



# Prestation de services publics en Méditerranée avec une approche territoriale intégrée

## Manuel de référence pour la formation

Élaboré par Federico Martire  
[federico.martire@gmail.com](mailto:federico.martire@gmail.com)

Ce manuel de formation a été réalisé à la demande de la Conférence des Régions Périphériques Maritimes (CRPM) et sa Commission Interméditerranéenne (CIM) et développé dans le cadre de l'Accord de Partenariat Stratégique signé entre PLATFORMA et la Commission européenne.

Editeur : Conférence des Régions Périphériques Maritimes (CRPM) & PLATFORMA

Auteur : Federico Martire

Informations actuelles au : 27/03/2018

Coordination de la publication : Davide Strangis, Secrétaire Exécutif, Commission Interméditerranéenne de la CRPM

Remerciements : Elodie Nunes, Chargée de Politiques et Programmes, Commission Interméditerranéenne de la CRPM

Design : Andrew Kennedy

Photos : page 3 & 64 © Marlee - Fotolia.com; page 17 & 53 © Pixabay.com;

« Toutes les images avec personnes sont tirées de la formation elle-même et bénéficient de l'accord des figurant-e-s pour impression et publication ».

Pour citer ce document : Martire, Federico (2018), Prestation de services publics en Méditerranée avec une approche territoriale intégrée – Manuel de référence pour la formation, Conférence des Régions Périphériques et Maritimes – Commission Interméditerranéenne et PLATFORMA

Site Web et contacts par e-mail :

[www.cpmr.org](http://www.cpmr.org) [www.cpmr-intermed.org](http://www.cpmr-intermed.org) | [secretariat@crpm.org](mailto:secretariat@crpm.org)

[www.platforma-dev.eu](http://www.platforma-dev.eu) | [platforma@ccre-cemr.org](mailto:platforma@ccre-cemr.org)



# TABLE DES MATIÈRES

Liste des acronymes	p.06
Note méthodologique synthétique	p.07
Introduction – Contexte et objectifs	p.08
1. Le cadre de référence, le développement territorial intégré et les expériences du Maroc et de la Tunisie	p.10
1.1 - La décentralisation en bref	p.10
1.2 - Le cadre de référence	p.11
1.3 - Le Développement Territorial Intégré en bref	p.13
1.4 - La dynamique des processus de décentralisation	p.13
1.5 - Les cas du Maroc et de la Tunisie : un aperçu sur la régionalisation avancée	p.14
1.6 - Les stratégies régionales émergentes en Méditerranée : le rôle promoteur de l'Union européenne	p.15
2. Le Développement Territorial Intégré : une analyse de base	p.18
2.1 - Les liens entre décentralisation et développement territorial intégré : État de Droit et transparence	p.19
2.2 - La Durabilité environnementale et socio-économique	p.20
2.2.1 - La Durabilité environnementale et l'attention aux thématiques environnementales transversales	p.20
2.2.2 - La Durabilité socio-économique et l'inclusion de groupes les plus marginalisés	p.23
2.3 - Conclusion	p.25
3. Focus thématique : l'analyse des besoins sous l'angle du DTI et l'approche participative	p.26
3.1 - La programmation publique s'apparentant au Développement Territorial Intégré	p.28
a) La Gestion Axée sur les Résultats (GAR)	p.29
b) La Gestion Axée sur les résultats de Développement (GRD)	p.30
c) Objectifs, extrants, produits, activités : comprendre les différences	p.30
3.2 - Le rôle des indicateurs	p.31
3.2.1 - Les caractéristiques principales d'un bon indicateur	p.31
3.2.2 – Typologies d'indicateurs	p.32
a) Indicateurs quantitatifs ou qualitatifs	p.32
b) Indicateurs directs et indirects	p.33
c) Indicateurs de la chaîne de résultat	p.33
3.2.3 – Typologies d'indicateurs- La matrice des indicateur	p.34
3.3 - Intégrer les porteurs externes dans la formation des ressources humaines : l'approche participative à la gestion publique au niveau régional/local	p.34
3.3.1 - Les caractéristiques principales d'un bon indicateur	p.38
3.4 - Conclusions	p.41

4. Pistes pour le Développement Territorial Intégré au niveau régional et/ou local	p.42
4.1 - La décentralisation et l'efficacité du gouvernement régional/local : établir et valider un cadre législatif et administratif cohérent et transparent au bénéfice du territoire et de ses porteurs	p.42
4.2 - La durabilité environnementale et socio-économique : l'attention aux enjeux du climat, de l'environnement, des groupes marginalisés et vulnérables, de l'équité sociale	p.43
4.3 - La gestion du cycle de projet dans les ALR	p.44
4.4 - La formation des ressources humaines des ALR	p.47
4.5 - Conclusion	p.48
Annexes	p.49
À vos notes !	p.72
Bibliographie et sitographie	p.76

# LISTE DES ACRONYMES

AFOM	Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces
ALR	Autorités locales et régionales
BLUEMED	Initiative de recherche et d'innovation pour la promotion de l'économie bleue dans le bassin
CAR-PAP	Centre d'activités régionales pour le Programme d'actions prioritaires
CGLU	Cités et Gouvernements Locaux Unis
CE	Commission européenne
CIM	Commission Interméditerranéenne (de la CRPM)
CRPM	Conférence des Régions Périphériques Maritimes
DTI	Développement Territorial Intégré
ESS	Économie Sociale et Solidaire
EUSAIR	Stratégie Européenne pour la Région Adriatique et Ionienne
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GIZC	Gestion Intégrée des Zones Côtières
GRAAP	Groupe de Recherche et d'Appui à l'Autopromotion Paysanne
GRD	Gestion axée sur les Résultats du développement
IDH	Indicateur du développement humain
IEMed	Institut européen de la Méditerranée
IEVP CT MED	Programme européen de Coopération Transfrontalière IEVP CT Bassin Maritime de la Méditerranée
IPC	Indicateur de Pénurie de Capacités
IPH	Indicateur de Pauvreté Humaine
MARP	Méthode Accélérée de Recherche Participative
ODD	Objectifs de Développement Durable
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Économique
OMT	Organisation Mondiale du Tourisme
PAC	Plan d'Action Commun
PAM	Plan d'Action Méditerranée
PEV	Politique européenne de voisinage
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PSM	Planification Spatiale Maritime
SEAE	Service européen pour l'Action Extérieure
SRAT	Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (Maroc)
SRIA	Programme Stratégique de Recherche et Innovation (UE)
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UpM	Union pour la Méditerranée
WestMED	Initiative Maritime pour la Méditerranée Occidentale

