



## **RAPPORT DE CAPITALISATION PHASE 1**

**Démarche d'élaboration des diagnostics communaux  
participatifs menés dans 40 communes  
Province de Settat  
Région Chaouia Ourdiga  
(Octobre 2007 à avril 2008)**

## SOMMAIRE

<i>Introduction.....</i>	<i>3</i>
<i>Présentation globale de la démarche.....</i>	<i>4</i>
<b><i>I. La mise en place des équipes pour la réalisation des DTP.....</i></b>	<b><i>5</i></b>
1. Le recrutement et la mise en place des équipes .....	5
2. La formation.....	8
3. La logistique .....	12
<b><i>II. La démarche de diagnostic.....</i></b>	<b><i>13</i></b>
1. <b>La sensibilisation .....</b>	<b>13</b>
➤ L'atelier provincial .....	13
➤ Les ateliers communaux .....	14
2. <b>Le diagnostic stratégique .....</b>	<b>17</b>
➤ La pré analyse sur la base des données disponibles .....	17
➤ Les enquêtes dans les communes.....	19
➤ La rédaction des diagnostics.....	22
➤ La capitalisation des données des diagnostics .....	24
➤ Les analyses transversales.....	27
3. <b>Les restitutions .....</b>	<b>29</b>
➤ Restitution au conseil communal et restitution élargie .....	29
➤ Restitution au niveau des services extérieurs.....	34
<b><i>III. Les outils supports.....</i></b>	<b><i>36</i></b>
1. La base de données .....	36
2. La cartographie .....	37
3. Les études existantes.....	42
<b><i>IV. Vers l'animation du territoire.....</i></b>	<b><i>44</i></b>

## INTRODUCTION

L'ADS intervient dans le cadre d'une démarche contractuelle avec l'INDH, les autorités locales et les collectivités pour appuyer la dynamisation du processus de développement local. La finalité de ce processus est d'assurer un développement humain en faveur de toutes les couches de la population, en particulier celles des couches défavorisées.

L'atteinte de cet objectif implique la participation et l'action d'un ensemble d'acteurs chacun dans un rôle bien défini :

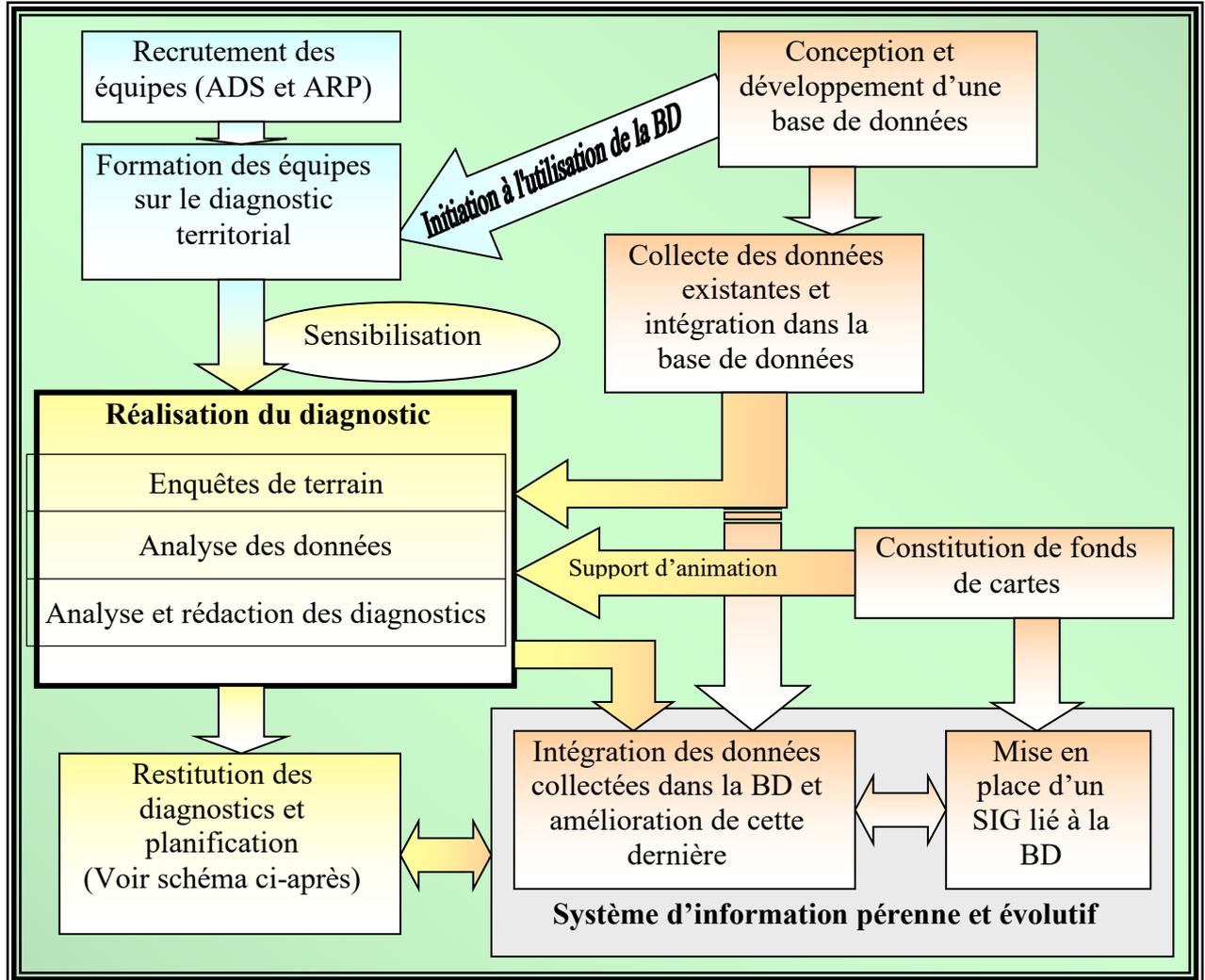
- ✚ Le développement sera obtenu à travers la mise en œuvre d'actions par l'ensemble des acteurs locaux. Ces actions doivent être cohérentes entre elles et porteuses d'une dynamique globale. Il est donc nécessaire de les inscrire dans une stratégie.
- ✚ Les collectivités locales ont la responsabilité d'élaborer ces stratégies et de les traduire en plan d'action (plans de développement communaux). Ces stratégies et plans doivent traduire une vision d'ensemble pour la commune. Le financement de la mise en œuvre des plans de développement communaux pourra être assurée en partie par les fonds de l'INDH (pour les communes qui en disposent) mais aussi par toutes autres sources de financements qui pourront être mobilisées. Il s'agit donc pour les collectivités d'élaborer un plan global de développement et non un plan particulier pour un fonds ou un financement donné.
- ✚ L'élaboration de plans de développement communaux traduisant une stratégie ne peut efficacement se faire que sur la base d'un diagnostic et d'une analyse de la situation des communes et de leur environnement. Ce travail de diagnostic et d'analyse nécessite des compétences particulières. L'ADS a en charge d'apporter ces compétences. Elle assure ce travail en mettant en place des équipes permanentes sur 3 ans qui vont jouer un rôle d'appui accompagnement des collectivités locales depuis la planification jusqu'à la mise en œuvre des actions programmées. Ces équipes appuient notamment la mise en œuvre d'un processus participatif reposant sur une planification et une mise en œuvre pilotées par les collectivités et impliquant l'ensemble des acteurs locaux. A noter également que les collectivités bénéficient de l'appui de la DGCL (Direction Générale des Collectivités Locales) dans ces domaines. L'ADS et la DGCL travaillent en étroite collaboration sur ce programme.

Pour la réalisation des diagnostics communaux, l'ADS de la province de Settat a mobilisé l'expertise du bureau d'études ARP Développement. Le présent document vise à capitaliser l'expérience de ce travail de diagnostics sur 40 des 70 communes de la province. Cette capitalisation se basera sur une description de chaque étape du processus depuis le recrutement des équipes jusqu'à la restitution du diagnostic et son utilisation dans le processus de planification. Pour chaque étape les éléments suivants seront pris en compte :

- les objectifs et la justification de l'action,
- une description des modalités pratiques réelles de la mise en œuvre de cette action,
- une analyse de cette mise en œuvre afin de signaler en particulier les difficultés rencontrées,
- une proposition d'évolution des modalités de mise en œuvre pour limiter ces difficultés à l'avenir.

## Présentation globale de la démarche

Les étapes de la démarche mise en œuvre sont schématisées ci-dessous :



Ce schéma montre les 3 grands domaines d'action qui ont constitué le travail réalisé :

1. la mise en place des équipes et leur formation,
2. la réalisation du travail de diagnostic jusqu'à sa restitution,
3. les outils supports de ce travail : leur conception et développement et leur mise en œuvre.

La description et l'analyse de la démarche sont faites selon ces 3 grands domaines.

A l'intérieur des domaines, chacune des étapes est détaillée et analysée dans les chapitres suivants. Au-delà de l'analyse proposée dans ce document, des renvois vers les documents supports ou produits de ces étapes permettent d'accéder à plus de détails (tous ces documents sont disponibles sur un CDROM joint au rapport).

## I. La mise en place des équipes pour la réalisation des DTP

### 1. Le recrutement et la mise en place des équipes

#### Objectifs / justification

L'équipe envisagée pour réaliser le travail de diagnostic était composée comme suit :

- Vingt animateurs jeunes, sortant d'une formation de 3<sup>ème</sup> cycle, non formatés aux approches participatives traditionnelles. Il s'agissait de disposer d'animateurs de bon niveau, capables de comprendre rapidement la démarche à mettre en œuvre. Leur fonction était de :
  - Collecter et analyser les données statistiques et documentaires
  - Élaborer des questionnaires d'enquêtes
  - Identifier les acteurs clé
  - Réaliser les enquêtes et les entretiens individuels
  - Croiser les données quantitatives et qualitatives
  - Alimenter la base de données
  - Élaborer les diagnostics communaux
  - Appuyer les équipes ADS dans
    - La restitution des diagnostics communaux
    - L'animation nécessaire à l'élaboration des plans de développement
- Deux agents chargés de gérer l'information : il ne s'agissait pas d'informaticiens, mais de personnes ayant une formation de base en développement territorial et une très bonne maîtrise des outils informatiques. Leurs fonctions étaient :
  - Gérer la base de données :
    - intégrer quotidiennement les données
    - réaliser les traitements
  - Veiller au bon remplissage de la base de données (suivi des données fournies et relance des animateurs pour les compléter – en lien avec le coordinateur)
  - Éditer les cartes (descriptives et analytiques) nécessaires aux animateurs et au coordinateur
- Un coordinateur expérimenté avec une bonne connaissance du terrain en charge de :
  - Assurer la coordination de l'ensemble de la mission
  - Assurer la coordination des actions avec l'ADS
  - Assurer les relations avec les services techniques ainsi que leur participation
  - Collecter les informations au niveau provincial dans les différents services
  - Assurer un appui méthodologique aux équipes de terrain
  - Gérer et trouver des solutions aux problèmes pratiques de mise en œuvre du travail
  - Appuyer et veiller à la qualité des documents produits
  - Veiller à la mise en œuvre correcte de l'approche méthodologique
  - Établir des synthèses stratégiques par zones sur la base des diagnostics communaux correspondants.

## Modalités de mise en œuvre

La coordinatrice a été recrutée en amont et a participé au recrutement du reste de l'équipe.

Le recrutement des animateurs s'est déroulé au cours du mois d'octobre 2007 selon les étapes suivantes :

- publication d'un avis de recrutement sur Internet et dans certaines universités de Rabat ;
- 120 candidatures ont été reçues ;
- 40 ont été sélectionnées sur dossier pour faire un entretien ;
- 22 ont été retenues à l'issue des entretiens.

### [☞ Voir le dossier de recrutement : avis de recrutement, grille d'analyse, support d'entretien](#)

Il faut ici souligner l'excellence des candidat (e) s retenu (e) s, majoritairement ingénieurs agronomes de niveau bac + 6 (lauréats de leurs promotions) ou bac + 4 et une expérience conséquente.

Deux candidats ne se sont pas présentés le jour du lancement de la formation et dès la première semaine de formation, 3 animateurs et deux chargés de la base de données se sont rétractés.

Pour pallier à cette situation

- 3 autres candidats animateurs ont été recrutés ce qui a ramené le nombre définitif à 18 animateurs.
- Pour la gestion de la base de données, les postes n'ont pas été pourvus. Le travail qu'ils devaient réaliser a été assuré :
  - en partie par les animateurs qui ont été dotés au niveau de chaque groupe d'un ordinateur portable leur permettant de saisir directement les données collectées,
  - par un appui de l'équipe de ARP pour réaliser le travail de centralisation et de structuration des données collectées (voir chapitres sur les outils).

Une fois le recrutement terminé, l'organisation des équipes a été entreprise (cette étape a été réalisée à la fin de la formation présentée dans le chapitre suivant). Chaque équipe a été composée de 2 animateurs et d'un ADL qui ont été affectés par cercle. Le choix des différentes équipes et leur affectation par cercle a été réalisé par un comité formé de la coordinatrice ARP, du coordinateur de l'ADS et de la chargée de l'administration et des finances de l'ADS, à la date du 15 novembre 2007.

