou telle échelle territoriale ;
- Littérature grise au format souvent difficile à intégrer dans un système d'information ;
- Distinction entre des informations d'analyse des grandes tendances et celles à mobiliser ponctuellement pour répondre à un besoin spécifique ;
- Moyens déployés pour la collecte (temps, moyens humains et matériels).

Un des grands enjeux de la collecte de l'information est de résister à la tentation statistique qui permet de mesurer des phénomènes mais rarement d'en expliquer la cause ou d'en imaginer la solution.

Collecte d'information par enquête :

L'un des enjeux de la collecte de l'information par enquête est de permettre de :

- s'imprégner du territoire, décrire, ... (dans ses différentes dimensions – matérielle, idéale, politique, technique);
- comprendre le ou les contextes territoriaux, le situer par rapport à d'autres territoires;
- lire les évolutions, les dynamiques territoriales ;
- constituer un corpus à analyser.

En s'intéressant aux acteurs du territoire, la collecte par enquête vise une diversité d'objectifs et d'attentes :

- identifier les acteurs, connaître leurs pratiques ;
- connaître leur regard, appréhender leurs connaissances ;
- connaître leur opinion, appréhender leurs sentiments, leurs valeurs ;

- apprécier leur consentement ;
- apprécier leur capacité à contribuer, leur implication ;
- repérer les fonctionnements, logiques...

Questionnaire :

L'utilisation du questionnaire pour la collecte de l'information auprès des acteurs permet de saisir (quantitativement) le sens des conduites en les croisant avec des indicateurs des déterminants sociaux et de répondre à quatre questions principales, à savoir :

Quoi ?	▪ Définir la ou les problématiques à traiter ; les hypothèses pour définir les questions...
Qui?	▪ Définir la population mère et un échantillon ou population représentative... ▪ Définir des critères ou déterminants sociaux.
Où ?	▪ Veiller à la représentativité spatiale (territoriale) ; définition du périmètre d'étude. ▪ Collecter l'information in situ
Comment ?	▪ Définir les modalités de la collecte des questionnaires.

Encart 13 : Exemple de réalisation d'une enquête par questionnaires auprès de la population (Cas des Baronnies – France)

Identifiant questionnaire :	
Numéro :	Date :
Lieu de réalisation :	Code commune :
Nom de l'intervieweur :	
Mode de collecte :(réunion terrain ; collecte individuelle in situ)	

Déterminants géographiques :	
Lieu de résidence :	Code commune :
Résidant principal ; résident secondaire :	

Déterminants sociaux :	
Age :	Sexe :
Profession :	Position familiale :
Propriétaire foncier :	Propriétaire bâti :
Location foncier :	Location bâti :
Implication locale (élu) :	Implication associative :
Lieu d'implication :	Type d'implication (ou mandat) :
Caractéristiques du territoire	
<u>Question 1 :</u> Pouvez-vous donner trois mots (ou groupes de mots) qui caractérisent selon vous le territoire des Baronnies ?	
<u>Question 2 :</u> Pour vous, aujourd'hui, quels sont les atouts du territoire des Baronnies ? (donnez 3 mots ou groupes de mots)	
<u>Question 3 :</u> Pour vous, aujourd'hui, quels sont les handicaps du territoire des Baronnies ? (donnez 3 mots ou groupe de mots)	
<u>Question 4 :</u> Pour vous, aujourd'hui, quelles sont les activités principales sur le territoire des Baronnies ? (donnez 3 mots)	
Attente et devenir du territoire	
<u>Question 5 :</u> Quelles sont vos attentes pour le territoire des Baronnies ? (donnez 3 mots)	
<u>Question 6 :</u> Quels seront pour vous, dans 10 ans, les atouts du territoire des Baronnies ? (donnez 3 mots)	
<u>Question 7 :</u> Quels seront pour vous, dans 10 ans, les handicaps du territoire des Baronnies ? (donnez 3 mots)	
<u>Question 8 :</u> Quelles seront pour vous, dans 10 ans, les activités principales sur le territoire des Baronnies ? (donnez 3 mots)	
<u>Question 9 :</u> Quelles sont, pour vous, les activités souhaitables pour le territoire des Baronnies ? (donnez 3 mots)	
<u>Question 10 :</u> Savez-vous ce qu'est un Parc Naturel Régional ? (parfaitement – un peu – pas vraiment – pas du tout).	
<u>Question 11 :</u> Avez-vous entendu parler d'un éventuel Parc Naturel Régional des Baronnies ? (oui – non) Si oui, par quel moyen ? (réunion d'information, presse locale, bouche à oreille, autre - à préciser -).	
<u>Question 12 :</u> Que pensez vous de cette idée de Parc Naturel Régional des Baronnies ? (donnez trois mots ou expressions précisant	

votre opinion)

Question 13 :

Êtes-vous favorable, plutôt favorable, sans opinion, plutôt défavorable, défavorable à l'idée d'un Parc Naturel Régional des Baronnie ?