# NOTE MÉTHODOLOGIQUE SYNTHÉTIQUE

Le présent document a été rédigé sur la base de deux méthodologies de travail :

1. Recherche analytique des sources et des exemples pertinents, provenant à la fois du monde académique que de l'administration publique ;
2. En réponse aux résultats d'un questionnaire envoyé aux membres de la Commission Interméditerranéenne de la Conférence des Régions Périphériques Maritimes en mars-mai 2017, visant à la compréhension des principales priorités en matière de connaissance et application des principes du Développement Territorial Intégré.

Le Manuel a été donc élaboré afin de combiner les résultats du questionnaire et le débat académique et administratif plus récent en matière de développement territorial, coopération déléguée/décentralisée/sud-sud, décentralisation et régionalisation, etc.

Toutes les sources utilisées sont citées dans le texte et dans la bibliographie et sitographie en annexe au document.

# INTRODUCTION: CONTEXTE ET OBJECTIFS

La Conférence des Régions Périphériques Maritimes (CRPM) est un partenaire d'un réseau qui coordonne auprès des institutions européennes la voix des autorités locales et régionales européennes pour le développement. Ce réseau, ci-après « PLATFORMA », a signé un partenariat stratégique avec la Commission européenne avec comme objectif de « Travailler ensemble vers l'autonomisation des gouvernements locaux et régionaux en faveur d'une meilleure gouvernance et des résultats plus efficaces de développement dans les pays partenaires de l'UE ».

Ce document est élaboré dans le cadre du Résultat R.3.2. de ce partenariat stratégique : « Capacités améliorées des ALR et des associations des zones voisines européennes pour atteindre leurs propres objectifs de développement » et en particulier, l'activité A.3.2.2. Dialogue avec le voisinage Sud de l'Europe. La CRPM est l'organisation responsable de la mise en œuvre de ces activités.

L'objectif du Manuel c'est d'établir un cadre de référence et de formation sur le développement territorial intégré adressé aux décideurs et aux fonctionnaires publics de la région méditerranéenne, avec une attention particulière aux contextes territoriaux régionaux et locaux du Maroc et de la Tunisie.

Le Manuel se veut être un outil pratique en mesure de renforcer la capacité des acteurs publics des autorités régionales et locales (ALR) de la Méditerranée dans l'implémentation de politiques de développement participatives et durables élaborées sur la base des principes du développement territorial intégré.

L'objectif principal du Manuel est d'encourager les autorités régionales et locales à se poser les questions clés sur les raisons, la méthodologie et les outils du Développement Territorial Intégré (DTI), de manière à définir leurs politiques publiques en fonction d'une vision holistique de la croissance et de la durabilité.

Le Manuel est un outil flexible et, conscient de l'impossibilité d'être pleinement exhaustif, propose des lignes directrices adaptables à différents contextes administratifs, économiques, environnementaux et sociaux.

La nécessité d'aborder le sujet du développement intégré est de plus en plus d'actualité dans la région, notamment dans un cadre politique, économique et social perturbé dans lequel les ALR rencontrent de nombreux défis auxquels elles doivent faire face avec des moyens restreints et instables, en particulier en termes budgétaires. Cependant, tel que reconnu à l'occasion du 4ème Forum des Autorités Locales et Régionales de la Méditerranée, organisé par la Commission Méditerranée de la CGLU (Cités et Gouvernements Locaux Unis), « les gouvernements locaux et régionaux sont des acteurs indispensables et reconnus du développement durable que ce soit en matière économique, sociale, écologique ou culturelle »<sup>1</sup>.

La Commission européenne (CE) aussi reconnaît que les ALR peuvent jouer un « rôle important dans la construction de sociétés résilientes, aussi bien [que représenter des] interlocutrices privilégiées pour favoriser la coopération entre les gouvernements centraux et l'Union européenne »<sup>2</sup>. En outre, dans sa Communication sur le renforcement des Autorité Locales dans les pays partenaires<sup>3</sup>, la CE remarque qu'en tant qu'acteurs de proximité aux citoyens, les Autorités Locales (et Régionales) « ont une responsabilité de mobilisation des sociétés et de catalyseurs du changement » (p. 3).

Dans ce cadre, l'accent a été mis sur la nécessité de « localiser les Objectifs de Développement Durable (ODD) », c'est-à-dire sur la nécessité, exprimée aussi par les Nations Unies « d'assurer des scénarios d'échange d'expériences et d'idées, de soutenir et de garantir une coopération plus décentralisée et d'effectuer des véritables changements au niveau local et régional »<sup>4</sup>. Cette nécessité a amené à l'élaboration de la part de la CGLU d'un **outil d'apprentissage et de partage sur la localisation des ODD**.

En raison de l'ampleur des ODD et de leur application, la nécessité d'adresser les besoins des acteurs locaux et régionaux afin de combler, dans la mesure du possible, les lacunes actuellement existantes en matière de développement territorial intégré et participatif et d'essayer de répondre à la nécessité de définir les compétences et les ressources techniques, financières et humaines des ALR pour le bien du territoire s'exprime avec force.

1 Source : Cités et Gouvernements Locaux Unis – Commission Méditerranée, « 4ème Forum des Autorités Locales et Régionales de la Méditerranée – De Sousse à Tanger, la diplomatie territoriale en actions », 2016

2 Source : COM(2013) 280 Final

3 Ibid.

4. Cf. <https://www.uclg.org/es/media/news/un-mouvement-dapprentissage-sur-tous-les-continents-la-blocalisation-des-odd>, consulté le 30 janvier 2018

# 1 LE CADRE DE RÉFÉRENCE, LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL INTÉGRÉ ET LES EXPÉRIENCES DU MAROC ET DE LA TUNISIE



## 1.1 La décentralisation en bref

**A**vant d'aborder le thème du développement territorial intégré et des expériences du Maroc et de la Tunisie, un aperçu sur le concept de décentralisation et sur ses différentes approches est nécessaire.