Afin d'optimiser les compétences et le savoir faire des animateurs et des ADL, et pour maximiser les facteurs de succès de leurs missions, des équipes de trois personnes ont été constituées. La réalisation des diagnostics nécessite des compétences diversifiées (démographique, sociale, économique, agronomique, spatiale, géographique, institutionnelle...), ce qui explique la composition des équipes en tenant compte des critères suivants :

- Complémentarité des profils : des équipes disposant de profils diversifiés dont la formation en territoire (économie, géographie), la formation en agronomie et la formation en droit (institutionnel) ;
- Maîtrise de l'outil informatique ;
- Parité des équipes ;
- Affinité entre les personnes ;
- Proximité par rapport au lieu de résidence.

### ✚ Analyse de cette mise en œuvre (difficultés rencontrées)

Malgré le grand nombre de candidatures, il a été néanmoins difficile de trouver le nombre d'animateurs souhaités ; ceci est principalement dû à l'engagement important que certains ne semblaient pas en mesure d'assurer suite au démarrage de la formation.

Ensuite, les animateurs ont travaillé avec les Agents de Développement Locaux (ADL) mis en place par l'ADS. Cette collaboration a parfois posé des problèmes quand au rôle et responsabilité de chacun par rapport au travail à faire (voir les chapitres sur la réalisation du diagnostic).

Il n'a pas été possible de recruter les agents en charge de la gestion de l'information et, sur le plan de l'organisation pratique, il est apparu plus pertinent d'avoir des ordinateurs au niveau des animateurs plutôt que de mobiliser des agents uniquement pour la gestion des données. Néanmoins, il est nécessaire d'avoir une compétence pointue en matière d'utilisation de base de données et de SIG au niveau de la coordination pour pouvoir centraliser et structurer les données collectées (voir les chapitres sur les outils).

Le travail de coordination s'est avéré toucher trop de domaines pour une seule personne (appui méthodologique, appui technique, appui sur l'utilisation des outils, collecte des données...). De plus, comme entre les animateurs et les ADL la répartition de responsabilité n'était pas clairement expliquée, la collaboration entre coordination ADS et coordinatrice ARP n'a pas toujours été facile et évidente.

### ✚ Proposition d'évolution des modalités de mise en œuvre

Partant de ces constats, il est proposé pour les futures interventions que :

- Les ADL réalisent le travail de diagnostics directement. Cela aura l'avantage de :
  - pouvoir recruter des agents sur une durée de 3 ans et donc de proposer des postes plus attractifs que ceux d'animateurs ;
  - de responsabiliser dès le départ les agents qui auront en charge le travail d'animation du territoire par la suite.
- La coordination des ADL sera assurée par la coordination de l'ADS ; on n'a donc plus qu'un seul niveau de coordination des activités.
- Les appuis qui étaient prévus au niveau de la coordination ARP sont répartis sur une équipe d'appui. Cela permet de mobiliser des compétences plus spécifiques liées aux différents besoins demandés par les équipes de terrain.
- Pour la gestion des données, un poste spécifique est créé au niveau de la coordination de l'ADS pour réaliser ce travail.

***Un point fondamental dans notre analyse concernant les responsabilités de la mise en œuvre du processus. Si les animateurs du territoire du bureau d'études sont responsabilisés pour la réalisation des futurs diagnostics comme cela a été le cas dans notre expérience, il faut qu'à partir de la restitution la responsabilité soit totalement transférée en faveur des ADL de l'ADS.***

## 2. La formation

### Objectifs / justification

La formation devait permettre :

- de donner à l'ensemble des participants les notions de bases fondamentales en matière de développement territorial
- de doter les équipes des outils et méthodes pratiques pour :
  - o analyser l'information disponible
  - o réaliser les enquêtes de terrains
  - o analyser l'information collectée et rédiger les documents de diagnostics (comprenant des analyses stratégiques)

### Modalités de mise en œuvre

La formation a été réalisée sur une période de 2 semaines. Ont pris part à cette formation quarante trois (43) personnes dont les ADL/ADS, les animateurs du territoire (AT/ARP) et des représentants des services extérieurs provinciaux.

La formation a reposée sur les volets suivants :

- introduction à la démarche territoriale ;
- présentation et explication des enjeux de la méthodologie du diagnostic stratégique territorial d'une manière globale et plus précisément ceux des communes rurales ;
- construction des outils du diagnostic à travers des ateliers et des travaux de groupes encadrés par les formateurs ;
- application de terrain de deux jours (mise en situation) par la réalisation d'un exercice de pré diagnostic dans deux communes (Oulad Freiha et Sidi El Aidi) ;
- exercices concernant l'analyse des indicateurs du territoire ;
- construction stratégique des hypothèses d'orientation et de la matrice stratégique.

[!\[\]\(f95dab70c751fda7d824b8b03650f7aa\_img.jpg\) Voir le rapport de formation et ses annexes : module de formation et guides](#)

### Analyse de cette mise en œuvre (difficultés rencontrées)

A l'issue de la formation, et malgré la forte motivation des impétrants, il est apparu clairement que les stagiaires n'étaient pas encore en mesure de conduire correctement les diagnostics communaux. En effet, si l'enjeu de l'exercice a bien été compris, la durée de cette session de formation a été trop courte pour que soient bien assimilées les complexités inhérentes à l'analyse territoriale, analyse qui requiert de très solides bases tant en économie (notamment pour comprendre la complexité des interrelations entre les différents acteurs du territoire en milieu rural), qu'en géographie et en sociologie qui ne peuvent être acquises en l'espace de 10 jours. Il faut noter ici que c'est cette complexité qui a entraîné la défection de quelques personnes qui ne se sentaient pas capables de mener à bien l'exercice demandé.

Par ailleurs, le constat a été fait qu'un certain nombre de stagiaires ont du mal à être autonomes et à se dégager des outils remis lors de la formation, ce qui risquait du moins dans un premier temps, d'amoindrir les résultats attendus des entretiens et enquêtes à mener auprès des différents acteurs communaux. La maîtrise de l'analyse des indicateurs démographiques, sociaux et économiques,

éléments clés dans la démarche, nécessite un apprentissage progressif qui ne peut s'acquérir que par l'expérience et les exercices répétés. Le premier diagnostic en est un qui permettra sans nul doute d'améliorer le second et ceux qui suivront.

### Proposition d'évolution des modalités de mise en œuvre

Partant du constat qu'il n'est pas possible de former complètement les animateurs à la démarche territoriale telle que proposée ci-dessus en quelques semaines (même des agents ayant un très bon niveau de formation de base), nous proposons de réorienter la phase de formation comme suit :

- La formation visera à mettre les animateurs dans la dynamique d'animation territoriale et de les doter d'outils et de méthodes simples pour réaliser le diagnostic territorial :
  - L'animation du territoire repose fortement sur la capacité de l'animateur à mettre en synergie les différents acteurs : la formation comprendra ainsi une composante importante sur les dynamiques d'acteurs, l'animation de groupe et la communication interpersonnelle ;
  - Pour la réalisation du diagnostic territorial, les aspects d'animation du territoire et la capacité d'animation constitueront l'élément transversal du travail. Mais au-delà, les animateurs devront être dotés d'outils et méthodes pour mener ce diagnostic :
    - Ces outils et méthodes seront liés aux différents aspects et étapes du diagnostic
      - L'exploitation des données statistiques disponibles, en particulier les données démographiques.
      - L'exploitation des informations sur les caractéristiques physiques du territoire, en particulier à partir de cartes (en lien avec la mise en place des outils cartographiques – voir chapitres sur les outils).
      - La collecte et l'analyse de l'information sur les infrastructures, équipements et services sociaux de base (Santé, éducation et hydraulique en particulier – également en lien avec les outils cartographiques).
      - La collecte, la structuration et l'analyse des données économiques. Cette analyse doit déboucher sur l'identification de dynamiques économiques.
      - La collecte d'information et l'analyse de la situation institutionnelle.
      - La structuration et la construction du rapport de diagnostic.
    - Ces outils et méthodes seront redéfinis (sur la base de modèles proposés) avec les animateurs afin de garantir une bonne appropriation de ces derniers : il sera demandé aux animateurs de travailler en groupe sur les outils et méthodes proposés en simulant leur utilisation pratique.
- La formation mettra les animateurs dans la dynamique d'animation territoriale et les initiera à l'utilisation de certains outils et méthodes de diagnostics leur permettant de démarrer le travail. Toutefois, les outils et méthodes ne seront pas complètement maîtrisés. Leur mise en œuvre sur le terrain permettra aux animateurs d'appréhender les difficultés pour la mise en œuvre de ces outils et méthodes. Un accompagnement permettra de renforcer chacun sur la base des difficultés rencontrées. A noter aussi à ce niveau que l'expérience des animateurs permettra aussi de faire évoluer et améliorer les outils et méthodes.
- La mise en œuvre de ce processus nécessite un apprentissage des ADL qui ne peut se réaliser que dans une perspective de moyen terme. Chaque étape doit permettre d'ajouter une plus value supplémentaire afin d'améliorer la compétence de l'animateur du territoire. La démarche d'apprentissage voulue par ARP pourrait se résumer de la manière suivante : on part du chiffre 0

tout en respectant l'expérience de chaque cadre en matière de développement et l'objectif du processus de formation est de faire atteindre le chiffre 10 qui représente la compétence à acquérir par chacun des animateurs du territoire. Pour l'expérience menée à Settat, on a la succession suivante.

## Processus de formation en animation du territoire mis en place pour les ADL

\* acquisition de compétences de la part des ADL, le chiffre 10 représentant le niveau des compétences acquises sur les 15 mois

Etapes *	Timing	Temps formation	Temps d'appui	Compétences à acquérir
0	Expérience personnelle	0 à 10 ans		Cadre arrive avec un acquis en matière de développement devant être valorisé sur l'ensemble du processus de formation
1	11/2007	13 jours		Première formation en diagnostic participatif territorial des communes rurales et utilisation des outils informatiques (fichiers Excel) et cartographique (format A3)
2	12/07 04/08	3 jours	3 mois	Réalisation de la première vague de diagnostics et réalisation d'un premier bilan, réalisation d'un suivi et organisation de rencontres bilans si nécessaire
<b>Limite entre les deux phases : 1 &amp; 2</b>				
3	06/2008	3 jours		Capitalisation réalisée sur le diagnostic, transition entre phase 1 et 2
4	06/2008	7 jours		Réalisation de la formation en animation du territoire, la position de l'animateur du territoire, la planification communale et inter communale.
5	07/08 - 09/08	1 jour	1 mois	Réalisation de la seconde vague de diagnostic et réalisation d'un premier bilan
6	07/08 - 12/08	3 jours	3 mois	Réalisation de la planification pour arriver aux PDC
7	07/8 - 12/08		1 mois	Compréhension du PDC, problématique d'intercommunalité et analyses transversales, maîtrise du fonctionnement global de la province.
8	10/2008	5 jours		Réalisation de la formation des DTP des communes urbaines
9	10 à 12/2008		1 mois	Elaboration des DTP urbains
10	01/2009	2 jours		Atelier de synthèse de la démarche, amélioration et appropriation totale par l'ADS
10	15 mois	40 jours de formation	9 mois d'appui	<b>L'ADS, coordination et ADL ont acquis des compétences en développement territorial qu'ils sont capables de mettre au service d'autres expériences du même titre.</b>

### 3. La logistique

#### Objectifs / justification

La réalisation des diagnostics se fait sur une période de 25 jours par commune et nécessite que les animateurs puissent se déplacer facilement sur le terrain. Cela a justifié la mise à disposition de voitures au niveau de chaque équipe. Egalement, il était nécessaire de doter les équipes de matériel informatique et de moyens de communication (forfait pour le téléphone et Internet).

#### Modalités de mise en œuvre

Pour garantir la réalisation de la mission des équipes dans de bonnes conditions, ARP a acquis des ordinateurs qui ont été mis à la disposition des animateurs (un par équipe qui n'en disposaient pas).

Par ailleurs, pour faciliter la circulation de l'information et l'échange sur l'avancement des activités, ARP a pris en charge les frais de la connexion Internet et du téléphone des animateurs moyennant un forfait mensuel par animateur de 170,00 DH (50, 00 DH Internet et 120,00 DH de téléphone).

Il y a eu également la prise en charge des frais de déplacement des animateurs lorsqu'ils séjournèrent sur les chefs lieux des communes, pour les besoins des enquêtes, en cas de difficulté d'accessibilité.

L'ADS a mis à la disposition des équipes huit véhicules pour les besoins de l'enquête (pratiquement une pour chaque équipe du 12/12/2007 au 31/03/2008).

#### Analyse de cette mise en œuvre (difficultés rencontrées)

Un retard a été enregistré au départ pour la mise à disposition des véhicules ce qui a perturbé le démarrage du travail.

Par ailleurs, le fait que les équipes de l'ADS ne disposaient pas d'ordinateur et de moyens de communication (téléphone et l'Internet) a eu des répercussions sur la réalisation de leur mission.