Pourquoi ? (précisez par un groupe de mots, une phrase votre opinion)

Question 14 :

Si un Parc Naturel Régional des Baronnie devait être créé, quelles seraient pour vous ses limites idéales ? (cf. support cartographique).

Limite sud :

Pourquoi ?

Limite est :

Pourquoi ?

Limite nord :

Pourquoi ?

Limite ouest :

Pourquoi ?

Question 15 :

Seriez-vous prêt à vous investir pour la création d'un Parc Naturel Régional des Baronnie ? (oui – non – ne sais pas)

Si oui, comment ? (participation réunion d'information, participation groupes de travail, réalisation d'actions en faveur du Parc Naturel Régional, autre – précisez -)

Guide d'entretien :

L'utilisation des entretiens pour la collecte des données qualitatives permet de reconstruire le sens du vécu, l'expérience des comportements des acteurs sociaux et processus territoriaux. Ils ont pour objectifs de :

- apporter une information qualitative supplémentaire ;
- assurer une meilleure finesse des informations recueillies ;
- relier le diagnostic au projet.

Au niveau de la compréhension des systèmes d'acteurs, le guide d'entretien permet de formuler et hiérarchiser les bonnes questions qui serviront à :

- identifier les acteurs : personne physique ou morale, son statut, sa fonction, son profil, ses compétences ;
- son aire d'influence dans le territoire de projet et son positionnement par rapport aux échelles territoriales ;
- son regard sur le territorial, son attachement et le degré d'implication dans l'actuel projet, son expérience en matière de projet de territoire, sur son territoire ou ailleurs ;
- sa vision future du territoire et les perspectives de son développement ;
- les types d'actions et projets de développement possibles ou souhaités par l'acteur. et sa capacité de portage.

La préparation de l'entretien consiste à

Étape 1	Définir la thématique principale et les thématiques secondaires
Étape 2	Élaborer une grille d'entretien (voir encart)
Étape 3	Envisager au plus tôt les termes du schéma d'analyse
Étape 4	Identifier les personnes à interviewer
Étape 5	Prendre contact avec les personnes et définir les règles

La conduite de l'entretien passe par les étapes suivantes :

Étape 1	Énoncer une consigne générale en guise d'introduction pour l'entretien
Étape 2	Mettre à l'aise l'interviewé et respecter le principe de la neutralité bienveillante, en se concentrant sur une écoute active
Étape 3	Garantir la liberté de parole pendant le temps de l'entretien tout en recadrant toujours l'entretien pour ne pas « dériver » sur un autre sujet
Étape 4	Préférer les relances (par écho, par reformulation, ...) aux nouvelles questions (qui peuvent éloigner de la thématique centrale)
Étape 5	Noter scrupuleusement les réponses et/ou enregistrer l'entretien (en précisant que l'enregistrement n'a que des fins méthodologiques)

Encart14 : exemple de grille d'entretiens (cas du territoire de Bni Znassen- région de l'Oriental)

N° d'entretien :		Observation
Date :	Lieu :	Code commune :
Interviewé :	Profession :	
Intervieweur :	Coordonnées :	
Présentation de l'interviewé :		
Texte introductif		
La mise en œuvre d'une démarche innovante dans la conduite de projets territoriaux implique la prise en compte des acteurs dans la formulation des représentations, des pratiques et des attentes des acteurs potentiels pour assurer un portage collectif d'un projet de développement dans le territoire constitué des quatre communes de Ain Sfa, Zegzel, Tafoughalt et Bougriba. Ce questionnaire a pour objet la collecte d'informations pertinentes permettant de mieux appréhender la réalité et le devenir de votre territoire. Aussi, nous vous remercions d'avance pour votre patience, votre collaboration et votre contribution à la réalisation de cette enquête.		
Thèmes		
Le territoire de Bni Znassen :		
Caractéristiques :		
<i>Pratiques et évolutions :</i>		
<i>Limites du territoire :</i>		
<i>Représentations :</i>		
Enjeux du territoire :		
<i>Quels enjeux</i>		
<i>Atouts</i>		
<i>Faiblesses</i>		
Tourisme sur le territoire		
<i>Quant est-il du tourisme sur votre territoire ?</i>		
<i>Comment cela fonctionne (sites intéressants/infrastructures/projets en cours...) ?</i>		
<i>Quels partenaires ?</i>		
<i>Quelles relations ?</i>		
<i>Comment (impact, intérêt, résultat,...) ?</i>		
<i>Projets à venir sur le territoire ? (lesquels, où, comment)</i>		
L'écotourisme :		
<i>Qu'est-ce vous en pensez ?</i>		
<i>Est-ce vous croyez que ça pourrait marcher ?</i>		
<i>Le lieu le plus propice ? (et à Bni Znassen ?)</i>		
<i>Comment cela pourra fonctionner /s'organiser ?</i>		
<i>Avec qui ?</i>		
<i>Comment cela peut évoluer ?</i>		
Attentes du projet de développement de l'écotourisme dans les Bni Znassen :		
<i>Attentes</i>		
<i>Implications des acteurs, actions pour le projet</i>		
<i>Organisation du projet</i>		
<i>Quel périmètre pertinent ?</i>		
Articulations avec d'autres projets		
<i>Quels autres projets sur le territoire du projet</i>		
<i>Quels rapports avec ses projets (partenariat, complémentarité, conflits)</i>		
<i>Quelles articulations entre actions (échelles, partenaires)</i>		