La décentralisation est un concept multidimensionnel qui se prête à plusieurs définitions. Dans le cadre de ce travail, la décentralisation fait référence à la réorganisation de l'autorité publique de manière à favoriser un système de coresponsabilité entre les institutions au niveau central, régional et local sur la base du principe de subsidiarité, afin d'augmenter la qualité globale et l'efficacité de la gouvernance, tout en augmentant les capacités et l'autorité des niveaux infranationaux (processus de décentralisation).

La décentralisation peut assumer différents degrés et formes selon la forme de gouvernement d'un pays, son histoire, ses caractéristiques politiques et administratives.

En termes généraux, l'éventail des typologies de gouvernement varie entre les états unitaires et les états fédéraux. En Méditerranée, sauf le cas isolé et particulier de la Bosnie-Herzégovine, aucun pays ne peut être dit fédéral. Cependant, plusieurs formes de régionalisations sont présentes, dont un schéma synthétique est présenté ci-après :

Région géographique	Pays unitaires	Pays unitaires régionalisés	Pays à régionalisation avancée	Pays fédéraux	Pays en transition <sup>5</sup>
Méditerranée européenne	Chypre, Monténégro, Turquie	Croatie, France, Grèce, Italie, Slovénie	Espagne <sup>6</sup>	Bosnie-Herzégovine	Albanie
Méditerranée africaine	Algérie		Maroc		Égypte, Libye, Tunisie
Méditerranée asiatique	Liban, Israël, Palestine				Syrie

<sup>5</sup> Ils se considèrent « en transition » les pays en phase d'évolution du système politique et administratif suite à des réformes constitutionnelles, administratives voire politiques en cours.

<sup>6</sup> Le [Forum des Fédérations](#) considère l'Espagne une fédération de facto

## 1.2 – Le cadre de référence

Depuis toujours, la Méditerranée représente un carrefour de cultures, langues, commerces et échanges. Cependant, le parcours d'évolution du Bassin a été et reste grandement hétérogène. Plus récemment, à savoir depuis la montée des printemps arabes, la Méditerranée a été au centre de l'attention globale, dans l'espoir d'une évolution pacifique et stabilisatrice d'une région en état de constante agitation.

Même si les révolutions ont abouti à des résultats positifs dans plus d'un pays, les bénéfices risquent d'être minés par les conséquences des conflits (armés ou sociaux) que certaines populations subissent encore aujourd'hui.

L'Europe aussi a augmenté son soutien aux processus démocratiques dans les Pays Partenaires Méditerranéens, par le biais notamment de la Politique européenne de voisinage (PEV) et en établissant de nouvelles formes de coopération se basant sur les principes de co-appropriation (co-ownership) et d'impact au niveau régional ou local.

Toutefois, les résultats achevés depuis la révision de la PEV en 2011<sup>7</sup>, mitigés par rapport aux attentes de l'UE et de ses partenaires, sont la preuve des difficultés que l'approche européenne au partenariat avec la rive sud de la Méditerranée est en train d'affronter (cf. Cadre 1 à la page suivante).



### CADRE 1 – La réponse de la Politique européenne de voisinage aux changements du contexte méditerranéen : principales critiques

L'éclat du soi-disant Printemps Arabe en 2011 poussa le tout jeune Service européen pour l'Action extérieure (SEAE) sur le devant de la scène, forçant une révision de la PEV consacrée à la définition de trois principes phares :

(i) la différenciation, (ii) la conditionnalité, et (iii) la responsabilité mutuelle (les trois principes étant renforcés dans le document de révision de la PEV 2015).

Sans entrer dans les détails des trois principes, il faut souligner que cette structure de la PEV réformée a été souvent résumée dans la formule « plus pour plus, moins pour moins » (more for more, less for less), associant l'intégration UE-partenaires en fonction des réformes mises en place par ces derniers, afin de favoriser l'émergence des intérêts communs sur la base de la supposée indispensabilité de l'UE pour le bon développement de ses voisins (Shumylo-Tapiola et Pertusot, 2011).

Sur cette base, l'UE a bâti un cadre d'efforts nombreux et variés qui, nonobstant les excellentes intentions, ont fait et font l'objet de critiques.

En extrême synthèse, et faisant écho à plusieurs publications récentes (Günay, 2016 ; Leigh, 2016 ; Lehne, 2014 ; Nilsson et Silander, 2016 ; Pertusot, 2016), les principales remarques portent sur le manque d'impact des politiques prônées, le caractère excessivement bureaucraté, technocratique et « euro-centré » de la PEV, aussi bien que sur l'inadéquation des moyens financiers (notamment de la composante de coopération transfrontalière).

La Commission européenne aussi a reconnu les échecs de la PEV en 2015 lors de la consultation sur la réforme de la PEV, analysant l'incapacité d'échapper au dilemme « stabilité ou démocratie » qui conditionne les relations de l'UE avec son voisinage depuis le lancement de la PEV.

7 Haut Représentant de l'Union européenne pour les Affaires étrangères et la Politique de Sécurité, et Commission européenne « A New Response to a Changing Neighbourhood: A Review of the European Neighbourhood Policy », COM(2011) 303, 25 mai 2011.

Il va donc sans dire que le(s) nouveau(x) scénario(s) politique(s), économique(s) et social(aux) – autant qu'environnemental/aux et culturel(s) – dans lesquels les pays méditerranéens se placent demande(nt) un effort d'engagement de plus en plus fort des Autorités Régionales et Locales, en tant qu'acteurs privilégiés de relations avec les tissus économiques et sociaux des territoires et potentiels mégaphones des instances citoyennes auprès des décideurs centraux et supranationaux.