#### Proposition d'évolution des modalités de mise en œuvre

La mise à disposition de véhicules est une solution opérationnelle et efficace et doit être maintenue en tenant compte des délais de mobilisation des voitures en fonction des procédures à suivre. Il conviendrait de voir comment maintenir un accès à des moyens de déplacements pour les ADL au-delà du diagnostic afin d'assurer efficacement leur mission d'animation du territoire qui nécessite de nombreux déplacements entre les différents acteurs.

La dotation des animateurs en ordinateurs et forfaits de communication (téléphone et Internet) est indispensable pour la bonne réalisation du travail. Des moyens équivalents doivent être donnés aux ADL pour mener à bien l'ensemble de leur mission d'animation du territoire.

## II. La démarche de diagnostic

### 1. La sensibilisation

#### ➤ L'atelier provincial

##### Objectifs / justification

L'atelier provincial vise à mobiliser les acteurs provinciaux, communaux, économiques et sociaux autour de la réalisation du projet de développement territorial et de les sensibiliser sur son importance et sur ses enjeux pour le développement humain des populations de la Province. L'événement a en outre pour objectif de communiquer sur le projet auprès du grand public.

##### Modalités de mise en œuvre

C'est à travers un séminaire provincial, organisé le 1<sup>er</sup> novembre 2007 par la Wilaya (CPDH) et l'Agence de Développement Social avec la participation de la Direction Générale des Collectivités Locales et de l'Université Hassan 1<sup>er</sup> de Settat, que les responsables ont présenté le projet, informé sur la démarche territoriale, expliqué son contexte, mis en évidence les enjeux qui le sous-tendent et les arguments qui justifient sa réalisation. Cette manifestation a été également l'occasion de présenter d'autres expériences marocaines réussies dont celle de la commune de Ait Ouallal.

Après les présentations, les participants ont échangé sur leurs préoccupations locales et leurs conséquences sur la vie politique, économique et sociale des citoyens.

Ont participé à cette rencontre environ 150 personnes représentant les acteurs provinciaux dont les communes, les services extérieurs provinciaux, les représentants de la coopération multilatérale, les acteurs économiques, les associations, les coopératives, les organisations non gouvernementales etc.

L'équipe de ARP a participé à cette manifestation lors de laquelle elle a présenté la démarche méthodologique pour la réalisation des diagnostics communaux et l'appui à l'élaboration des plans de développement communaux.

A noter qu'un important effort a été consenti par les services provinciaux, au plus haut niveau de sa hiérarchie, en démontrant une réelle détermination pour instaurer la démarche de développement territorial pour l'ensemble de la Province.

##### Analyse de cette mise en œuvre (difficultés rencontrées)

Le séminaire a donné une certaine légitimité à l'action et a facilité le lancement des activités de terrain (sensibilisation, enquête, réalisation des diagnostics...). Mais du fait que certains responsables communaux n'avaient pas pris part à la manifestation, cela a plus ou moins été ressenti au niveau de la réalisation des premières activités essentiellement par une confusion ou une incompréhension des enjeux et du but du projet de la part de certains acteurs politiques.

## Proposition d'évolution des modalités de mise en œuvre

Afin de renforcer la participation à l'atelier provincial, il serait souhaitable de faire en amont, une campagne de pré information sur la démarche. Cela pourrait se faire à travers les radios. Sachant que la meilleure sensibilisation reposera sur la présentation d'expériences concrètes telle que celle mise en place dans la province de Settat.

La sensibilisation au niveau provincial doit être relayée par la présence, le suivi et la réactivité des représentants des services provinciaux tout le long de la mise en œuvre du projet de développement territorial. L'appropriation de la démarche par les responsables provinciaux est un garant de la pérennité du projet et de sa durabilité. C'est également à travers cette implication que se concrétise le transfert de compétence et de savoir faire.

Il est souhaitable de s'appuyer, pour la sensibilisation, sur la présentation d'expériences réussies de préférence présentées par les acteurs qui les ont vécues. La présentation de l'expérience de la commune de Ait Ouallal a été particulièrement appréciée. Elle a été matérialisée à travers un film qui a permis de visualiser le contexte du projet, sa justification, son déroulement et les résultats auxquels il a abouti, donnant ainsi un message concret et une image réelle qui ont marqué les esprits des participants. D'ailleurs, lors des contacts avec les responsables communaux, il a été constaté que cette expérience a été particulièrement retenue et restituée dans les différentes communes. La déduction que l'on peut en faire est que les événements de sensibilisation et de mobilisation atteignent leur objectif en adaptant les messages et les supports utilisés aux objectifs et aux publics qui sont ciblés. En outre, le fait de visualiser une expérience vécue permet d'avoir un meilleur impact sur les futurs acteurs.

### ➤ **Les ateliers communaux**

#### Objectifs / justification

Les ateliers de sensibilisation sont des espaces de mobilisation, d'échange et de débat avec les acteurs locaux. Ils ont pour objectifs de :

- Expliquer le contexte global du projet ;
- Informer les acteurs locaux du lancement des diagnostics au niveau de la commune ;
- Présenter la démarche du diagnostic et préciser ses objectifs ;
- Mobiliser les responsables communaux et les divers acteurs locaux (sociaux, économiques, culturels...) autour de la réalisation des diagnostics ;
- Préparer la participation des acteurs ;
- Identifier les acteurs du territoire ;
- Introduire les équipes chargées du diagnostic ;
- Faciliter la réalisation des diagnostics.

 [Voir la note d'information sur la démarche](#)

## Modalités de mise en œuvre

Les ateliers ont été organisés grâce à l'effort collectif des services de la Wilaya, de l'autorité locale, des communes et de l'ADS. Les premiers ateliers ont eu lieu les 12 et 13 novembre 2007 dans le cadre des diagnostics tests réalisés lors de la formation sur l'approche territoriale (communes Ouled Freiha et Sidi El-Aidi). Les autres ateliers ont été lancés à partir du 27 novembre 2007, par vague de neuf, suivant en cela le chronogramme de réalisation des diagnostics. Les derniers ont été organisés les 11 et 12 mars 2008.

La programmation de ces ateliers se fait en coordination entre les services de la Wilaya et l'ADS (la coordination-Settat). Le courrier invitant les acteurs à l'organisation de cette activité est préparé et envoyé par les services de la Wilaya en direction des chefs de cercles et des caïds qui les répercutent aux communes concernées, les services extérieurs, les associations et les coopératives. Les représentants de l'ADS (ADL) font un travail de coordination, de mobilisation, d'information et de suivi de terrain auprès des acteurs locaux pour préparer les ateliers.

Les ateliers ont été animés par les représentants de l'ADS. Ils se déroulent en « séquences de temps de parole » données à tous les participants. Après l'ouverture de l'atelier par un membre du conseil communal (président généralement) et le représentant de l'autorité locale, les représentants de l'ADS exposent le contexte global du projet, expliquent la démarche du diagnostic et introduisent les équipes chargées des enquêtes et de l'élaboration des diagnostics.

Les représentants de la commune présentent les caractéristiques de celle-ci, les programmes, les partenaires, les moyens humains et matériels et les contraintes. Après ces séquences, prennent la parole successivement : les services extérieurs opérants sur le territoire communal, les associations, les coopératives et les citoyens. Les équipes de l'ADS écoutent les acteurs, discutent avec eux de leurs attentes et répondent à leurs questions. A la fin de l'atelier sont discutées les modalités de démarrage du diagnostic (programme, organisation de l'enquête, personnes ressources...). Dans l'ensemble, le temps consacré aux ateliers est de 4 à 6 heures en fonction de l'intérêt et de la participation des acteurs présents.

La réalisation des ateliers de sensibilisation s'est déroulée dans le respect global du calendrier prévu, avec seulement un léger décalage.

Les participants à ces ateliers sont le conseil communal, l'autorité locale, le personnel communal, les services extérieurs (santé, éducation, agricultures, entraide nationale, eau et forêt...), les associations, les coopératives et les populations locales et de manière générale les acteurs économiques, sociaux et culturels intervenant sur le territoire communal.

Au total, ce sont 40 ateliers de sensibilisation qui ont été organisés auxquels ont pris part 1.365 acteurs locaux représentant les différentes entités implantées ou intervenantes dans les communes. Comme il a été précisé *supra*, la présence des acteurs a été évolutive en quantité et en qualité le long du processus. Ainsi, 246 acteurs ont participé à la première vague de sensibilisation, 265 à la deuxième, 326 à la troisième, 357 à la quatrième, 171 à la cinquième (il s'agit pour la 5<sup>ème</sup> vague de 4 communes seulement). Une nette amélioration de la présence quantitative est constatée à partir de la 3<sup>ème</sup> vague de sensibilisation. Cette évolution peut être interprétée comme un effet positif de la dynamique lancée dans l'ensemble de la zone et une conséquence d'une meilleure circulation de l'information entre les différentes communes.

### Analyse de cette mise en œuvre (difficultés rencontrées)

Au niveau de la mobilisation des acteurs, les premiers ateliers avaient connu une faible présence des acteurs (parfois du conseil, des services extérieurs, ou des acteurs associatifs). Il y a eu, au début, une faiblesse au niveau de la coordination et de l'information des acteurs concernés (ou les acteurs n'étaient pas tous informés, ou encore il y a eu un retard dans la réception du courrier d'invitation). Ces faits sont dus essentiellement à une faible précision des objectifs et des modalités d'organisation de l'activité dans les écrits destinés aux autorités locales qui ont été corrigés dès la deuxième vague de sensibilisation. On peut aussi penser que l'impact de l'atelier provincial en faveur des instances communales n'a pas été bien relayé par les personnes présentes (président de commune pour la plupart).

Par ailleurs, il a été constaté que le projet était perçu, par certains décideurs de communes, comme une opération qui vient de l'extérieur et non comme un projet propre à la commune. Ce qui pourrait être expliqué par la faiblesse de l'échange avec les acteurs locaux en amont du lancement du projet.

Suite à ces faiblesses, les équipes ADS en charge d'animer les ateliers de sensibilisation ont changé d'attitude notamment en étant plus agressifs dans leurs présentations et en optant pour des messages plus directs. Dans le même temps, les autorités locales sous la supervision de la Wilaya ont nettement amélioré la portée et le contenu des messages de communication et d'information destinés aux acteurs.

Les adaptations apportées, la poursuite de la sensibilisation, le démarrage de la réalisation des premiers diagnostics ont donné leurs fruits et un effet « boule de neige » a été constaté au niveau de la Province de Settat à mi chemin du projet. De manière globale, dans plusieurs communes les responsables ont commencé à montrer un véritable intérêt et une mobilisation pour la réalisation du diagnostic alors que d'autres continuent à manifester une certaine méfiance ou un désintérêt manifeste.

### Proposition d'évolution des modalités de mise en œuvre

La sensibilisation doit se faire obligatoirement à l'échelle de la commune. La sensibilisation dans les communes est le point de départ réel du processus d'animation du territoire et doit faire l'objet d'une attention particulière. Les modalités de réalisation de ces ateliers ont globalement donné satisfaction. La démarche pourrait toutefois être améliorée dans le détail en tenant compte des recommandations suivantes :

- Préparer des présentations du projet en utilisant des messages bien ciblés/adaptés et introduire des expériences réussies (se servir notamment de la première série de restitution des diagnostics).
- Aménager les programmes de sensibilisation de manière équilibrée entre le temps d'information et le temps de débats et d'écoute des acteurs pour renforcer la dimension pédagogique de cette activité.
- Prévoir des supports de communication : affiches, dépliants banderoles, film.
- Inciter les représentants de la Province à participer aux journées de sensibilisation en spécifiant notamment dans les écrits de sensibilisation de la Province les différents services qui sont sensés collaborer à la réalisation des diagnostics afin de faciliter l'accès à l'information.

## 2. Le diagnostic stratégique

### ➤ La pré analyse sur la base des données disponibles

#### ✚ Objectifs / justification

Disposer, en amont des enquêtes, d'une vision de la situation de la commune sur la base des statistiques existantes et des autres données disponibles.

Ces données doivent permettre de faire une pré analyse de la situation de la commune et ainsi aider à préparer les enquêtes de terrain en identifiant certains points d'attention, des hypothèses à vérifier ou des problématiques à creuser.

#### ✚ Modalités de mise en œuvre

Les statistiques disponibles ont été collectées et structurées dans une base de données (voir chapitre III sur les outils). A partir des données disponibles, une série de traitements ont été définis (dans le cadre de la formation) afin de produire un fichier (en format Excel) permettant de situer la commune par rapport à différents aspects :

- Des données démographiques (tirées du RGPH) :
  - L'évolution de la population communale à partir des 3 derniers recensements (82, 94 et 2004) : l'analyse de ces données permet de voir les dynamiques démographiques.
  - La répartition de la population par douars (seulement disponible pour 94) : l'analyse de ces données montrent la répartition de la population sur le territoire de la commune.
  - La répartition de la population par tranche d'âge et par sexe (94 et 2004) et l'évolution entre les deux recensements ; l'analyse de ces données permet d'affiner l'analyse sur les dynamiques démographiques.
  - L'évolution de la population urbaine entre 1994 et 2004 qui montre la part de la population de la commune qui est dans les municipalités ou les centres urbains.
- Des données sur l'habitat (tirées du RGPH) :
  - La répartition du type d'habitat et l'évolution entre 94 et 2004.
  - La répartition du statut des habitants (locataires ou propriétaires) et l'évolution entre 94 et 2004.
  - L'équipement de l'habitat (Eau, électricité, WC, téléphone...) et l'évolution entre 94 et 2004.
- Des données sur l'activité économique :
  - Population active et chômage (tirées du RGPH) et l'évolution entre 94 et 2004.
  - Données agricoles (tirée du RGA de 96) :
    - Part de la population active agricole / population active totale.
    - Répartition du statut du foncier.
    - Niveau d'équipement des exploitations.
    - Part des céréales et des fourrages dans la SAU et nombre d'animaux par exploitation.
    - Part des exploitations ayant une activité annexe par type.