3.3. Le traitement de l'information

Le traitement de l'information s'effectue selon différentes modalités en fonction des types de données recueillies en amont dans le cadre de la démarche de diagnostic de territoire. Parmi les modalités de traitement, il est possible de distinguer :

- l'analyse de documents et données pré-existants constitutifs de l'état des lieux,
- l'analyse des informations recueillies sur le terrain par enquêtes (enquêtes par questionnaires et enquêtes par entretiens).

Le traitement de l'information doit pouvoir permettre la réalisation de synthèses analytiques sur le territoire, le ou les thématiques étudiées, les dynamiques tels que notamment les acteurs du territoire les perçoivent.

Le traitement de données existantes

Les informations existantes peuvent être, selon le contexte, de différentes natures (cartes, études, statistiques, monographies, rapports, etc.). Selon le type de document en présence, il est proposé de réaliser des fiches synthétiques par thèmes, et ce en rapport avec le ou les questionnements posés dans le cadre du diagnostic stratégique de territoire.

Ces fiches permettent de préciser les contextes territoriaux, les dynamiques, évolutions, actions programmées... En outre, ces synthèses doivent également permettre de préciser les questionnements et ainsi amener à la définition d'investigations complémentaires réalisées auprès des acteurs du territoire (par questionnaires et/ou entretiens).

La prise en compte du discours des acteurs

Le traitement d'enquête par questionnaire

Le traitement des questionnaires procède par étapes ; il débute par la vérification de la pertinence de l'information collectée et se termine par la rédaction de synthèses analytiques inscrites dans le diagnostic stratégique de territoire.

Etape 1	Validation et vérification de la pertinence des questionnaires remplis : élimination des questionnaires non cohérents
Etape 2	Codification et saisie des réponses (utilisation conseillée d'un outil informatique approprié).
Etape 3	Traitements statistiques des informations collectées, question par question (tris et traitements « à plats »)
Etape 4	Traitements statistiques « croisés » des réponses en fonction des problématiques et questionnements de l'étude.
Etape 5	Elaboration de synthèses à partir des traitements réalisés

Le traitement d'enquête par entretien

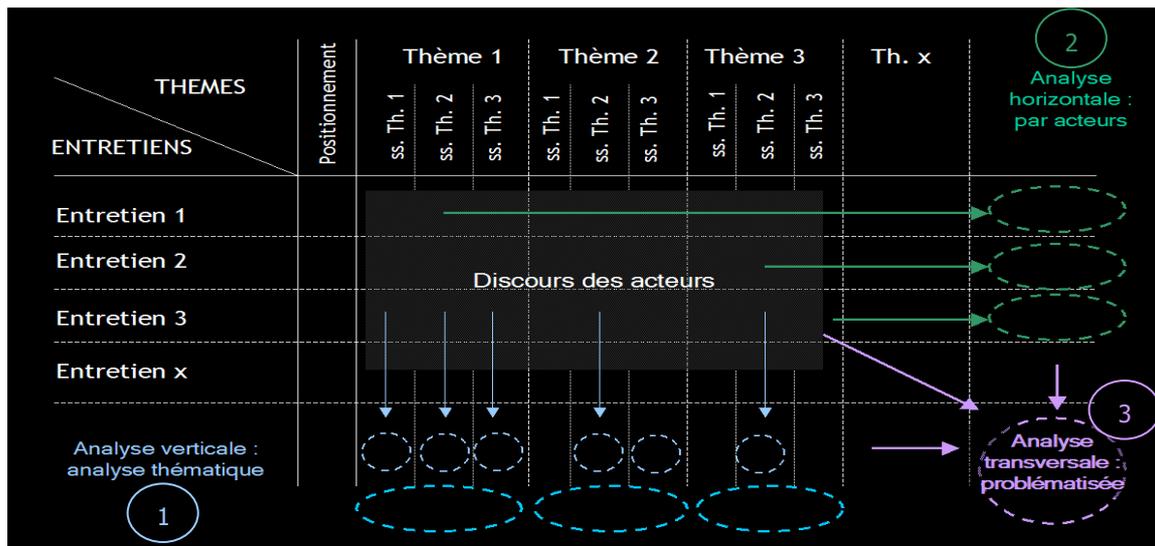
Le traitement des entretiens s'effectue de la transcription des entretiens à l'élaboration de synthèses. Pour cela, il est possible de suivre les différentes étapes suivantes.