En effet, tel que souligné plus haut, et même si les liens entre décentralisation et croissance sont encore partiellement à démontrer (Romeo, 2015)<sup>8</sup>, les gouvernements locaux et régionaux sont des acteurs indispensables et reconnus du développement durable, que ce soit en matière économique, sociale, écologique ou culturelle (cf. Cadre 2 à la page suivante pour un exemple).

Ainsi, nonobstant les difficultés susmentionnées, l'évolution politique, économique et sociale récente infra-pays et à l'échelle du bassin a créé des opportunités pour lesdites Autorités Régionales et Locales, notamment dans le cadre de la définition de stratégies de développement des territoires respectifs au travers d'approches intégrées au développement territorial.

En particulier, deux pays de la rive sud du Bassin, à savoir le Maroc et la Tunisie, présentent un cadre adapté à l'élaboration de cette typologie de stratégie de développement. Une synthèse plus détaillée de raisons justifiant l'intérêt porté envers ces deux pays est fournie au paragraphe 1.4 « Les cas du Maroc et de la Tunisie : un aperçu sur la régionalisation avancée », mais il est d'ores et déjà possible d'anticiper que les processus de décentralisation que les deux pays sont en train d'expérimenter, bien qu'encore verts et en développement, présentent déjà des caractéristiques institutionnalisées.

Par exemple, dans leurs Constitutions respectives et les procédures administratives en découlant (gouvernance, finances, planification régionale), qui en font des terrains de pratique d'importance pour tout le bassin de la Méditerranée.

En outre, lesdits processus requièrent un soutien accru en termes de renforcement des capacités (humaines, techniques, financières), notamment en raison du fait que des analyses empiriques de l'appui européen à la régionalisation (en particulier au Maroc) démontrent que l'UE se limite presque exclusivement à soutenir les réformes au niveau national, laissant aux acteurs régionaux et locaux la responsabilité d'activer de vraies dynamiques ascendantes (Bergh, 2016).

## CADRE 2 – Le cas de la ville de Sousse dans le projet européen USUDS (Réseau Méditerranéen pour la Promotion de de Stratégies de de Développement Urbain Durable)

Les ALR sont désormais un des acteurs indispensables du développement territorial intégré, aussi dans le cadre du soutien aux processus de décentralisation et de croissance inclusive et durable.

Les exemples de bonnes pratiques de réalisation de plans nationaux de croissance et de développement ne manquent pas, mais il est important de mettre en lumière le potentiel de « catalyseur du changement » des collectivités territoriales, dans leur rôle de responsables du dialogue avec les citoyens.

Un cas de succès est celui de la ville tunisienne de Sousse qui, dans le cadre du projet européen USUDS – financé par le programme de coopération transfrontalière IEVP CT Bassin Maritime de la Méditerranée (IEVP CT MED) – a pourvu à produire un plan stratégique de développement de la ville capable d'anticiper plusieurs éléments ensuite repris par la plus vaste stratégie nationale « Tunisie 2020 ». Le projet, coordonné par le réseau **MedCités** et comptant sur la participation de six autres partenaires locaux des deux rives du bassin, a abouti à plusieurs résultats de valeur dans le cadre du développement, notamment le « **Plan Stratégique de Développement de Sousse** ».

Le Plan est coordonné par la municipalité sur la base d'une approche participative comptant sur les contributions du gouvernorat, des collectivités d'appui à l'économie locale, des universités et de la société civile (entrepreneurs, jeunes, handicapés, etc.). Il établit un plan d'action de long terme pour le développement de la ville se centrant sur cinq piliers (économie, société, environnement, planification urbaine et gouvernance), réunis sous la formule « une ville intégratrice, créative et attractive ». La Stratégie se compose de cinq objectifs principaux (Cohésion territoriale et économique, Compétitivité économique, Aménagement du territoire, Gestion environnementale, Gouvernance), ensuite déclinés en priorités, plans d'actions pluriannuels et indicateurs relatifs.

L'importance de la Stratégie ne se limite pas qu'à la valeur de document de programmation du plan, s'exprimant aussi en tant qu'élément novateur de la nouvelle Tunisie post-révolution dans laquelle les acteurs locaux augmentent leur capacité de guider le développement local. En effet, l'approche adoptée par Sousse sera ensuite répliquée plus globalement dans le Plan 2016-2020 de la Stratégie Tunisie 2020, aussi bien basé sur cinq piliers largement similaires à ceux de la ville de Sousse, et sur une approche participative dans la phase de définition des priorités.

8 Pour plus de détail, voir à la section 1.3 – La dynamique des processus de décentralisation



### 1.3 Le Développement Territorial Intégré en bref

Avant de s'engager dans l'analyse des contextes de référence du Maroc et de la Tunisie, il est important d'introduire le concept de Développement Territorial Intégré (DTI), qui sera également mieux détaillé et expliqué dans les chapitres suivants.

Premièrement, il est utile de noter que bien qu'ils ne bénéficient pas d'une définition académique partagée, les facteurs clés du DTI peuvent être extrapolés depuis certaines définitions du DTI dérivant de la pratique à l'échelle administrative et fonctionnelle du concept, à d'autres définitions de développement territorial.

En ce sens, dans l'élaboration de ce manuel en particulier, les principales sources politiques et techniques adoptées sont la [Déclaration Finale de l'Assemblée Générale de la Commission Interméditerranéenne \(CIM\) de la Conférence des Régions Périphériques et Maritimes \(CRPM\) de Venise \(juillet 2016\)](#), la [publication de PLATFORMA « Handbook for a successful project »](#), le [Rapport n°9/2016 de l'IEMed \(The 5+5 Dialogue as a Mechanism of Integration and Regional Cooperation\)](#), le [Rapport de la Commission Méditerranée de CGLU sur le 4e Forum des Autorités Locales et Régionales de la Méditerranée](#), et les fiches informatives de la Commission européenne et de [Europ'Act France sur les DTI dans la politique européenne de cohésion 2014-2020](#).