- Des données sur l'éducation (RGPH 94 et 2004 + données de la direction provinciale de 2006) :
  - Nombre d'écoles et de classes.
  - Nombre d'enseignants.
  - Nombre d'élèves.
  - Taux de scolarisation et d'analphabétisme.
  
- Des données sur la santé (données de la direction provinciale 2006) :
  - Nombre d'infrastructures.
  - Nombre de personnel soignant.

A noter que les données sont systématiquement présentées pour mettre en parallèle les données de la communes avec celles de la province et de la région.

[👁 Voir un exemple de fichier Excel support « synthèse commune »](#)

Le fichier Excel a été systématiquement donné à chaque équipe pour les communes dont elle avait en charge le diagnostic.

En plus des données statistiques, des fonds de cartes en format A3 ont été mis à disposition des équipes. Ces fonds de cartes ont servi de support à l'animation et à la collecte de certaines données (voir chapitre III sur les outils) mais ont également été un élément important pour aider les équipes à appréhender le territoire de la commune en amont des enquêtes de terrain.

**🚧 Analyse de cette mise en œuvre (difficultés rencontrées)**

Ces données ont permis aux équipes de partir sur le terrain avec une première idée de la situation de la commune.

Les données les plus utiles et les plus facilement utilisées ont été celles liées à la démographie qui ont permis de mettre en évidence les dynamiques de croissance ou de perte de population au niveau de chaque commune. Les autres données ont été moins utilisées et parfois ont posé des problèmes d'interprétation.

Certaines difficultés ponctuelles ont aussi été rencontrées :

- Des erreurs au niveau de certaines données liées à la saisie de ces dernières. A ce niveau, les équipes ont pu récupérer les bonnes données (à partir de documents officiels) et elles ont été rectifiées dans la base de données.
  
- La non acceptation de certaines données officielles par les acteurs locaux : dans certains cas les données des recensements officiels sont contestées par les acteurs locaux (par exemple la part de terre Melk dans certaines communes). A ce niveau, il a été décidé de maintenir les données officielles dans le diagnostic mais en signalant que les acteurs locaux ne sont pas d'accord et en mentionnant les valeurs retenues par ces derniers<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> A noter à ce niveau qu'il faut aussi vérifier si les références sont les mêmes pour les deux sources : par exemple, le RGA calcule la part des terres Melk sur la SAU qui ne comprend pas les parcours, alors que les populations comptabilise ces parcours dans les terres collectives ce qui explique l'écart sur la part de Melk

Par ailleurs, au-delà du fichier distribué, les équipes devaient pouvoir affiner les analyses en utilisant d'autres données disponibles dans la base de données. Cette possibilité n'a quasiment pas été utilisée, les équipes n'ayant pas eu le temps et la maîtrise nécessaire pour exploiter la base de données.

Enfin, le RGA de 96 a été sous exploité. Ce dernier contient une grande quantité d'information par commune et permet surtout une comparaison entre communes qui éclaire sur les disparités et donc les problématiques spécifiques de chacune. Cette sous exploitation a été motivée au départ par le fait que les données avaient plus de 10 ans et que la situation avait fortement évolué depuis. Les enquêtes ont montré que les choses n'avaient pas fondamentalement changé surtout en matière de disparité de situation entre communes.

### Proposition d'évolution des modalités de mise en œuvre

Le fichier Excel et les fonds de carte permettent d'avoir une bonne base pour appréhender la situation des communes. Ces outils peuvent être améliorés dans le détail mais doivent être maintenus pour les futurs diagnostics.

L'exploitation de la base de données pour des analyses complémentaires reste une option intéressante mais les modalités pratiques doivent être revues. L'exploitation directe par les agents de terrain n'est pas évidente. Il devrait être plus opérationnel de disposer d'un agent en charge de la gestion de l'outil qui produira l'information structurée et traitée dont les agents de terrain ont besoin.

La comparaison des communes entre elles est un élément fondamental de cette pré-analyse. Les outils mis en place en matière de cartographie automatique vont apporter un plus à ce niveau. Les cartes par coloration représentant les données par commune à l'échelle provinciale (ou cercle) vont permettre des comparaisons de situation efficaces. Toutes les sources de données statistiques disponibles à l'échelle communale vont pouvoir être cartographiées à travers ce système donnant accès à une batterie de cartes permettant d'analyser la situation de chaque commune par rapport aux autres.

## ➤ Les enquêtes dans les communes

### Objectifs / justification

Une fois la pré analyse réalisée, il s'agit pour les animateurs de se rendre sur leur terrain afin de réaliser un travail d'enquête leur permettant d'atteindre les objectifs suivants :

- Finalisation de l'identification des acteurs.
- Organisation des entretiens avec les divers acteurs publics, économiques, sociaux ...
- Visite du territoire communal.
- Observation géographique et physique des composantes du territoire communal.
- Réalisation des entretiens qualitatifs.

### Modalités de mise en œuvre

Les conditions du démarrage rendues difficiles par des problèmes de logistique, la prise de marques des différents partenaires et la non disponibilité de certaines données ni de la cartographie n'ont pas facilité une entame sereine des travaux de diagnostics. On peut dire que le travail a véritablement été lancé à la date du 12/12/07, date de réception des véhicules. Pour une prochaine expérience, on se doit d'avoir l'ensemble de ces éléments opérationnels dès l'arrivée des équipes sans quoi la ligne de conduite sera difficilement tenable.

Suite à notre expérience de terrain, les modalités de mise en œuvre à retenir pour la suite sont les suivantes :

- Disposer de toute la logistique nécessaire à son bon déroulement (véhicules, ordinateurs et forfait de communication Internet et téléphone).
- Avant d'entreprendre le diagnostic, il est impératif de connaître les grandes caractéristiques et les grandes tendances qui identifient la Province par rapport aux autres provinces de la région mais aussi celles de la région voire du pays afin de situer le contexte de la démarche et plus particulièrement celui du diagnostic.
- Traiter les données dont on dispose pour avoir une idée la plus claire possible de la situation communale que l'on diagnostique : on doit préparer toute une série de questionnements et d'analyses à confirmer ou à infirmer au niveau du terrain. Donc on part sur le terrain en sachant pertinemment ce que l'on doit chercher au niveau des enquêtes de terrain.
- A ce stade, on dispose d'un pré diagnostic sommairement rédigé intégrant les analyses des différents volets (physique, démographique, social, économique, institutionnel....) ;
- Les enquêtes de terrain doivent permettre de finaliser et d'améliorer la rédaction des diagnostics. Le but est d'obtenir une bonne qualité d'analyse pour chacun des quatre domaines et de disposer d'une analyse globale qui s'affinera au cours des mois de pratique.

### Analyse de cette mise en œuvre (difficultés rencontrées)

Dès le démarrage de leur mission sur le terrain, des difficultés d'organisation de travail et de maîtrise de la démarche sont apparues avec des risques d'abandon de nouveaux éléments recrutés. Cependant, les rencontres régulières qui ont été programmées par la coordination de ARP et de l'ADS, en moyenne trois fois par mois pour chacune des 9 équipes, l'accompagnement effectué pour dépasser les difficultés de mise en œuvre du projet et la médiation entre les membres des équipes ont permis rapidement aux animateurs de prendre confiance en eux, d'avoir une meilleure capacité d'apprentissage et d'adaptation.

En outre, depuis le lancement des premiers diagnostics le 26 novembre 2007 jusqu'au 4 avril 2008, un suivi permanent a été organisé par l'équipe de ARP sous diverses formes : les visites d'encadrement, le suivi de la programmation des activités, l'adaptation de la démarche aux réalités de terrain, les notes d'orientation, les conseils et la coordination. Ces appuis ont permis d'atteindre une véritable cohésion au niveau de la majorité des équipes ce qui est un facteur majeur dans le succès et l'aboutissement du projet.

Les outils de suivi mis en place sont les planning hebdomadaires, les « times sheet » quotidien, les comptes rendu de réunions, le contact direct (rencontres personnelles), complétés par des notes de cadrage sur la démarche, le tout consolidé par des bilans d'étapes. Deux bilans ont été réalisés, le premier du 13 au 17 décembre 2007 (présentation des résultats aux équipes le 19-12-2007) et le

deuxième du 11 au 14 février 2008. Les résultats de ce deuxième bilan n'ont pas fait l'objet de réunion avec les équipes mais ont fait l'objet d'une diffusion auprès des responsables et des partenaires. Ces bilans ont permis de faire des adaptations de la démarche à mis parcours.

Par ailleurs, le fait de constituer des équipes, composées de personnes appartenant à deux entités différentes (deux animateurs ARP et un ADL/ ADS) et recevant des directives de deux hiérarchie, tandis qu'elles poursuivent un objectif commun, a rendu difficile, du moins dans le premier tiers de l'étude, l'optimisation de tout le potentiel des équipes et la complémentarité des profils. Pour ce qui est de la gestion des ressources humaines, malgré certaines difficultés dues à la diversité inhérente des profils et du niveau d'engagement des équipes, on peut dire que le niveau de cohésion a pu être maintenu tout au long des 5 mois sans pour autant avoir eu une grande incidence sur le climat global comme l'atteste les résultats du projet. De plus, il est à noter que 7 sur 18 d'entre eux ont voulu prolonger cette expérience en tant qu'ADL pour deux nouvelles années.

Ces éléments ont nécessité du temps et un effort conséquent en terme de réactivité, de médiation, de pédagogie pour arriver à dépasser les difficultés qui en découlent. La coordination de ARP a du faire preuve d'une écoute et d'une observation permanente pour anticiper les contraintes et trouver des solutions adéquates. Tout ce travail n'a été possible que grâce à une étroite collaboration avec l'équipe de la coordination de l'ADS-Settat.

#### Proposition d'évolution des modalités de mise en œuvre

- Formaliser le processus dans sa globalité (l'objectif, étapes, responsabilités, enjeux...) par une note de cadrage diffusée aux acteurs concernés.
- Prévoir des lettres d'introduction auprès des communes, des services extérieurs et des délégations provinciales des différents départements pour faciliter l'accès à l'information et le bon déroulement des enquêtes.
- Mieux définir contractuellement les responsabilités entre le prestataire et notamment les attributions du poste de coordination devant travailler en étroite collaboration avec la coordination régionale de l'ADS pour que les deux structures travaillent de concert au service d'un même objectif : la mise en œuvre de la démarche territoriale.

Au niveau du contenu des enquêtes, certains points sont à retenir :

- En ce qui concerne la démographie, vérifier les hypothèses de la pré analyse et travailler en particulier au niveau du terrain sur la description des flux migratoires
- Concentrer le travail d'enquête sur les services sociaux et l'économique
- Au niveau économique, identifier les principales infrastructures et les flux économiques

Pour mieux identifier les données à collecter au niveau des enquêtes de terrain :

[👁 Voir les annexes 2, 3, 4 et 5 du rapport de formation en animation du territoire, partie DTP, juin 2008](#)

## ➤ La rédaction des diagnostics

### ✚ Objectifs / justification

En ce qui concerne le travail de rédaction, l'objectif à atteindre est que les équipes soient en mesure de rédiger un diagnostic de bonne qualité ; pour cela, différentes étapes sont nécessaires :

- savoir manipuler les données pour chacune des 4 thématiques,
- rédiger une première version sur la base des données existantes en posant un certain nombre d'hypothèses et de questionnement,
- réaliser la rédaction finale

### ✚ Modalités de mise en œuvre

Chaque équipe a rédigé le diagnostic à l'issue de la phase d'enquête de terrain. Des premières analyses ont parfois été rédigées sur la base des données de pré diagnostic et à mesure de la réalisation des enquêtes de terrain. Une fois le premier draft rédigé, le diagnostic a été lu et annoté par les experts en charge de l'encadrement. Les diagnostics ont ensuite été repris et complétés par les équipes à partir des annotations (questions de précisions, demandes de reformulation). Ces diagnostics relus par les équipes ont ensuite été finalisés par les experts en charge de l'encadrement. Il s'est agi de la mise en forme finale visant à revoir la formulation de certaines parties et à garantir une présentation homogène des diagnostics.