Etape 1	Retranscrire littéralement et fidèlement les entretiens.
Etape 2	Lire et relire attentivement les retranscriptions d'entretiens pour s'approprier correctement le discours des acteurs.
Etape 3	<p>Elaborer et remplir une grille de lecture à double entrée : par thèmes et par acteurs (cf. figure n°8 - Grille de lecture des entretiens).</p> <p>a) Constituer la grille de lecture.</p> <p>Les colonnes correspondent aux thèmes ou sous thèmes (questionnements abordés lors des entretiens). Sont disposés en lignes les différents acteurs interviewés (notés « entretiens 1 » à « entretien x » pour préserver l'anonymat des acteurs).</p> <p>b) Remplir la grille de lecture.</p> <p>Chaque case de la grille (croisement des colonnes et des lignes) correspondant à un thème ou sous thème abordé par l'acteur est remplie selon trois registres complémentaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des citations correspondant à des phrases clés sur le thème ou sous thème traité ; - des mots clés (idées) ; - des mots correspondants aux valeurs, opinions, représentations de l'acteur sur le thème en question. <p>Il se peut que le discours de l'acteur ne soit pas exhaustif sur l'un ou l'autre des thèmes abordés ; dans ce cas de figure, la « case » correspondante pourra ne pas être remplie.</p>
Etape 4	<p>Analyser des discours inscrits dans la grille (cf. figure n°13 - Grille d'analyse).</p> <p>1. L'analyse par thèmes : Il s'agit d'effectuer des synthèses pour chacun des sous thèmes et thématiques inscrites en colonne pour l'ensemble des acteurs.</p> <p>2. L'analyse par acteurs : Elle correspond dans un premier temps à la réalisation de synthèses de discours effectuées ligne par ligne (entretien par entretien) et ce pour tous les thèmes.</p> <p>Dans un deuxième temps, il s'agit de regrouper les synthèses des acteurs selon la proximité de leurs discours (et représentations)</p> <p>3. L'analyse transversale : En prenant en compte l'ensemble des discours, il s'agit de produire une synthèse analytique répondant au questionnaire (et sous questionnements) amont justifiant la réalisation du diagnostic de territoire.</p>

Figure 11 : Grille de lecture des entretiens

THEMES ENTRETIENS	Thème 1			Thème 2			Thème 3			Th. x
	ss. Th. 1	ss. Th. 2	ss. Th. 3	ss. Th. 1	ss. Th. 2	ss. Th. 3	ss. Th. 1	ss. Th. 2	ss. Th. 3	
Entretien 1										
Entretien 2										
Entretien 3										
Entretien x										

Figure 12 : Grille d'analyse des entretiens



Le diagnostic stratégique de territoire ne peut être la somme de l'ensemble des documents de traitements des données ; il implique une distanciation et une valorisation par rapport à ces matériaux.

3.4. Valorisation des résultats et négociations stratégiques

La phase finale de l'analyse des données consiste en l'élaboration d'une synthèse transversale problématisée permettant de rendre compte de ce qui a été compris à propos :

- du positionnement des acteurs sur le fond, tel qu'il apparaît dans le système d'acteurs,
- de l'analyse transversale thématique faite pour chacun des matériaux recueillis et traités.

La valorisation des résultats, au terme du diagnostic stratégique, passe par deux étapes incontournables :

Etape 1 : La synthèse de l'ensemble des résultats obtenus.

Elle va permettre une hiérarchisation des enseignements tirés des traitements et la mise en relation entre chacun des axes principaux à retenir pour ce territoire. Parmi les formulations possibles de cette mise en concordance, figure la matrice "Atouts et Faiblesses, Opportunité et Menaces" qui permet de caractériser le territoire à l'interne, mais aussi au regard des dynamiques externes susceptibles de l'affecter. Une autre approche consiste à distinguer les évolutions sur lesquelles les acteurs du territoire considèrent ne pas avoir de prise possible de celles sur lesquelles ils pourraient agir. Si le diagnostic est bien posé et problématisé, les enjeux doivent se dégager naturellement et apparaître clairement.