Les principales sources académiques proviennent quant à elles de publications officielles du Centre européen pour la Gestion des Politiques de Développement (ECDPM)<sup>9</sup>, de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Économique (OECD)<sup>10</sup>, et du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)<sup>11</sup>.

En particulier, la CIM-CRPM définit le DTI en tant que « modèle de développement qui se veut basé sur la durabilité, la véritable décentralisation des pouvoirs au niveau territorial, la gouvernance multi-niveaux démocratique et participative, et sur une réelle intégration des politiques/mesures ayant des impacts directs sur les territoires et les citoyens, notamment par rapport (i) au climat, à l'environnement et à l'énergie ; (ii) à la promotion du développement socio-économique et la planification territoriale ; et (iii) à la gestion des migrations. Le concept comprend tous les aspects liés à l'engagement des acteurs locaux et régionaux dans les processus de prise des décisions dans une approche ascendante ».

Sur la base de cette définition et de l'analyse des autres sources susmentionnées, on peut affirmer que le concept de DTI regroupe grosso-modo tous les aspects liés à l'engagement des porteurs locaux et régionaux dans les processus de prise de décisions dans le cadre d'une approche ascendante (ou bottom-up) menant :

- à la définition de priorités d'investissement prenant en considération les atouts économiques, sociaux, culturels et physiques du/des territoire(s) concerné(s) ;
- à la mise en valeur des synergies et des complémentarités par le biais de modèles de collaboration préétablis et qui prennent en considération les relations existantes, voire potentielles, entre les différentes politiques (publiques) et leur degré d'intégration ;
- à la régulation des investissements publics sur la base des économies ;
- à la promotion de la cohésion sociale, de la participation citoyenne, de la sensibilisation des porteurs sur les thématiques qui les concernent, de la transparence et de la responsabilisation ;
- au renforcement de l'identité locale et régionale ;
- au renforcement de la capacité à assurer la prise en compte d'aspects transversaux dans le cadre d'approches multisectorielles.

S'agissant du dernier point en particulier, il est nécessaire de souligner que les DTI, étant en mesure de permettre des démarches engagées à différentes échelles (locale, régionale, nationale, internationale) avec des politiques transversales qui parfois dépassent les compétences des élus territoriaux ou de leurs administrations, agissent de facto en tant que véritables outils de (quasi) diplomatie territoriale positive, visant à véhiculer les valeurs issues des stratégies des terrains et à faciliter et renforcer les relations avec les institutions centrales et, parfois, internationales, comme par exemple dans le cas susmentionné de la localisation des ODD.

### 1.4 – La dynamique des processus de décentralisation

Tel que reconnu par la CIM-CRPM, adopter des approches territoriales intégrées comporte une inclination en faveur de la décentralisation des pouvoirs, de la subsidiarité et de la gouvernance multiniveaux.

9 En particulier : Romeo, L., What is territorial development?, GREAT insights Magazine, Volume 4, Issue 4. Juin-juillet 2015

10 En particulier : Rural-Urban Partnerships : An Integrated Approach to Economic Development, OECD Rural Policy Reviews, 2013

11 En particulier : Lopes C. and Theisoehn T., Ownership, leadership and transformation: can we do better for capacity development?, Earthscan, 2003

Il est par conséquent à noter que quand certaines conditions de base sont effectivement garanties, le lien entre la décentralisation et le (droit au) développement<sup>12</sup> est sans aucun doute un facteur crucial pour assurer des retombées positives sur le développement de la société, la cohésion sociale et la démocratisation, tout en n'étant pas encore empiriquement démontré (Romeo, 2015). Toutefois, tel que précisé par Romeo, certains éléments sont désormais globalement acceptés :

1) la décentralisation est invariablement soutenue par l'action des pouvoirs publics qui déterminent l'ampleur et le rythme du processus ;

2) à son tour, pour que la décentralisation mène effectivement au développement, deux conditions indispensables doivent être respectées :

a) l'engagement de l'Etat central vers la décentralisation des pouvoirs et des responsabilités en faveur des ALR est véritable et crédible dans le long terme ;

b) les autorités locales et régionales (ou encore les autres institutions concernées) sont dotées de ressources politiques, financières et techniques suffisantes et aptes à aboutir aux résultats désirés.

Le présent manuel de formation se concentre notamment sur le point (2.b), et notamment sur la consolidation des capacités techniques, dans le but de pourvoir des outils pratiques pour le renforcement desdites capacités, l'apprentissage par les pairs, et la collaboration directe entre les ALR des deux rives de la Méditerranée, notamment vis-à-vis de l'appropriation des résultats de la coopération et du renforcement de la coopération sud-sud.

L'application de principes liés au développement territorial intégré en Méditerranée est crucial pour assurer des modèles de développement basés sur la durabilité, la démocratie et la gouvernance participative multiniveaux, aussi bien que l'engagement direct des citoyens dans les politiques publiques ayant un impact sur leurs vies (par ex. : adaptation au et mitigation du changement climatique, protection de l'environnement, énergies, promotion du développement socio-économique, planification spatiale, gestion des flux migratoires, participation des jeunes, etc.), afin de permettre « l'émancipation des citoyens à travers le renforcement de leurs gouvernements locaux [et régionaux] » (Bahl, 2005), ainsi que la bonne planification des politiques publiques, définies par le Programme des Nations Unies pour le Développement comme « le[s] processus de définir des objectifs, développer des stratégies, définir les détails de l'implémentation et distribuer les ressources pour aboutir aux résultats prévus » (PNUD, 2009).

La planification de politiques d'ampleur visant à fournir des services publics efficaces et en ligne avec les besoins des citoyens nécessite d'abord une administration publique bien organisée et en mesure de renforcer ses liens avec les porteurs pertinents, notamment appartenant au secteur privé, à la

société civile et aux ONG, aux universités<sup>13</sup> et aux centres de recherches. Le Maroc et la Tunisie représentent des exemples importants de cette transition vers un nouveau modèle de politiques publiques intégrées sur la rive sud du bassin. Il va donc falloir prévoir des mécanismes de support technique pour permettre des avancements ultérieurs utilisant ce contexte et identifiant des bonnes pratiques dans les deux pays ou ailleurs, qui puissent aussi être adaptées à d'autres situations méditerranéennes.