### ✚ Analyse de cette mise en œuvre (difficultés rencontrées)

La formation se doit de mettre les cadres en confiance et partir de leurs acquis si minimes soient-ils en matière d'approche territoriale qui se veut novatrice pour la majorité d'entre eux. Car comme le montre le tableau page 10, ce ne sera qu'au bout d'un long processus que l'acquisition de compétences se réalisera. A ce titre, on savait que le premier diagnostic ne représenterait qu'une base sur laquelle il fallait construire et donc apporter toute une série d'appuis permettant d'améliorer la qualité de rédaction et surtout une qualité d'analyse. A la mi décembre, un premier bilan a été rédigé qui faisait ressortir les points suivants :

#### ***Le premier bilan***

Sur les 9 premiers diagnostics, on pouvait constater que :

- un tiers était moyennement acceptable,
- un second tiers moyennement acceptable et nécessitant un appui non négligeable pour améliorer la qualité des analyses et,
- le dernier tiers qualifié de médiocre nécessitant un double travail : retour sur le terrain car manque de données et appui personnalisé pour arriver à une meilleure qualité de rédaction et surtout d'analyse.

Les deux principales faiblesses ont été :

- Faible capacité d'analyse : la maîtrise de l'analyse des indicateurs démographiques, sociaux, économiques et institutionnels n'était pas encore acquise ; elle ne pourra se réaliser qu'à travers une pratique répétée et améliorée par un accompagnement rapproché et de qualité fourni aux équipes.

- Organisation des équipes : 2 cadres ARP et 1 ADL, cette équipe a eu du mal à trouver ses repaires car les responsabilités étaient assez mal définies et mal comprises par les deux structures mais cela a pu s'améliorer au fil du temps.

Propositions d'améliorations apportées au niveau de la démarche et des outils :

- Un appui rapproché a été réalisé pour que chaque équipe puisse disposer d'un premier diagnostic de référence (réalisé avec beaucoup trop de retard).
- Un appui spécifique sur la problématique agro-pastorale, qui constitue le coeur des activités économiques de la province, a été mis en place.
- Mise à disposition des outils cartographiques et d'une nouvelle version de fichiers Excel.

[👁 Voir le Rapport intermédiaire, Arp Développement, janvier 2008](#)

### ***Le second bilan***

Si pour la majorité des équipes, le premier diagnostic a été laborieux, il s'avère que la plupart des équipes ont sérieusement amélioré la qualité de leur rendu au cours des diagnostics 2 et 3 et qui s'est d'ailleurs confirmé pour les diagnostics 4 et 5. De plus, les équipes intègrent de mieux en mieux l'outil cartographique et le recensement des données par commune dans leur démarche. Certes, il existe toujours des différences entre les équipes mais le travail est jugé acceptable pour la grande majorité dès le second diagnostic. Il s'avèrera qu'au fur et à mesure, les équipes n'ont cessé d'améliorer la qualité de leur travail et que le transfert de compétence est en cours d'acquisition en matière de maîtrise de l'outil diagnostic. Il est à noter qu'un diagnostic a été réalisé totalement par une équipe d'ADL en fin de parcours et que certains ADL ont contribué à améliorer les premiers diagnostics dès qu'ils ont eu cette responsabilité.

Néanmoins, certains points demandent encore à être améliorés, il s'agit de :

- l'analyse démographique et
- l'élaboration du cadre stratégique.

A partir de fin février, la vitesse de croisière a été trouvée et les équipes, mis à part le retard du démarrage, réalisent l'ensemble des tâches du diagnostic sur une durée moyenne de 20 à 25 jours. Un appui important a été toutefois réalisé par les experts de ARP en matière de rédaction des diagnostics afin que ARP puisse délivrer des documents de qualité acceptable tant pour la coordination de l'ADS que les autres partenaires de la province (communes, services techniques, Wilaya, etc.).

[👁 Voir le Rapport bilan II, ARP Développement, février 2008](#)

[👁 Voir le dossier des 40 diagnostics communaux, mai 2008 \(version pdf\)](#)

## Proposition d'évolution des modalités de mise en œuvre

Comme le tableau proposé en page 10 le montre, on est dans un processus d'apprentissage en matière de développement territorial. Le diagnostic ne représente qu'un outil et non une finalité de cette démarche bien que cet exercice représente la porte d'entrée de nos futurs animateurs du territoire et qu'il faut, à ce titre, en tirer le meilleur parti.

- La formation telle qu'elle a été réalisée en novembre 2007 a été repensée au regard des difficultés rencontrées par les équipes. Si le fond qui repose sur les 4 analyses (démographie, sociale, économie et institutionnelle) est conservé, la forme d'apprentissage a été totalement repensée.
- On aurait dû donner davantage d'outils de cadrage se rapportant aux quatre domaines d'analyses mais pour de multiples raisons cela n'a pas pu être le cas. Ce sera réalisé dans le cadre de la seconde phase.
- La réalisation du premier diagnostic doit faire l'objet d'une attention toute particulière de la part de l'équipe de suivi afin d'appuyer, de corriger et d'instaurer de bonnes habitudes de travail aux équipes qui découvrent pour la plupart cet exercice selon le canevas proposé.
- Un bilan dès la fin de la première vague de diagnostics doit permettre de mieux cerner les problèmes et les difficultés rencontrées par chacune des équipes afin de leur apporter des réponses précises pour qu'ils puissent repartir avec un capital confiance pour la réalisation de leur second diagnostic.
- Le diagnostic doit s'adapter à l'outil de restitution et ne doit être un document de littérature. Il ne doit pas dépasser pas une quinzaine voire une vingtaine de pages. Il doit être beaucoup plus bâti comme un outil de présentation délivré sous format Power Point dont les éléments principaux pourront être directement intégrés dans l'outil de restitution.
- Une proposition de diagnostic a été élaborée au cours de la formation du 23 au 25 juin 2008 à Settat qui propose un nouveau canevas et une nouvelle présentation beaucoup plus en lien avec l'outil de restitution.

[!\[\]\(e33149aa5dfd0c44da8a965ac6e384f7\_img.jpg\) Voir le rapport de formation en animation du territoire et ses annexes, partie DTP, juin 2008](#)

### ➤ La capitalisation des données des diagnostics

#### Objectifs / justification

Le travail de diagnostic permet la collecte d'une grande quantité d'information. Cette information est utilisée pour la rédaction du diagnostic et donc capitalisée en partie à travers ce dernier. Toutefois, une grande partie de cette information ne sera pas capitalisée par ce biais et celle qui sera capitalisée ne sera pas toujours facilement ré exploitable.

L'objectif est donc, en parallèle de la rédaction du diagnostic, de capitaliser l'information brute collectée et de la structurer pour la rendre facilement réutilisable pour de futurs diagnostics et autres analyses.

Pour ce faire, le travail a consisté à mettre à disposition des équipes des outils supports pour la collecte et la structuration de l'information.

## Modalités de mise en œuvre

Deux outils ont été mis à la disposition des équipes afin de capitaliser les informations collectées pendant la réalisation des diagnostics :

- les fonds de carte communaux en format A3,
- les fichiers Excel « Données par douars » et « Infrastructures ».

### a. Les fonds de carte communaux

Sur la base des données collectées pendant les enquêtes de terrain, les équipes ont élaboré des cartes communales en dessinant (soit à la main, soit sur informatique) sur les fonds de carte communaux au 50 000ème. Elles ont fait apparaître principalement les éléments suivants :

- la position des douars ;
- les limites des communes, mises à jour le cas échéant ;
- les axes routiers et les cours d'eau, mis à jour le cas échéant ;
- les principales infrastructures (par secteur et par type) : infrastructures institutionnelles, éducatives, sanitaires, hydrauliques, socioculturelles, économiques, agricoles.

[👁 Voir le guide d'utilisation de l'outil pour la gestion de l'information des DTP, partie III : guide d'utilisation des fonds de carte communaux](#)

### b. Remplissage des fichiers Excel

En complément du travail sur les fonds de carte, deux fichiers Excel ont été élaborés afin de lier certaines données « attributaires » aux éléments représentés sur la carte.

Ils permettent de capitaliser :

- l'information liée aux douars : [👁 Voir le fichier Excel « Données par douars »](#) ;
- l'information liée aux infrastructures : [👁 Voir le fichier Excel « Infrastructures »](#).

[👁 Voir le guide d'utilisation de l'outil pour la gestion de l'information des DTP, partie II : guide d'utilisation des fichiers Excel de collecte](#)

Dans un premier temps, les fichiers Excel ont été préremplis par un expert ARP, à partir des informations et des données contenues dans les diagnostics (pour les 18 premières communes).

Dans un deuxième temps, une mission d'appui a été organisée du 9 au 21 mars 2008. Elle a permis de former les 14 ADL à l'utilisation des outils pour la structuration des données. Cette étape s'inscrit dans le **processus d'appropriation, par les équipes de l'ADS, de l'outil et des modalités de sa gestion** (mise à jour).

A l'issue de cette formation, les ADL avaient la charge de :

- valider/compléter les fichiers Excel préremplis des 18 premières communes ;
- compléter les fichiers Excel des 22 communes restantes.

Ce travail s'est fait progressivement au cours des mois d'avril et de mai 2008. Il a, dans certains cas, nécessité des entretiens complémentaires. De nombreux échanges ont eu lieu par mail entre l'expert

ARP et les ADL afin de finaliser les fichiers Excel des 18 premières communes et d'élaborer les fichiers des 22 dernières communes.

Les informations des fichiers sont ensuite importées dans la base de donnée.

### **Analyse de cette mise en œuvre (difficultés rencontrées)**

En ce qui concerne l'élaboration des cartes communales, plusieurs difficultés sont apparues :

- Les fonds de carte n'étaient pas disponibles au démarrage des enquêtes de terrain, ce qui a retardé la production des cartes. Toutefois, dans la majorité des cas, les équipes ont trouvé des solutions palliatives en collectant des fonds de cartes sur le terrain.
- Certaines équipes n'ont pas pu dégager du temps pour élaborer les cartes. La production des cartes a en conséquence nécessité un travail supplémentaire d'enquête de terrain, réalisé par les ADL.
- Difficulté pour rencontrer une/des personne(s) ressource(s) de la commune, en mesure de localiser les douars et les principales infrastructures. En ce qui concerne les infrastructures, les données des secteurs de l'éducation et de la santé ont été les plus facilement collectées. Les informations pourront être complétées en particulier dans les secteurs hydraulique et économique.
- Difficulté pour localiser certains douars, notamment lorsqu'il s'agit d'habitat dispersé. La toponymie pose également parfois des problèmes car l'appellation officielle des douars et l'appellation courante peuvent être différentes. Toutefois, à ce stade, la quasi-totalité des douars a pu être positionnée (point fictif du centre du douar lors d'un habitat dispersé).
- On constate enfin une faiblesse de l'utilisation de cet outil comme support d'animation. Les cartes ont permis de capitaliser l'information mais ont rarement servi comme support d'animation pendant les enquêtes. Ceci peut en partie s'expliquer par le manque de formation sur ce point (la formation a été très rapide : une journée seulement sur l'ensemble des outils).

Des difficultés sont également apparues en ce qui concerne le remplissage des fichiers Excel pour certains ADL, du fait du niveau initial variable en maîtrise des outils informatiques. Le travail d'échanges par mail entre les ADL et l'expert ARP a permis, au cours du temps, d'améliorer la qualité des fichiers. En ce qui concerne le contenu des fichiers, c'est surtout le fichier « Infrastructures » qui a été privilégié et plus facilement complété. Le fichier « Données par douar » nécessite un travail plus long de collecte de l'information auprès de différents interlocuteurs.

### **Proposition d'évolution des modalités de mise en œuvre**

Les cartes produites et les fichiers Excel remplis sont, à ce stade, une première base riche pour la mise en place du SIG. La collecte/structuration des données est un processus continu de gestion de l'information. En conséquence, il est normal que les cartes et les fichiers ne soient pas remplis de façon exhaustive. De plus, un temps d'apprentissage a été nécessaire aux ADL afin de maîtriser les outils mis à leur disposition.

Des mesures peuvent toutefois être prises pour, d'une part, faciliter la capitalisation des données des 30 prochaines communes, et d'autre part, améliorer la qualité et le contenu des cartes et fichiers des 40 premières communes :

- la première mesure importante déjà en cours est la mise en place, au niveau de la coordination de Settat, d'une personne spécifiquement en charge de la gestion du SIG. Cette personne sera le point focal pour la gestion de l'information. En ce qui concerne la capitalisation des données, son travail consistera à animer le travail de structuration de l'information avec les ADL (poursuite du travail sur les 40 premiers diagnostics et réalisation du travail pour les 30 diagnostics à venir). Elle pourra également appuyer les équipes dans la collecte de l'information, notamment en se rendant auprès de certains interlocuteurs (niveaux supra communaux).
- Le fichier Excel « Infrastructures » a été amélioré afin d'automatiser la saisie de certaines données et de permettre l'importation automatique dans la base de données.
- Les fonds de carte au 50 000ème devront être mis à disposition des équipes dès le démarrage de chaque diagnostic.
- Enfin, les cartes pourront être améliorées au cours du temps en faisant apparaître non seulement les infrastructures existantes mais également les projets à venir, les zones de potentiels économiques, ...