Encart 14: Analyse Atouts / Faiblesses – Opportunités / Menaces

	Atouts	Faiblesses
Opportunités	<p>A-O</p> <p>De quelle manière peut-on utiliser les points de force afin d'exploiter les opportunités de développement ?</p>	<p>F-O</p> <p>De quelle manière peut-on dépasser les points de faiblesse afin d'exploiter les opportunités de développement ?</p>
Menaces	<p>A-M</p> <p>De quelle manière peut-on utiliser les points de force afin de contrecarrer les menaces ?</p>	<p>F-M</p> <p>De quelle manière peut-on dépasser les points de faiblesse afin de contrecarrer les menaces ?</p>

Atouts et faiblesses correspondent aux caractéristiques internes du territoire ;

Menaces et opportunités correspondent aux impacts possibles de l'environnement sur le territoire.

Si nécessaire, cette matrice peut être déclinée pour chacune des thématiques et former ainsi un ensemble de tableaux thématiques synthétiques qui donnent les clés de compréhension du territoire.

Il existe un double avantage à l'utilisation de ce type de représentation : cela facilite tout d'abord la communication des résultats du diagnostic et rend son appropriation plus facile pour les acteurs concernés; cela permet également de mettre en lumière les enjeux réellement essentiels, ce qui facilite le passage de l'analyse à l'action.

Etape 2 : La présentation des résultats de ce travail technique devant le Comité de Pilotage.

Cette étape permet de remettre le Comité de Pilotage au cœur du processus de diagnostic en lui permettant de définir les choix stratégiques et les principales orientations à afficher dans le diagnostic stratégique de territoire. Elle comprend deux dimensions :

- institutionnelle, pour valider au final les travaux, les conclusions et les conséquences des résultats obtenus,
- pratique, pour instituer des scènes d'énonciation, d'échanges sur les termes du diagnostic et permettre un début de négociation autour du projet.

Le rapport entre les autorités assumant le pilotage du diagnostic et l'ensemble des autres acteurs est certainement plus intense au final du diagnostic qu'à son démarrage. Cette phase est incontestablement celle dans laquelle se réalise le plus la dimension stratégique du diagnostic de territoire. Entre les phases 1 et 2, il est fort probable que s'opèrent quelques allers-retours afin d'affiner la hiérarchisation et la formulation des arguments principaux.

La restitution du résultat du diagnostic : le retour sur le territoire.

Le comité de pilotage peut décider de faire élaborer à l'équipe technique un document de synthèse, de format plus synthétique, permettant de rendre compte, aux acteurs enquêtés et/ou à la population, des principaux résultats de l'étude diagnostic.

L'inscription des résultats du diagnostic dans une démarche prospective

Les résultats du diagnostic peuvent être intégrés à une démarche de prospective en terme de préparation et de présentation par la mise en place de scènes et plates-formes d'échange (de débat, de partage...) visant à :

- o L'identification des tendances lourdes d'évolution du territoire et des risques de rupture ;
- o La mise en évidence des ressources territoriales (matérielles et immatérielles) susceptibles d'être valorisées ;
- o La préparation à l'élaboration de scénarios prospectifs (en fonction notamment des modes de gouvernance territoriaux, des opportunités et menaces, des marges de manœuvre potentielles...).

L'inscription des résultats du diagnostic dans la construction de la contractualisation

Les résultats et la valorisation du diagnostic de territoire permettent d'apporter des éléments susceptibles de contribuer à la construction de la contractualisation par l'identification des acteurs, de leurs ressources et contraintes, de leur modes d'organisation, et de leur degré d'adhésion au projet qui vont conditionner la mise en œuvre de la contractualisation.

L'inscription des résultats du diagnostic dans la démarche de suivi et évaluation

Les résultats et la valorisation du diagnostic de territoire fournissent les premiers éléments qui permettront de construire et sélectionner les indicateurs du suivi, indispensables à l'engagement du projet de territoire.

Synthèse

Ce document s'inscrit dans la rénovation de la politique de l'aménagement du territoire au Maroc, qui place le projet de territoire au cœur de la démarche de développement local. Cette mutation appelle l'utilisation de nouvelles méthodes et outils, dont le diagnostic stratégique de territoire, qui permet l'articulation des ressources du territoire avec les acteurs qui les mobilisent.

La démarche de diagnostic stratégique doit être adaptée à chaque territoire. Sa caractéristique essentielle est d'assurer la bonne adéquation entre les objectifs définis dans le cadre du projet de territoire et les ressources dont disposent ses acteurs.