## 1.5 – Les cas du Maroc et de la Tunisie: un aperçu sur la régionalisation avancée

Les deux pays en question vivent un moment d'importante transition vers un modèle de « régionalisation avancée » (Bergh, 2016), où les acteurs locaux gagnent en importance et en responsabilités politiques et administratives.

Plus précisément, la régionalisation avancée, en particulier dans le cas du Maroc, est une forme de gouvernance multiniveaux s'appuyant sur un rôle croissant des autorités régionales et municipales dans la programmation stratégique territoriale qui, tout en retenant certains aspects de la précédente forme de gouvernance centralisée, paraît s'inspirer des modèles territoriaux de l'Allemagne, de l'Italie et de l'Espagne, aussi bien en termes généraux, qu'en termes de tendances globales en matière de démocratie locale participative.

Le Maroc, tel que reconnu par la Banque Mondiale en 2016, « s'est engagé dans un ample programme de réformes suite à l'adoption de la nouvelle Constitution en 2011, qui envisage une société plus ouverte et démocratique, un état plus moderne, une séparation des pouvoirs plus claire et une majeure décentralisation ».

En particulier, le chapitre 9 de la magna carta marocaine (articles 135-146) prévoit la régionalisation au niveau de la gouvernance, des finances publiques et de la planification. Dans ce cadre, les élections locales et régionales de 2015 ont par ailleurs renforcé l'image d'un pays en phase de progressive redéfinition du contexte institutionnel visant à la régionalisation avancée tel qu'énoncé à l'article 140 de la Constitution marocaine. En effet, les élections de 2015, premier rendez-vous électoral local au Maroc depuis 2009, furent saluées positivement par la communauté internationale, et le Réseau arabe des institutions nationales des droits de l'Homme en souligna l'importance dans le cadre de la région, représentant donc un avancement relevant dans le processus de renforcement de la régionalisation du pays.

Les élections s'inscrivirent dans un cadre de progressif renforcement des régions, érigées par la Constitution en qualité de personne morale distincte de l'État, disposant d'un pouvoir réglementaire pour l'exercice de leurs attributions<sup>14</sup>, et, en même temps, de rationalisation administrative en fonction du nouveau découpage régional entré en vigueur en 2015.

12 Déclaration des Nations Unies sur le droit au développement énonce des exigences essentielles

13 Dans le contexte méditerranéen, l'Union des Universités de la Méditerranée (UNIMED) représente un interlocuteur privilégié pour les interactions avec le monde académique et de la recherche. Fondée en octobre 1991, est une association d'Universités du bassin de la Méditerranée qui, à présent, compte 103 universités associées qui proviennent de 23 Pays des deux rives de la Méditerranée

14 Art. 140 de la Constitution marocaine

De plus, on retrouve parmi d'autres compétences décentralisées poussées par la régionalisation avancée au Maroc la possibilité pour chaque région d'élaborer ses projets dans le cadre des programmes nationaux de développement à long terme. Ces projets sont ainsi inscrits au niveau de chaque région dans le Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (SRAT), à savoir un document de référence qui constitue un outil d'élaboration de la stratégie de développement régional, qui incarne une vision prospective à moyen et long terme (Hallouy, 2016), et qui représente ainsi un instrument pour la planification territoriale intégrée et durable.

Cependant, et nonobstant sa stabilité apparente tant du point de vue politique que macroéconomique, le Maroc a connu dernièrement une décélération de sa croissance économique causée principalement par la contraction de la production agricole et le chômage. Répondre à ces problématiques a demandé un engagement de plus en plus fort de la part des acteurs locaux, notamment dans les zones urbaines, afin de réduire les écarts sociaux, faciliter la participation des femmes dans le marché du travail, et moderniser et améliorer les facteurs productifs.

Similairement, la Tunisie aussi est en train de suivre un processus articulé de démocratisation et stabilisation progressives. La transition a gagné nouvel élan en 2016 avec la formation d'un nouveau gouvernement, le lancement d'une nouvelle politique d'investissements promouvant les investissements étrangers directs (suite à la conférence Tunisie 2020 de novembre 2016), et un engagement clair en faveur de la décentralisation et du renforcement des institutions locales, tel que prévu par le Chapitre VII de la Constitution de 2014.

La situation financière complexe du pays, conjuguée à l'héritage d'une tradition de gouvernance centralisée, avait, jusqu'à l'année dernière, posé des interrogations sur l'effective capacité et possibilité du pays à pouvoir transformer son système de gouvernance. Les manifestations du début 2018 qui ont fait suite à l'approbation de la loi des finances 2018 prévoyant une augmentation de la pression fiscale dans le pays<sup>15</sup> démontrent que la phase de transition que le pays est en train de vivre n'a pas encore terminé et que la nécessité d'appuyer les efforts de la Tunisie vers une majeure cohésion sociale sont de plus en plus nécessaire, notamment dans les zones rurales et internes du pays.

Les élections municipales 2018, attendues de longue date pour consolider la transition démocratique et prévues en mai, représenteront un passage fondamental pour les ALR tunisiennes, notamment pour les municipalités qui, dans la foulée du soulèvement de 2011, ont en effet été dissoutes et remplacées par des équipes provisoires, des « délégations spéciales ».

En termes économiques, la croissance tunisienne est restée faible dans la phase postrévolutionnaire, notamment à cause de la brusque réduction des flux touristiques en raison des attentats qui ont secoué le pays en 2015, et des difficultés économiques des principaux partenaires et autres pays du Bassin méditerranéen (notamment l'Italie et la France). S'agissant de la réduction de l'export, la Tunisie paye encore aujourd'hui le prix élevé de la crise globale, avec la valeur des exportations qui en 2015 était inférieure de plus de 5 milliards d'euros à celle de 2008 (maximum historique des exportations tunisiennes)<sup>16</sup>. La valeur est revue à la baisse par les difficultés économiques de l'Union européenne, principal partenaire commercial de la Tunisie, laquelle exporte vers l'UE plus de 74 % du total de son commerce extérieur<sup>17</sup>.