Afin d'assurer la mise en place de ce dispositif permanent de collecte et de structuration de l'information qui permettra d'alimenter le Système d'Information Géographique (Base de données et module cartographique), 3 sessions de formation de l'ADL point focal sont prévus pendant la deuxième phase. La première session a déjà été organisée du 30 juin au 5 juillet 2008.

[!\[\]\(c7774dea93eb10ead3ed0542c77a8534\_img.jpg\) Voir le rapport de formation aux outils, session 1, juillet 2008](#)

Par ailleurs, toujours dans un souci d'appropriation de l'outil, les services provinciaux seront associés à certains modules de cette formation. Par la suite, le point focal sera également chargé d'animer l'utilisation de l'outil par les services provinciaux.

## ➤ **Les analyses transversales**

### **Objectifs / justification**

Les diagnostics communaux constituent le produit essentiel du travail. Toutefois sur la base de ces diagnostics communaux peut être fait un travail pour identifier les problématiques similaires à plusieurs communes et ainsi définir des zones homogènes (il s'agira de vérifier la pertinence des zones homogènes pré identifiées en amont des diagnostics).

Les diagnostics sommaires, dégagant les problématiques communes et des axes stratégiques par zone homogène, serviront de base pour amorcer une dynamique d'action territoriale au niveau de ces zones homogènes qui pourra être appuyée ultérieurement.

Les informations et les analyses réalisées au niveau des communes et des zones homogènes pourront servir de base à la réalisation d'un diagnostic et d'axes stratégiques au niveau de la province dans son ensemble. Cette étape nécessitera un travail complémentaire.

### Modalités de mise en œuvre

Au cours de la première phase de réalisation des 40 diagnostics communaux, les diagnostics par zones homogènes n'ont pas pu être finalisés. Cela tient à deux raisons essentielles :

- le travail s'est concentré sur les diagnostics communaux qui ont nécessité toute l'attention des équipes et de l'encadrement. Ces diagnostics communaux étant la matière de base, il était essentiel de bien finaliser leur réalisation avant de les exploiter pour faire une analyse par zones homogènes ;
- la première phase n'a concerné que 40 communes diversement réparties sur les 70 que compte la province. Le travail de définition des zones homogènes ne pourra se faire complètement que quand les diagnostics de l'ensemble des communes seront finalisés.

Un travail d'analyse transversale a toutefois été amorcé autour de l'analyse économique, et en particulier sur le volet agriculture élevage qui constituent l'essentiel des activités économiques pour la grande majorité des communes de la province.

A partir des diagnostics communaux, en les recoupant avec un travail d'analyse des experts en charge de l'encadrement, qui s'est lui-même appuyé sur la collecte et l'exploitation d'études existantes, des documents de travail ont été élaborés

### [Voir un document de travail sur la pré analyse économique transversale](#)

Ces documents ont été produits après la réalisation des diagnostics communaux et n'ont donc pas été exploités pour la rédaction de ces derniers. Les analyses produites ont été partiellement exploitées pour préparer les restitutions.

Ce travail sera surtout utile pour mener la deuxième série de diagnostics :

- il permettra de fournir une pré analyse de la situation économique en amont de la réalisation des diagnostics communaux,
- il constitue le point de départ des diagnostics par zones homogènes qui sera réalisé au cours de cette phase.

### Analyse de cette mise en œuvre (difficultés rencontrées)

Le travail de diagnostics par zones homogènes n'a donc pas pu être finalisé. Il a simplement été amorcé à travers l'analyse transversale des problématiques économiques. Ce travail a été amorcé sur la base des diagnostics communaux. Mais cet exercice a rapidement montré ces limites :

- le temps imparti pour les diagnostics communaux ne permet pas de réaliser un diagnostic satisfaisant sur la partie économique,
- l'analyse économique nécessite une entrée qui dépasse la commune. En particulier pour l'économie agricole et l'élevage, l'analyse est plus efficace par zone agro écologique que par commune. Même les circuits de commercialisation (filiales) ne peuvent être compris et appréhender qu'à une échelle qui dépasse celle de la commune.

Le constat essentiel est donc que la partie économique doit être appréhendée à une échelle supra communale. Et c'est essentiellement cette dimension économique qui va permettre de définir les zones homogènes.

Les autres aspects du diagnostic feront aussi l'objet d'une analyse extra communale, mais l'ensemble de ce travail pourra se faire sur la base des données et analyses communales.

### Proposition d'évolution des modalités de mise en œuvre

Initialement, le travail d'analyse par zones homogènes devait déboucher d'une synthèse des travaux au niveau des communes. Mais l'expérience de la première série de diagnostic montre que les aspects économiques sont plus efficacement analysés à une échelle qui dépasse la commune.

Partant de ce constat, le travail va être réorienté de la façon suivante :

- Les aspects économiques feront l'objet d'une attention particulière au niveau des analyses transversales. Ce travail sera réalisé par l'encadrement et l'expertise mobilisés autour des équipes communales. Ce travail se basera sur la collecte et l'analyse d'études existantes complétées par des visites de terrain et des enquêtes ponctuelles (ciblé en fonction de ce qui sera tiré des études existantes).
- Ces analyses seront régulièrement présentées aux équipes en charge des diagnostics communaux. Ces dernières devront voir à partir des analyses proposées si ces dernières semblent convenir au cas particulier de leur commune. Les retours qui seront faits dans ce cadre permettront d'enrichir et d'affiner les analyses transversales. Au niveau des communes sera effectué un travail systématique de repérage des infrastructures et activités économiques et de caractérisation des flux.

Ces analyses transversales, recoupées avec les données des diagnostics communaux, permettront au final d'élaborer les diagnostics par zones homogènes.

## 3. Les restitutions

### ➤ Restitution au conseil communal et restitution élargie

#### Objectifs / justification

Sur la base du document de diagnostic, nous présenterons les résultats à l'équipe communale. Cette présentation va s'organiser autour de quatre temps forts :

- Partager avec les décideurs de la commune le contenu du diagnostic : état des lieux à partir des 4 grandes thématiques (démographie, service sociaux, économie et institutionnelle), les forces et les faiblesses ainsi que les potentialités ;
- Initier le débat sur les hypothèses, les problématiques de développement et les orientations stratégiques proposées ;
- Faire des choix stratégiques futurs ;
- Introduire les futures étapes du travail qui sera encadré par l'ADL à savoir :

- Restitution élargie (acteurs locaux) du diagnostic et validation des axes stratégiques.
- Mise en place de commissions de travail pour préparer la planification.
- Adoption du plan de développement par le conseil communal.

Suite à la réalisation de la première restitution présentée à l'équipe communale, une seconde est organisée, s'intitulant « restitution élargie » ; elle s'adresse à une assistance composée de l'ensemble des acteurs intervenants dans la commune.

#### Modalités de mise en œuvre

Un atelier regroupant l'équipe de ARP, celle de la coordination de l'ADS et les 4 ADL en charge des 4 premières restitutions a permis d'élaborer l'outil de restitution. Ensuite, un premier test a été effectué sur la commune d'Oulad Freiha (cercle El Borough).

Si la première restitution effectuée sur cette commune n'a pas été à la hauteur de nos attentes, un travail de toute l'équipe ARP et ADS a permis de mieux restructurer l'outil de restitution afin qu'il soit plus percutant et mieux adapté à la sensibilité de l'équipe communale. Sur la base de leurs premières réactions ainsi que celles de l'équipe en charge de la restitution, ceci a permis de corriger aussi bien le fond que la forme de l'outil de restitution. L'objectif était de mieux partager les résultats de chaque analyse afin d'enclencher un véritable débat entre les acteurs. Pour ce faire, un travail sur chacune des quatre thématiques a été réalisé et présenté sous format Power Point. La présentation des résultats se devait d'être plus percutante et plus accessible tout en laissant le temps de la compréhension et de la discussion de la part de l'équipe communale en fin de chaque analyse.

Pour ce faire, nous avons élaboré un tableau définissant les grandes lignes du déroulement de la restitution ainsi que le temps imparti à chaque thématique, ceci à titre indicatif car il doit s'adapter à chaque cas mais d'une manière générale, la restitution doit se dérouler sur une période de trois à quatre heures.

Comme les PV de restitutions que nous avons élaborés le montrent, certaines restitutions ont pu atteindre près de cinq voire six heures du fait de l'intérêt des thèmes débattus entre les acteurs. Pour la majorité des communes c'était la première fois que de telles discussions de fond avaient lieu au sein de l'équipe communale.

Intitulé	Temps imparti	Résultat attendu
Mise en place & présentation des participants	15 mn	Chaque participant sache qui est qui et représente quels intérêts
Présentation de l'objectif	5 à 10 mn	Que le travail et les résultats que l'on doit obtenir doivent être clairs pour tous les participants
Démographie	15 mn	Il s'agit de planter le décor de la commune et de donner le ton de la restitution. Commune répulsive pourquoi ? Que faire ? Passif ou actif ?
Enseignement	30 mn soit 10 mn de présentation et 20 à 30 mn de débats	Présenter l'analyse sur la base de la carte et finir sur l'analyse que nous faisons de la situation. Maintenant la commune doit s'exprimer et donner sa propre vision de la situation afin de définir son ou ses axes stratégiques
Santé	20 mn	Idem
Electricité et eau	30 mn	Idem
Economique	45 mn	Bien séparer l'agriculture, élevage et autres activités. Faire la synthèse et dégager les axes stratégiques
Institutionnel	15 mn	Présenter la situation de manière générale sans mettre l'accent sur les points faibles (replacer cela dans la perspective cercle ou province) et dégager des axes
<b>Total de la restitution débats</b>		<b>Environ 2 h 30</b>
Problématiques de développement	30 mn	Présentation des problématiques et discussion afin de savoir si une première priorisation est envisageable
<b>Total</b>	<b>Environ 3 heures</b>	On doit disposer d'un document de la part de la commune qui stipule les choix de la commune concernant les problématiques sur lesquelles elle voudrait s'investir dans la réalisation future de son PDC. (établissement d'un PV de réunion)

ARP a accompagné le processus sur les quatre premières communes, ensuite le coordinateur et l'ADP accompagnés de des ADL ont continué le processus et très rapidement ce sont les ADL qui ont présenté les résultats des restitutions. Sur le plan matériel, la présentation nécessitait : un ordinateur portable, un vidéo projecteur et un écran.

Il est à signaler que le travail de restitution s'organise autour d'une seconde restitution, appelée « restitution élargie » car selon la volonté de la commune, elle va présenter les résultats, accompagnée dans la majorité des cas par l'ADL à une assistance composée de l'ensemble des partenaires de la commune : associations, coopératives, services techniques, acteurs économiques (exploitants, commerçant, industriels...), population, etc.

**Données ADS Settat :** ce travail de restitution a été mené sur plus de deux mois entre avril et juin 2008 ; les restitutions ont touché 39 communes. Pour la restitution restreinte, 515 participants étaient présents contre 919 pour les restitutions événement.

[☞ Voir le PowerPoint de restitution de la commune de Bouguergouh, en version arabe et française, ainsi que les PV de la restitution restreinte et de la restitution élargie](#)

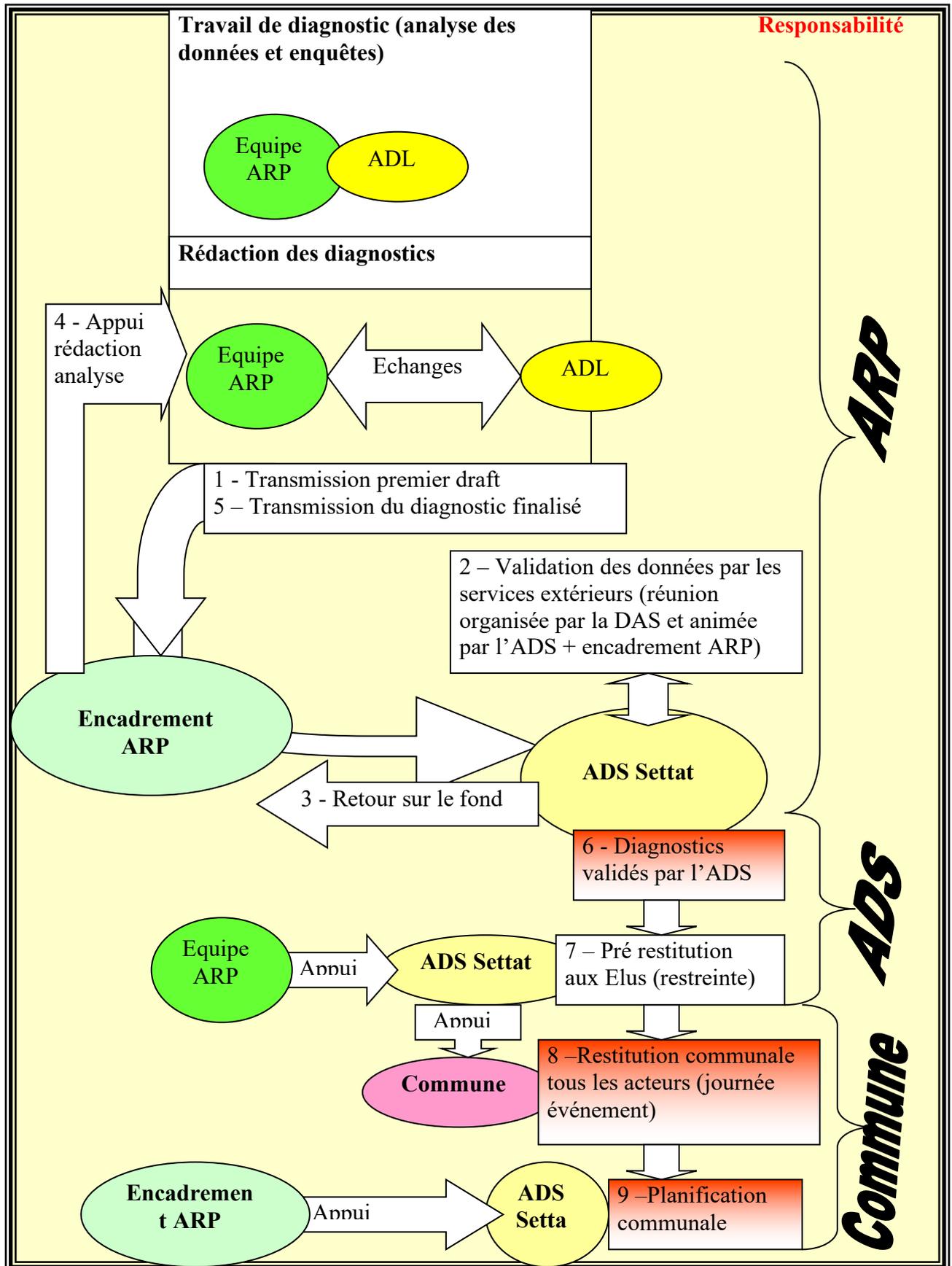
### Analyse de cette mise en œuvre (difficultés rencontrées)