Ce document ambitionne de proposer un outil pédagogique. Il résulte d'un travail d'équipe développé sur plusieurs années, dans le cadre d'une co-construction entre des intervenants d'origines très diverses, engagés dans des démarches d'expérimentation du diagnostic à différentes échelles. Il met en relief un certain nombre de pratiques susceptibles d'être adaptées au contexte de chaque territoire et aux problèmes à résoudre. Il présente des concepts, des informations et des outils de représentation relatifs à la préparation du diagnostic, à sa réalisation et à son intégration dans la démarche d'ensemble de construction du projet de territoire.

Ce document n'est qu'une première version, appelée à être enrichie et complétée au fur et à mesure de la consolidation de l'accumulation et de l'expérimentation. Il est destiné à la fois à l'information et à la formation des acteurs du diagnostic stratégique. Il permet également d'apporter un appui à son pilotage et à sa réalisation. En outre, il est susceptible d'engager une réflexion plus approfondie sur la conduite de diagnostic stratégique de territoire au Maroc inscrite dans une démarche de projet de territoire. En cela, il s'inscrit dans un puzzle qui reste à articuler avec les apports de la prospective, la contractualisation et l'évaluation.

Glossaire

Acteurs : Individus ou groupe d'individus, porteurs d'intentionnalités sur un territoire. Il existe différents types d'acteurs: élus, institutionnels, entreprises, syndicats et organisations socio-professionnelles, associations, techniciens, Les acteurs ne sont pas seulement des entrepreneurs, des décideurs ou des "responsables" comme on les appelle communément. Toute personne qui agit et peut avoir une influence sur le territoire est considérée comme acteur, qu'elle exerce des activités d'ordres professionnel, politique, social, environnemental, culturel etc. L'acteur dispose d'une capacité de choix : il peut suivre ou ne pas suivre, adhérer ou refuser selon ses idées ou ses intérêts. Sa marge de manœuvre est plus ou moins grande par rapport au conditionnement général dans lequel il se situe.

Agenda 21 : L'Agenda 21, issu de la conférence de Rio (1992), est un projet politique global pour le XXI^e siècle qui invite les collectivités locales à s'engager dans un programme d'actions, à long terme, basé sur l'intégration des finalités du développement durable, c'est-à-dire en intégrant le souci de préserver les intérêts des générations futures. L'Agenda 21 est un outil de mise en cohérence des politiques sectorielles dans un projet de territoire partenarial, stratégique et global favorisant un développement intégré, solidaire et partagé. De fait, il doit concourir à la modification des modes de production et de consommation des individus. Il doit être élaboré au sein de structures permettant l'information et la concertation la plus large possible.

Cohérence territoriale : Ambition à trouver une cohérence intégrant différentes dimensions : historique, géographique, culturelle, économique, sociales, environnementales

Contrat de territoire : Le projet de territoire peut donner lieu à un contrat avec l'Etat et le territoire. Pour ce faire, les territoires doivent avoir élaboré une charte de développement et être organisés pour permettre la contractualisation avec des partenaires publics

Diagnostic de territoire : Le diagnostic territorial est un dispositif d'analyse du territoire, visant à le caractériser à l'interne ou vis à vis de son environnement, à identifier ses acteurs et leurs stratégies. Il s'intègre dans un processus répondant à une aspiration, un attendu de développement, dans le cadre d'un projet afin de définir une ambition, une mission, une vision. Il est une première étape.

Diagnostic stratégique : Identification des ressources mobilisables et analyse de leur pertinence au regard des objectifs recherchés.

Décentralisation : Elle consiste à transférer des compétences de l'Etat aux collectivités territoriales élues, ainsi que les moyens financiers, fiscaux et administratifs correspondants.

Déconcentration : Il s'agit d'une délégation/transfert de pouvoir de l'administration centrale de l'Etat vers ses services implantés sur le territoire (services dits déconcentrés ou extérieurs). Le pouvoir de décision est ainsi délégué au niveau des autorités administratives (corps préfectoral et services extérieurs des ministères) au niveau de l'arrondissement, du département ou de la région. Elles sont soumises à la double tutelle de leur administration centrale et du préfet. (A vérifier et adapter au cas du Maroc)

Décideur : Un acteur décideur est celui qui a le pouvoir et la capacité de mobiliser des moyens (techniques, financiers,...)

Dimension culturelle du territoire : Maîtrise de l'espace, fondée sur des façons de faire traditionnelles, pour permettre à la communauté de vivre. Dimension qui resurgit aujourd'hui. Sans oublier la dimension identitaire : être d'ici et pas d'ailleurs, voir la dimension religieuse : territoire « creuset ».