Les espoirs régionalistes et de récupération économique de la Tunisie ont été également frustrés par l'écart existant entre les zones côtières et internes du pays, en termes sociaux, économiques et de qualité des services publics (Belhedi, 2015)<sup>18</sup>. L'effective application du contenu du Chapitre VII de la Constitution est donc clé pour le succès de la transition tunisienne, et demande un effort conjoint au niveau du pays et de la coopération méditerranéenne en soutien aux institutions et aux acteurs du terrain.

## 1.6 – Les stratégies régionales émergentes en Méditerranée : le rôle promoteur de l'Union

L'Union européenne joue un rôle transcendantal dans le processus de changement politique et social en cours en Méditerranée. Nonobstant les limites administratives et politiques auxquels l'UE doit faire face, sa force peut s'entrevoir surtout dans la capacité d'appuyer des cadres de coopération (ex. stratégies ou initiatives maritimes) d'envergure transnationale dans le respect de la souveraineté nationale et du principe de subsidiarité décrit à l'article 5 du Traité européen.

En particulier, cette force promotrice de l'UE se réfléchit dans trois cadres de coopération émergents :

1. la **Stratégie européenne pour la région Adriatico-ionienne (EUSAIR)** ;
2. l'**initiative maritime pour la Méditerranée occidentale (WestMED)** qui constitue probablement le premier pas vers une stratégie de bassin pour la Méditerranée ;
3. l'**initiative Bluemed** qui vise à renforcer la soi-disant « économie bleue » via la coopération sur la recherche et l'innovation à l'échelle de toute la Méditerranée<sup>19</sup>.

15 Source: La Jeune Afrique, [www.jeuneafrique.com/501500/politique/tunisie-ce-que-contient-la-loi-de-finances-la-loi-de-finances-2018-finalement-adoptee/](http://www.jeuneafrique.com/501500/politique/tunisie-ce-que-contient-la-loi-de-finances-la-loi-de-finances-2018-finalement-adoptee/), consulté le 2 février 2018

16 Valeur des exportations tunisiennes en 2008 (en dollars américains) : 19,3 milliards - Valeur des exportations en 2015 : 14,07 milliards (Source : Banque Mondiale, World Integrated Trade Solutions' Database)

17 Source : Institut National de la Statistique de la Tunisie - Publication statistique P0104

18 Belhedi soutient la théorie de l'existence de « trois Tunisies », à savoir la capitale (Tunis et région), le littoral et l'intérieur. Selon les données élaborées par l'auteur, la capitale et le littoral concentrent presque 91 % de la population totale du pays, ainsi que la majorité des emplois et de la valeur ajoutée économique du pays (90 % de l'emploi dans le domaine du tourisme, 94 % de créations de nouvelles entreprises dans la période 2009-2015, la grande majorité des universités et centres de recherches, etc.).

19 Selon les principes illustrés dans la Déclaration de la présidence maltaise du Conseil de l'UE de mai 2017 concernant le « Renforcement de la coopération euro-méditerranéenne à travers la recherche et l'innovation ».

## CADRE 3 – Les principales stratégies macro-régionales et initiatives de bassin en Méditerranée

### La Stratégie européenne pour la région adriatico-ionienne – EUSAIR

La Stratégie européenne pour la région adriatico-ionienne (EUSAIR) est une stratégie macro-régionale adoptée par la Commission européenne et validée par le Conseil européen en 2014. Elle est la troisième stratégie macro-régionale de l'UE après celles de la mer Baltique et du Danube (une 4ème stratégie concerne la région alpine). EUSAIR a été développée conjointement avec la Commission européenne, les pays de cet espace et les acteurs intéressés afin d'aborder les défis communs de manière collective. La stratégie vise à valoriser les synergies et à renforcer la coordination entre les territoires de la région, soit quatre États membres de l'UE (Italie, Slovaquie, Croatie et Grèce) et quatre États non membres de l'UE (Bosnie-Herzégovine, Serbie, Monténégro et Albanie). Elle vise la promotion de la prospérité socio-économique et de la croissance dans la région, et l'amélioration de son attractivité, de sa compétitivité et de sa connectivité. EUSAIR est organisée autour de quatre piliers : (i) Croissance bleue, (ii) Connectivité, (iii) Qualité environnementale, (iv) Tourisme durable, **déclinés à la fois en sous-thèmes** et coordonnés par des « tandems » d'États. Le financement de la stratégie est assuré de manière indirecte, l'approche européenne aux stratégies macro-régionales ne prévoyant pas des fonds dédiés. Cependant, il est à noter l'existence d'un programme européen de coopération transfrontalière, **Interreg ADRION**, dont le territoire éligible correspond à celui de la stratégie. Les objectifs du programme sont par conséquent strictement liés à la stratégie, via l'axe prioritaire 4 consacré à la gouvernance EUSAIR.

### L'Initiative maritime pour la Méditerranée occidentale (WestMED)

Après une période de consultation en **avril 2017** auprès des pays et des acteurs clés, la Commission européenne, a lancé l'initiative pour la Méditerranée occidentale (WestMED), une nouvelle initiative pour le développement durable de l'économie bleue dans la région de la Méditerranée occidentale. Cette initiative impliquant cinq États membres de l'Union européenne (France, Italie, Portugal, Espagne et Malte) et cinq pays partenaires (Algérie, Libye, Mauritanie, Maroc et Tunisie). Après plusieurs années de dialogue entre les pays de la Méditerranée occidentale, l'initiative est en lien direct avec les efforts de l'Union pour la Méditerranée, en particulier la **déclaration du 17 novembre 2015** (dont s'est également inspirée l'initiative Bluemed), pour l'identification d'une vision appropriée pour le développement de la Méditerranée occidentale par le biais de l'expérience des Dialogues 5+5 qui trouve sa force sur les potentialités de l'économie bleue. WestMED vise trois objectifs pour construire un sous-bassin maritime ASUR (Attractif et Authentique ; Smart, durable et social ; Uni ; Résilient et ouvert à la Renaissance) : (i) Un espace maritime plus sûr et protégé ; (ii) Une économie bleue intelligente et résistante ; (iii) Une gouvernance de la mer améliorée. En **novembre 2017**, à l'occasion de la première conférence des parties prenantes sur l'économie bleue en Méditerranée organisée par l'UpM, les représentants ministériels des pays de la Méditerranée Occidentale réunis à Naples ont soutenu formellement le lancement de l'initiative et défini sa gouvernance avec des co-présidences tournantes (la première étant portée par la France et l'Algérie), et un comité directeur doté d'un « mécanisme d'assistance » qui sera lancé en 2018.