Un premier constat qui nous semble essentiel pour la suite du processus qui doit être lancé dans les futures provinces est le suivant : si la responsabilité du bureau d'étude doit être maintenue pour l'élaboration du diagnostic, il s'avère indispensable que :

- La préparation de la restitution doit se réaliser de manière commune entre les agents du bureau d'études et les ADL afin de partager la compréhension de la situation qui prévaut dans la commune afin de bien appréhender quel est le fil conducteur qui va permettre de poser les problématiques du développement communal.
- La responsabilité de la présentation, comme le schéma ci-dessous le montre, relève bien de ***l'ADS qui est le responsable de cette étape.***

De plus, au regard de notre expérience sur la réalisation de la prestation des 40 premières communes, l'étape de la restitution représente :

- L'étape charnière où ***la commune s'approprie les résultats du diagnostic et comprend son rôle dans le processus de développement*** : elle est propulsée au centre de la problématique, elle devient le maître d'ouvrage de son propre développement. Elle va décider de la suite de son implication dans le processus qui lui est proposé : définition des problématiques de développement, travail futur sur les axes stratégiques et travail de planification, définition des actions à mettre en oeuvre.
- Forte des résultats du diagnostic, comprenant les enjeux futurs qui lui sont dévolus et se sentant appuyée par les compétences nouvelles que représente l'ADS, la commune d'une part, commence à mieux appréhender son rôle et d'autre part, à mieux prendre sa place comme ***acteur central du développement territorial***. Elle prend son avenir à bras le corps, stoppe le cycle où elle est en position d'être convoquée mais convoque à son tour, organisant, structurant, dynamisant les relations qui vont lui permettre de jouer pleinement son rôle par rapport aux attributions qui lui sont dévolues dans la « Charte Communale ».



Proposition d'évolution des modalités de mise en œuvre

Dans le cadre de la mise en œuvre de la démarche, la restitution est intervenue une fois les diagnostics terminés. Il aurait été préférable de réaliser une première vague de diagnostics et d'entreprendre l'étape de restitution. On peut penser que cela aurait eu un impact encore plus positif en matière d'information et de sensibilisation en faveur des autres communes et de l'ensemble des acteurs du développement de la province. Fort de ce constat, ce nouvel enchaînement sera introduit lors de la seconde phase une fois validée la qualité de la première vague de diagnostics des 7 premières communes rurales.

## ➤ Restitution au niveau des services extérieurs

### ✚ Objectifs / justification

La démarche doit concourir à dynamiser l'ensemble des acteurs afin de promouvoir le développement territorial dont l'acteur principal en est la commune. Ceci implique des changements en profondeur dans les comportements des différents acteurs, c'est pourquoi, l'ADS avec l'appui de ARP ont eu comme objectifs de :

- Partager l'information avec les services extérieurs provinciaux de la Wilaya (DCL et DAS), Equipement, Agriculture, Education, Santé, HCP, Habitat urbanisme aménagement, ONEP, ONE.
- Valider les données techniques produites par les diagnostics afin d'en améliorer le contenu.
- Partager une nouvelle façon de travailler par la mise en synergie des acteurs porteurs de la dynamique territoriale.

### ✚ Modalités de mise en œuvre

Sur la base de ces objectifs, l'ADS et ARP ont essayé depuis la signature de la convention d'associer à chaque étape les services extérieurs de la Wilaya afin qu'ils soient pleinement imprégnés de la démarche et du rôle qu'ils doivent jouer. Ce travail s'est accompli selon deux axes principaux :

- Tout d'abord, par des contacts rapprochés entre la coordination de l'ADS et des services techniques lors des réunions provinciales et régionales qui se tiennent toutes les semaines ;
- Ensuite, par l'organisation de manifestations spécifiques qui ont ponctué la démarche tout au long des six mois de la première phase. Les principaux temps forts ont été les suivants :
  - Participation des services techniques depuis le démarrage des travaux aux différentes réunions de présentation et de partage de la démarche territoriale qui ont eu lieu les 18/07/2007, 1/11/2007, 25/03/2008 et lors de la première restitution tenue le 7/05/2008 en présence de la DGCL.
  - Participation à la formation en DTP sur deux semaines en novembre 2007 de la part de certains services extérieurs (Education, santé, HCP, urbanisme, etc).
  - Remise des 10 premiers diagnostics pour les soumettre à l'appréciation des services extérieurs en vue d'obtenir leurs commentaires (20/03/2008),
  - Remise d'un second CDRom de 12 diagnostics (4/04/2008),
  - Remise d'un troisième CDRom des 18 derniers diagnostics (5/05/2008),

- Remise des commentaires de la part des services techniques et intégration de leurs remarques dans la version finale des DTP mais aussi prise en compte pour la seconde phase (juillet à décembre 2008).

👁 [Voir la présentation aux services extérieurs, novembre 2007](#)

👁 [Voir la présentation aux services extérieurs, mars 2008](#)

#### ✚ Analyse de cette mise en œuvre (difficultés rencontrées)

L'objectif final de la démarche est de créer une dynamique d'acteurs où la commune doit jouer un rôle central. Certes le travail effectué à ce jour a privilégié ce partenaire avec la réalisation des sensibilisations, des diagnostics et des restitutions ; toutefois, le travail a été mené sans oublier les services techniques qui ont aussi un rôle capital dans la mise en œuvre et la réussite du processus. Comme l'atteste le paragraphe précédent, des efforts ont été déployés par l'équipe ADS et ARP en faveur des services techniques. A chaque occasion, nous avons tenté de partager notre expérience afin qu'elle puisse être critiquée améliorée et amendée par la connaissance des différents acteurs et en particulier par les services techniques.

#### ✚ Proposition d'évolution des modalités de mise en œuvre

Le mot d'ordre qui nous anime est le transfert de compétence et le partage d'expérience au service de la province de Settat. Au cours de la seconde phase, il se fera selon quatre axes majeurs :

- Tout d'abord, par une meilleure appropriation de la démarche qui se réalisera par une mise en synergie des différents acteurs du développement. Si la commune est l'acteur principal de ce changement, ceci implique aux services techniques à se repositionner tant dans leurs rôles que dans leurs fonctions dans l'appui au développement territorial aux échelles : communale, intercommunale et provinciale. Un travail d'accompagnement sera entrepris de la part de l'ADS et de ARP pour améliorer le démarrage de ce changement entrevu depuis le démarrage de cette expérience.
- Le processus de planification qui va être entamé dès juillet représente une étape importante et va permettre de mieux faire participer les services techniques qui seront certainement sollicités sur de nombreux dossiers de la part des commissions communales. Au sortir de cette expérience, on sera en mesure de mieux apprécier le rôle joué par les services extérieurs.
- Toute la problématique des analyses transversales sera présentée et débattue à l'occasion de rencontres que l'ADS et ARP organiseront au cours des six prochains mois. Les thématiques ne manquent pas : éducation, agriculture, exode, relation ville campagne, le rôle des pôles secondaires dans l'armature urbaine, etc. Bref, autant de thématiques qui demanderont des apports de la part des services extérieurs afin de promouvoir une véritable stratégie de développement territorial à l'échelle provinciale ou chaque acteur aura sa place.
- Enfin, le transfert des outils permettra d'alimenter toute la réflexion en matière de développement territorial afin de mieux suivre la démarche de chaque commune. Ce transfert des outils que sont la base de données et la cartographie se concrétisera par la création d'une cellule technique provinciale opérationnelle d'ici la fin 2008.

## III. Les outils supports

### 1. La base de données

#### Objectifs / justification

Le processus de diagnostic génère une grande quantité d'information. Celle-ci est capitalisée dans les documents produits (Diagnostic et PDC) mais ces documents sont difficiles à exploiter (leur multiplication est limitée ; cela nécessite un traitement manuel pour extraire les données) et consolider.

L'utilisation d'une base de données informatique pour capitaliser la part quantitative de cette information permet de résoudre ces problèmes :

- l'information peut être largement diffusée et à moindre coût,
- le traitement des données peut être automatisé,
- la consolidation des données devient simple et rapide.

La base de données constitue le système central de gestion de l'information mais son exploitation passe souvent par d'autres outils (tableur, module cartographique...).

#### Modalités de mise en œuvre

La base de données a été conçue pour répondre au besoin de gestion de l'information dans le cadre de la réalisation des diagnostics. Le système a donc été conçu avant tout pour permettre :

- de fournir l'information nécessaire à la pré analyse en amont des diagnostics communaux. A ce niveau, la majorité de l'information officielle existante a été récupérée et intégrée dans la base de données. Un système de traitement et d'édition de cette information pour la structurer, afin qu'elle soit facilement exploitable pour les pré analyse, a été mis en place.
- de capitaliser l'information collectée lors des diagnostics communaux. A ce niveau, la collecte a été organisée sur la base de fichiers Excel.

Au-delà de la gestion de l'information pour les diagnostics communaux, la base de données a été conçue pour pouvoir être déployée à différents niveaux (régional, provincial et communal) avec notamment un système de choix de la langue d'utilisation (arabe ou français).

[!\[\]\(bfcc647664f7707d10750b1dd4ee0f19\_img.jpg\) Voir la base de données Access](#)

[!\[\]\(a1426dc43632382cdf960acce99e36f7\_img.jpg\) Voir le guide d'utilisation de l'outil pour la gestion de l'information des DTP, partie I : guide d'utilisation de la base de données Access](#)

### **Analyse de cette mise en œuvre (difficultés rencontrées)**

L'utilisation de la base de données est restée limitée au cours cette première phase. Les équipes de terrain ont directement exploités les données produites par cette dernière en format Excel. Les équipes avaient accès à la base de données mais l'on peut utilisé pour rechercher des données complémentaires. Cela s'explique par un manque de temps (les équipes concentrant le gros de leur énergie sur le diagnostic de terrain) et également un appui qui n'a pas été systématique et permanent par rapport à l'utilisation de l'outil.

L'intégration des données des diagnostics a été réalisée à posteriori. Les fichiers prévus pour la collecte lors des diagnostics ont aussi été peu utilisés, toujours par manque de temps et d'encadrement.

### **Proposition d'évolution des modalités de mise en œuvre**

En lien avec la réalisation des diagnostics, la principale évolution va consister à mettre en place un gestionnaire de la base de données qui va assurer une gestion quotidienne de l'outil et surtout encadrer les équipes de terrain pour une utilisation plus efficace de l'outil.

Au cours de la seconde phase, une série d'améliorations, basées sur l'expérience pratique d'utilisation de l'outil, seront réalisées.

Au-delà de son utilisation pour la gestion des données des diagnostics, la seconde phase permettra de finir de paramétrer l'outil pour le rendre exploitable aux différents niveaux, et en particulier pour en faire un système d'information simple instable et gérable au niveau des communes.

## **2. La cartographie**

### **Objectifs / justification**

Le couplage de la base de données à un système d'information géographique permet une présentation plus efficace de l'information et contribue ainsi à améliorer le processus d'animation territorial (la carte constituant un puissant support d'animation pour le diagnostic et la programmation/planification des actions).

Le SIG permet aussi d'avoir des documents (monographie et PDC) contenant des cartes qui faciliteront la visualisation de certaines informations.

### **Modalités de mise en œuvre**

Nous présentons ci-après les étapes successives qui ont été nécessaires pour la mise en place du SIG.