Enjeux : Ce qui revêt un caractère important, susceptible d'être gagné ou perdu sur un territoire. Le projet peut contribuer à sa prise en compte.

Gouvernance : Dans l'usage devenu le plus courant, ce terme se rapporte aux relations entre les dirigeants et les dirigés, notamment entre l'Etat et la société civile. En France, trois thèmes sont concernés par cette notion : - les rapports entre les pouvoirs locaux et la société civile, - les conditions de partenariat entre le secteur public et le secteur privé, - la participation des citoyens à l'action publique par l'intermédiaire de la consultation ou de la concertation. Ce dernier thème a acquis beaucoup d'importance dans la loi et la pratique, notamment en matière d'urbanisme et d'aménagement.

Logiques d'acteurs : Façon d'être d'un acteur qui s'explique et se traduit par un ensemble de représentation et de pratiques dans une trajectoire professionnelle ou personnelle. Certaines logiques d'acteurs s'inscrivent dans le cadre d'un projet partagé, avec des rôles différents.

Mobilisation des ressources : Elle passe par différentes phases : Identification, conservation, restauration, transformation, valorisation, reproduction. Elle combine des approches public/ privé dans le cadre de modes de gouvernance territoriales permettant la mise en évidence et la mobilisation des ressources au service du développement du territoire. Les stades de mobilisation de la ressource passent du sous-emploi, au plein emploi des ressources.

Pôles d'économie du patrimoine : L'ambition des pôles d'économie du patrimoine est de construire des projets de territoire qui utilisent le patrimoine, non plus comme de simples objets culturels ou touristiques, mais comme des atouts importants d'un développement innovant, en phase avec les attentes des citoyens, connecté avec l'ensemble de l'activité économique, délibérément inscrit dans notre modernité. Deux principes de base ont guidé l'expérimentation des PEP : - La définition de véritables projets de développement global, associant l'ensemble du corps social local et du tissu économique ; - L'exigence d'une vision contemporaine du patrimoine, tournée vers l'avenir, en ne se limitant pas aux discours empreints de nostalgie et de passéisme, dont le patrimoine est trop souvent le support.

Projet de territoire : Processus global de mobilisation combinant la définition d'objectifs précis et des moyens à mettre en œuvre pour les atteindre, sur la base d'enjeux et des systèmes de valeurs partagées. Il comprend différentes étapes : diagnostic, prospective, contractualisation. et évaluation. À la différence des projets de l'aménageur, de l'architecte, de l'ingénieur, la notion de projet de territoire n'est pas physique. Elle procède avant tout de l'action prospective: regarder devant, imaginer l'avenir, affronter l'inconnu, choisir des scénarios et des contenus. Le projet de territoire est dynamique et permanent, il comporte quatre dimensions : une vision de futur partagée par les acteurs et citoyens; une volonté collective d'y parvenir ; un système de valeurs partagées ; des axes stratégiques majeurs à moyen terme validés par les acteurs.

Prospective : Regard sur l'avenir destiné à éclairer l'action présente. " La prospective, c'est l'art de fonder la décision non sur le prolongement des données du passé, mais sur les hypothèses qu'on peut légitimement faire quant à l'avenir ", E.Piseni. - Prospective exploratoire: Exercice prospectif qui vise à explorer les futurs possibles, à partir d'une analyse du passé (rétrospective) pour repérer les tendances lourdes d'évolution et d'une analyse du présent pour identifier les facteurs de changement. F Goux-Baudiment - Prospective normative : Exercice de prospective qui vise à définir le cheminement permettant d'atteindre un objectif à venir voulu, soit à partir du présent vers le futur, soit à partir du futur vers le présent. F Goux-Baudiment - Prospective stratégique: L'anticipation mise au service de l'action stratégique et du projet. M. Godet - Prospective territoriale: Déclinaison de l'une ou de l'autre des formes précédentes de prospective, appliquée à l'avenir d'un territoire.

Ressources territoriales : Éléments matériels ou immatériels dont dispose le territoire pouvant être source de développement. Ces ressources sont diverses humaine, naturelle, souterraine, patrimoniale. Elles peuvent être spécifiques, dédiées aux lieux et propres au territoire (ex : Arganier, thym, huile d'olive, artisanat d'art ...) ou génériques, mobilisables partout, surtout sur d'autres territoires.

Société civile : Ensemble des citoyens dans la diversité de leurs appartenances professionnelles et sociales, qui constituent la société et qui expriment leur initiative et leur volonté de participation à travers des organisations, associations et structures très diversifiées ayant pour finalité de concourir à la poursuite d'objectifs à caractère économique, social, culturel, éducatif, sportif, humanitaire, civique ou autre, ne ressortissant pas directement à la sphère politique ou étatique.