**a. Acquisition des fonds de cartes auprès de l'ANCFCC**

Afin de préparer la mise en place du SIG, le choix a été fait dès le départ de se procurer des données vectorisées auprès de l'ANCFCC (Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie). Les couches demandées à l'ANCFCC ont été les suivantes :

- Réseau routier
- Réseau ferroviaire
- Réseau électrique
- Réseau hydrographique
- Constructions
- Limites administratives
- Toponymie
- Végétation

**b. Conversion du format des fonds de cartes (passage de micro-station sous MapInfo)**

Cette opération nécessite de réaliser les travaux suivants :

- l'import des cartes du format Microstation au format MapInfo,
- un changement de projection géographique pour être conforme à la projection utilisée dans la région,
- le géoréférencement et le calage de chacune des 25 cartes sous MapInfo à partir des cartes IGN au 50 000<sup>ème</sup>.

**c. Restructuration des données cartographiques**

Cette opération nécessite de réaliser les travaux suivants :

- filtrage des polygones : création des couches (selon la grille de lecture de l'ANCFCC).
- création des polygones des communes

[👁 Voir la grille de lecture de l'ANCFCC](#)

**d. Edition de fonds de cartes communaux en format A3 : supports d'animation et de collecte**

Au démarrage des phases de terrain, un fonds de carte au 50 000<sup>ème</sup> de chaque commune a été mis à disposition de chaque équipe. Les cartes sont éditées à partir d'un Raster (cartes au 50 000<sup>ème</sup> scannées) dans Mapinfo. Elles sont stockées sous format image, et imprimées en format A3. Ces cartes permettent de repérer notamment :

- les limites de la commune,
- les principaux axes routiers,
- les cours d'eau,
- les courbes de niveau,
- l'habitat.

[👁 Voir le dossier des fonds de cartes communaux](#)

**e. Ajustement des fonds de cartes à partir des cartes produites par les équipes terrain**

A partir des cartes communales produites par les équipes de terrain (cf. paragraphe sur la capitalisation des données p. 24), les experts ARP ont procédé à :

- la modification sous Mapinfo des couches suivantes : limites communales, routes et chemin de fer, réseau hydrographique, lignes électriques, ... ;
- la vectorisation sous Mapinfo de la couche des « douars » (couche par points), et la codification de ces douars dans la table Mapinfo.

**f. Positionnement des infrastructures sur la base des cartes produites par les équipes terrain**

A partir des cartes communales produites par les équipes de terrain ainsi que des fichiers Excel « Infrastructures », les experts ARP ont procédé à la vectorisation sous Mapinfo des infrastructures (couches par points). Une couche par secteur a été créée (infrastructures institutionnelles, éducatives, sanitaires, hydrauliques, socioculturelles, économiques, agricoles). Chaque infrastructure est codifiée dans la table Mapinfo selon les codes donnés dans le fichier Excel « Infrastructures ». Notons que les infrastructures sont en général positionnées par rapport à un douar mais il ne s'agit pas d'une position géoréférencée.

**g. Création de cartes thématiques pour les restitutions**

Des cartes thématiques ont été produites pour chaque commune afin d'illustrer l'outil de restitution des diagnostics communaux. Ces cartes ont été réalisées sous Mapinfo. Cinq cartes thématiques ont systématiquement été produites :

- carte éducation : infrastructures d'éducation et zone de couverture,
- carte santé : infrastructures de santé et zone de couverture,
- carte hydraulique : infrastructures hydrauliques par type et en distinguant les fonctionnelles des non fonctionnelles,
- carte population : répartition de la population par douar. Les données datent en général de 1994, parfois de 2004,
- fonds de carte vierge : celui-ci sert à dessiner des informations au cours de la restitution.

Pour les 10 premières restitutions, des fonds de carte vierge ont été édités en format A0 sur un papier spécial plastifié permettant de dessiner dessus.

[👁 Voir le dossier des cartes communales thématiques pour les restitutions](#)

[👁 Voir le guide des opérations effectuées sous Mapinfo pour la gestion de l'information des DTP](#)

**h. Mise en place du module de cartographie automatique couplé à la base de données**

Le module de cartographie automatique est développé sous le logiciel Genini. Il est directement connecté à la base de données, dans laquelle des tables spécifiques contenant les données nécessaires au module cartographique ont été créées.

Une première version de l'outil a été livrée le 5 mai 2008, contenant plus de 70 cartes : des cartes par coloration et des cartes par point.

[☞ Voir le module de cartographie automatique, version 1, mai 2008](#)

Pour l'installer, double-cliquer sur :



La base de données et le module cartographique se trouvent alors dans « Program Files, Arp Développement, ADS ». Le module est lancé depuis la base de données.

#### **i. Utilisation du module de cartographie automatique**

[☞ Voir le guide d'utilisation de l'outil pour la gestion de l'information des DTP, partie IV : guide d'utilisation du module de cartographie automatique](#)

#### **✚ Analyse de cette mise en œuvre (difficultés rencontrées)**

##### **a. Acquisition des fonds de cartes auprès de l'ANCFCC, conversion du format des fonds de cartes et restructuration des données cartographiques**

L'acquisition des fonds de cartes numérisés au 250 000<sup>ème</sup> auprès de l'ANCFCC s'est avérée difficile. Cette acquisition demande des autorisations d'autant plus difficiles à obtenir que l'acquéreur est une structure étrangère (la demande avait été faite au nom d'ARP). L'intervention de l'ADS a permis d'acquérir les cartes mais après plus d'un mois de tractation. Il serait plus simple à l'avenir que l'acquéreur soit directement l'ADS. A noter également que le coût est élevé, plus de 50 000 Dh pour les 4 cartes nécessaires à la couverture de la province de Settat.

Ensuite, les cartes fournies par l'ANCFCC sont en format microstation ce qui nécessite une transformation pour passer sous MapInfo (logiciel utilisé par l'équipe). De plus, les données se trouvent sous des formats polygones, poly lignes et points vectorisés, ce qui nécessite un traitement pour différencier les routes, cours d'eau... Ce traitement ne peut se faire que sur la base d'une grille informant sur la signification des différentes couches qui n'avait pas été fournie dans un premier temps. Le système de projection n'avait pas non plus été indiqué.

Suite à ces traitements, on s'est rendu compte que le nombre de lieu d'habitation fourni à l'échelle du 250 000<sup>ème</sup> ne permettait pas une bonne reconnaissance des douars au niveau de nos communes. Ceci pose des problèmes de repérage à nos équipes et même aux habitants des communes, surtout quand certaines en ont plusieurs dizaines et qu'il nous faut positionner les différentes infrastructures (école, points d'eau, dispensaires, souks, coopératives et autres).

Afin d'améliorer la précision, nous avons dû acquérir, toujours auprès de l'ANCFCC, une trentaine de cartes au format du 50 000<sup>ème</sup> afin d'avoir une meilleure définition des lieux d'habitation<sup>2</sup>. Ces cartes ont été scannées avec un scanner de grande dimension en format « tif » d'une définition de 300dpi (compatible pour être intégrées dans un SIG). Ensuite, les images (raster) ainsi obtenues ont été calées sur les cartes vectorisées au 250 000<sup>ème</sup>. Ce travail permet d'obtenir les fonds de cartes de travail.

---

<sup>2</sup> A noter que ces cartes n'ont pas été vectorisées au niveau de l'ANCFCC.

**b. Edition de fonds de carte**

- La mise à disposition des fonds de carte a pris du retard au démarrage, à cause des difficultés pour obtenir les couches au niveau de l'ANCFCC et l'insuffisance de ces couches (voir supra).
- La qualité des cartes sous format A3 était parfois insatisfaisante ; en particulier, pour des communes de superficie importante, le fond de carte est difficilement lisible. Dans ce cas, il est donc nécessaire d'éditer la carte sur deux feuilles A3 afin d'agrandir la mise en page.

**c. Ajustement des fonds de carte**

- Parfois, les cartes transmises par les équipes manquaient en lisibilité.
- On constate un manque de précision, pour certaines communes, dans les limites communales.
- Douars : difficultés pour positionner certains douars, notamment lorsqu'il s'agit de douars dispersés ou encore à cause de la toponymie.
- Réseau routier : il s'agit de couches de polyignes. Les tronçons ne sont pas codifiés, ce qui limite les possibilités ultérieures pour stocker des données liées aux tronçons.

**d. Positionnement des infrastructures**

Certains fichiers Excel étaient insuffisants (absence des douars auxquelles se situent les infrastructures, erreur dans les codes, absence des codes types d'infrastructures, ...). Il y avait également dans certains cas des incohérences entre les informations figurant sur la carte et celles contenues dans les fichiers, notamment lorsque ce sont 2 personnes différentes qui ont élaboré les 2 outils.

C'est un travail continu d'échanges avec les ADL qui a permis de préciser les points d'interrogation afin de traiter les fichiers, et d'intégrer les informations dans Mapinfo.

**e. Cartes thématiques**

- Pour certaines communes, des données étaient manquantes, en particulier pour le secteur hydraulique (infrastructures existantes, fonctionnalité des infrastructures).
- La carte de population présente dans la majorité des cas la population de 1994 car les données de 2004 au niveau des douars ne sont pas encore disponibles.
- Les fichiers Excel nécessaires à la production des cartes thématiques ont parfois été envoyés dans des délais trop courts par rapport aux dates des restitutions, ce qui a limité la possibilité d'échanger avec les ADL pour d'éventuels ajustements.

**✚ Proposition d'évolution des modalités de mise en œuvre**

Comme déjà mentionné précédemment, la principale évolution consiste à la mise en place du point focal pour la gestion du SIG. Celui-ci sera chargé, dans un premier temps :

- des étapes d'édition des fonds de carte,
- d'ajustement des fonds de carte,
- de positionnement des infrastructures et
- de création des cartes thématiques.

L'ensemble des difficultés relatives à ces différentes étapes devraient être levées, d'abord, par la proximité de ce point focal qui travaillera directement avec les ADL, mais également grâce à l'amélioration progressive de la qualité des fichiers et cartes produites par les ADL au cours du temps (lié au processus d'apprentissage).

***Pour gagner un temps précieux en cartographie et pour en améliorer la qualité du produit, il faut absolument que l'ADS, partenaire de la DGCL puisse savoir si le fichier « douar » (coordonnées géographiques) existe, afin de le mettre à disposition des futures communes dans le cadre du lancement de la seconde phase, ainsi que pour le déploiement de l'outil sur d'autres provinces.***

### 3. Les études existantes

#### Objectifs / justification

Ce travail n'était pas prévu initialement. Il a été réalisé dans l'objectif de recouper le travail et les analyses réalisées dans le cadre des diagnostics avec des études existantes.

#### Modalités de mise en œuvre

Le travail a consisté à collecter les études et documents existants et ensuite à les analyser.

La collecte s'est faite de différentes manières :

- Des recherches sur Internet, sur la base de mot clés,
- De la collecte locale auprès des structures marocaines, en particulier les instituts de recherche.

La recherche d'information s'est concentrée sur les aspects économiques afin de servir de base aux analyses transversales (voir supra).

L'analyse de ces documents s'est centrée sur les aspects économiques afin de préparer les analyses sur cet aspect (dans le but de palier la faiblesse de l'analyse économique au niveau des diagnostics communaux).

La documentation collectée sera fournie sur un CDROM annexe.

#### Analyse de cette mise en œuvre (difficultés rencontrées)

Ce travail est resté relativement sommaire, notamment en terme d'analyse et d'exploitation des informations collectées.

#### Proposition d'évolution des modalités de mise en œuvre

En lien avec le travail d'analyse transversale proposé ci-dessus, la recherche et surtout l'analyse de la documentation existante sera approfondie.



## IV. Vers l'animation du territoire

Le travail réalisé en matière de diagnostics communaux est le point de départ d'une dynamique qui doit amener les collectivités locales à prendre pleinement en main leur rôle de gestion du développement local. Donc, bien plus que la qualité « absolue » des diagnostics, c'est leur rôle de déclencheur d'une réflexion locale, porteuse de dynamique qui est en jeu.

Le diagnostic fournit la matière première à cette réflexion, mais beaucoup de choses essentielles se jouent dans l'appropriation de cette matière première par les acteurs locaux. Et cette appropriation repose fortement sur la qualité de la restitution des diagnostics.

Tout ce processus repose sur la qualité de l'animation qui va être mise en œuvre pour l'accompagner. Aussi, les ADL en charge d'appuyer le processus doivent disposer de compétences d'analyses mais aussi et surtout de fortes compétences en terme d'animation pour faire en sorte que les analyses soient appropriées et portées par les acteurs locaux.

Ainsi, dans le cadre de la deuxième phase :

- le travail d'appui en matière d'analyse et de réalisation du diagnostic sera poursuivi, approfondi et amélioré (diagnostic et analyses transversales),
- mais surtout l'accent sera mis sur les capacités d'animation nécessaire à la réussite de ce processus de développement territorial. Ces capacités doivent être mise en œuvre dès le diagnostic mais seront surtout essentielles dans le cadre de l'appui à la planification.

Le diagnostic est ainsi la première phase d'un dispositif d'animation du territoire. Il doit permettre d'amorcer une dynamique d'acteurs qui doit ensuite se poursuivre à travers la planification puis la mise en œuvre des actions planifiées (voir schéma ci-après).