Système d'acteurs : Ensemble d'acteurs porteurs de rôles partagés, susceptibles de s'inscrire dans un projet global, nécessitant un portage et un pouvoir de décision. Il est porteur d'une marge de manœuvre susceptible de s'inscrire dans une organisation collective.

Stratégie : Ensemble d'actions ordonnées permettant d'atteindre des objectifs, avec une mobilisation et une combinaison optimale des moyens.

Territoires de projet : Territoire susceptible de servir de cadre à un projet. Territoire dans lequel peut être inséré ou construit un ou plusieurs projets qui peuvent en changer l'histoire, la nature ou l'ambition de développement.

Vocation des territoires : Récepteurs de projets, les territoires ont vocation à en être, l'expression de ceux qui y habitent. Ils sont des lieux d'équilibre ou de confrontation de projets différents. L'analyse et les arbitrages garantissent le choix le plus approprié pour conserver, ajuster ou changer la vocation d'un territoire.

Bibliographie

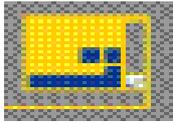
Un fonds documentaire a été créé au Centre d'Études et de Recherches en Aménagement et Urbanisme (CERAU). Il est dédié à la notion de projet de territoires, et comprend 4 composantes :

- Diagnostic ;
- Prospective ;
- Contractualisation ;
- Évaluation.

Ce fonds documentaire comprend des ouvrages de référence, des études de cas en France et au Maroc, et quelques revues spécialisées, dont la liste est consultable sur le site web à l'adresse :

Parmi cette liste, une sélection de quelques ouvrages est proposée :

- ANTHEAUME Benoît, GIRAUT Frédéric (2005), *Le territoire est mort, Vive les territoires*, Éditions IRD
- AUGERE L., LANDRIEU J. (1991) : « Observer pour agir. Guide des partenaires du développement », Ed. Service technique de l'urbanisme, Paris, 140 p.
- BERTHIER Nicole (1998) *Les techniques d'enquêtes : méthode et exercices corrigés* Armand colin, Collection cursus : série sociologie
- BOUILLAGUET Annick, D.ROBERT André : (1997), *L'analyse de contenu*, PUF, *Que sais-je ?*
- CEDAG, *Gestion concertée dans les espaces ruraux : guide repère*. 2001.
- CHEYLAN J.P. GUMUCHIAN H. (2002) : « L'évaluation des impacts des politiques publiques paysagères au sein des Parcs Naturels Régionaux en montagne méditerranéenne : quelles méthodes ? Quels outils? », in. *Montagnes méditerranéennes*, n°16, pp. 13- 24.
- CUARESMA Michel; PECQUEUR Bernard (1997) : « Mener un projet de développement local », Coll. Service public, Les Éditions d'organisation, Paris, 115 p.
- Emmanuel Roux, Romain Lajarge, Mathieu Esterni, : « Un diagnostic pour re-connaître et territorialiser ? Contribution à la construction d'un projet de Parc Naturel Régional dans les Baronnies. (Drôme, Hautes-Alpes) ». *Revue Géocarrefour* – 1/2006
- GUMUCHIAN H., GRASSET E., LAJARGE R., ROUX E. (2003), « Les acteurs, ces oubliés du territoire », Paris, Éditions Anthropos Economica, coll. Géographie, 186 p.
- LORTHIOIS. Jacqueline (1996) : « Le diagnostic local de ressources. Aide à la décision », Éditions W., 237 p.
- Mairie Conseils, Fédération Nationale des Parcs Régionaux, (1997) : *La charte de territoire : Une démarche pour un projet de développement durable*, Paris, la documentation française,
- MOQUAY P. LARDON S. PIVETEAU V. (2001) : « Grilles d'analyse et de synthèse : articuler modélisation spatiale et développement territorial », In *Représentations spatiales et développement territorial*, ed. Hermès, chap. 19, Paris, pp 361-388.
- De SINGLY François (1992), *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*, Nathan – Université



Direction de l'Aménagement du Territoire (DAT)

4, rue Moulay Ali Chérif -Rabat-

Tel. : (212) 37 66 14 66

Fax. : (212) 37 66 14 69



Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme (INAU)

Madinat Al Irfane -Rabat-

Tel. : (212) 37 77 50 09

Fax: (212) 37 77 50 09



Ambassade de France au Maroc

Service de Coopération et d'Action Culturelle (SCAC)

2, rue Ghandi -Rabat-

Tel. : 037 20 92 00

Fax. : 037 20 95 11



Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires (DIACT)

Tel. : 00 33 1 40 65 12 34

Fax. : 00 33 1 43 06 99 01