### L'initiative Bluemed

L'initiative **Bluemed** est l'initiative sur la recherche et l'innovation pour la promotion de l'économie bleue dans le bassin méditerranéen à travers la coopération. C'est la stratégie de référence pour les pays méditerranéens qui travaillent ensemble pour une Méditerranée saine, sûre et productive. L'initiative BLUEMED vise à contribuer à la création de nouveaux emplois « bleus », au bien-être social et à une croissance durable dans les secteurs maritimes grâce à la mise en œuvre de son programme stratégique de recherche et d'innovation, la **SRIA**. Elle a été lancée en 2014 pendant la présidence italienne du Conseil de l'UE et reprise par la suite dans les recommandations de la déclaration ministérielle de l'UpM sur l'économie bleue en 2015. Plusieurs travaux ont été menés afin de faire cadrer l'initiative avec EUSAIR et d'établir des connexions avec WestMED (Bluemed étant un des cadres de référence pour WestMED), ainsi que pour élargir la coopération à tous les pays non membres de l'UE en Méditerranée. Le lancement officiel s'est fait sous présidence maltaise de l'UE au premier semestre 2017. Le suivi de l'initiative est assuré directement pour la Commission européenne, l'Union pour la Méditerranée et les pays participants. Par ailleurs, une **action de coordination et support** financée par le programme H2020 soutient le processus d'actualisation de la SRIA, les interactions avec les pays et les stakeholders clés, ainsi que sa future mise en œuvre.

L'évolution des cadres de coopération susmentionnés passe nécessairement par une implication forte et constante des pays et acteurs de la Méditerranée « non membres de l'UE », soit la Méditerranée « du sud ». En effet, aucun effet à l'échelle régionale ne peut être produit sans un véritable engagement des deux rives du bassin et des acteurs locaux et régionaux concernés.

Le succès des initiatives passe par des défis de sécurité et de stabilité de grande ampleur et sur lesquels l'UE s'est aussi engagée par le biais du fonds fiduciaire, démontrant ainsi une attention importante pour le développement de la région.

Ces initiatives visent également à s'intégrer ou interagir avec d'autres initiatives inspirées par des instances qui n'appartiennent directement à l'UE. Par exemple, le Dialogue 5+5, le Plan d'Action Méditerranée du Programme des Nations Unies pour le Développement, la Charte de Bologne, etc. Certaines sont présentées brièvement dans les chapitres suivants.

Les principes du DTI, illustrés à partir du chapitre suivant du Manuel, doivent inévitablement prendre en considération les enjeux internationaux et macro-régionaux ou de bassin/sous bassin – et les opportunités qui en dérivent – ainsi que le développement de stratégies et initiatives telles que EUSAIR, WESTMED et Bluemed.



# 2

## THE GLOBAL PARTNERSHIP AND LRGs. LOCALISING THE DEVELOPMENT EFFECTIVENESS PRINCIPLES



Après avoir délimité le cadre de référence et cité quelques exemples d'application potentielle, cette section du Manuel vise à analyser brièvement les principales composantes de la définition du Développement Intégré, dans le but d'encadrer les nécessités formatives pour les acteurs régionaux et locaux méditerranéens.

Sur la base de la définition du DTI fournie par la CIM-CRPM, il est possible d'extraire trois éléments fondamentaux dont la considération lors de la définition de politiques de développement local et régional représente une condition indispensable pour le succès des initiatives de développement territorial intégré. Les trois éléments sont :

1. la véritable décentralisation des pouvoirs décisionnels au niveau local et la gouvernance multiniveaux ;
2. la durabilité environnementale et socio-économique ;
3. l'analyse et le respect de la durabilité en tant que question transversale : attention aux enjeux du climat, de l'environnement, des groupes marginalisés et vulnérables (femmes, jeunes, personnes handicapées, etc.).

Nous aborderons donc dans les paragraphes suivants ces trois éléments, pour examiner ensuite plus en détail l'analyse des besoins sous l'angle du DTI et l'approche participative et proposer enfin des pistes et des exemples de DTI d'intérêt.

## 2.1 - Les liens entre décentralisation et développement territorial intégré : État de Droit et transparence

Sans vouloir entrer dans les détails de la théorie de la décentralisation administrative, il est important de reconnaître que les processus de décentralisation doivent globalement viser à assurer la proximité de et l'accès à la prise de décisions pour les citoyens et porteurs intéressés, aussi bien qu'à la dispense du développement territorial (avec un focus sur les investissements publics et facilitation des investissements privés) dans le respect des cadres de référence nationaux voire supranationaux.

Pour cela, et notamment pour favoriser un environnement favorable aux investissements et au développement territorial intégré, le respect des conditions de base imposées par l'État de Droit est une condition préalable et indispensable (OCDE, 2015 – Cadre 4 pour plus de détails).

Par ailleurs, au-delà du respect de l'État de Droit, la décentralisation se réalise dans l'intention de ne pas imposer des charges administratives, bureaucratiques et fiscales excessives sur les acteurs du développement, notamment au secteur entrepreneurial privé et les petites et moyennes entreprises (PME).

Cela ne signifie néanmoins qu'une réglementation allégée soit toujours la solution à préférer ; en effet, la clé d'une bonne législation et de son application doit au contraire se produire dans la transparence et dans la capacité de l'administration à garantir un suivi et une évaluation périodiques efficaces de la mise en œuvre.

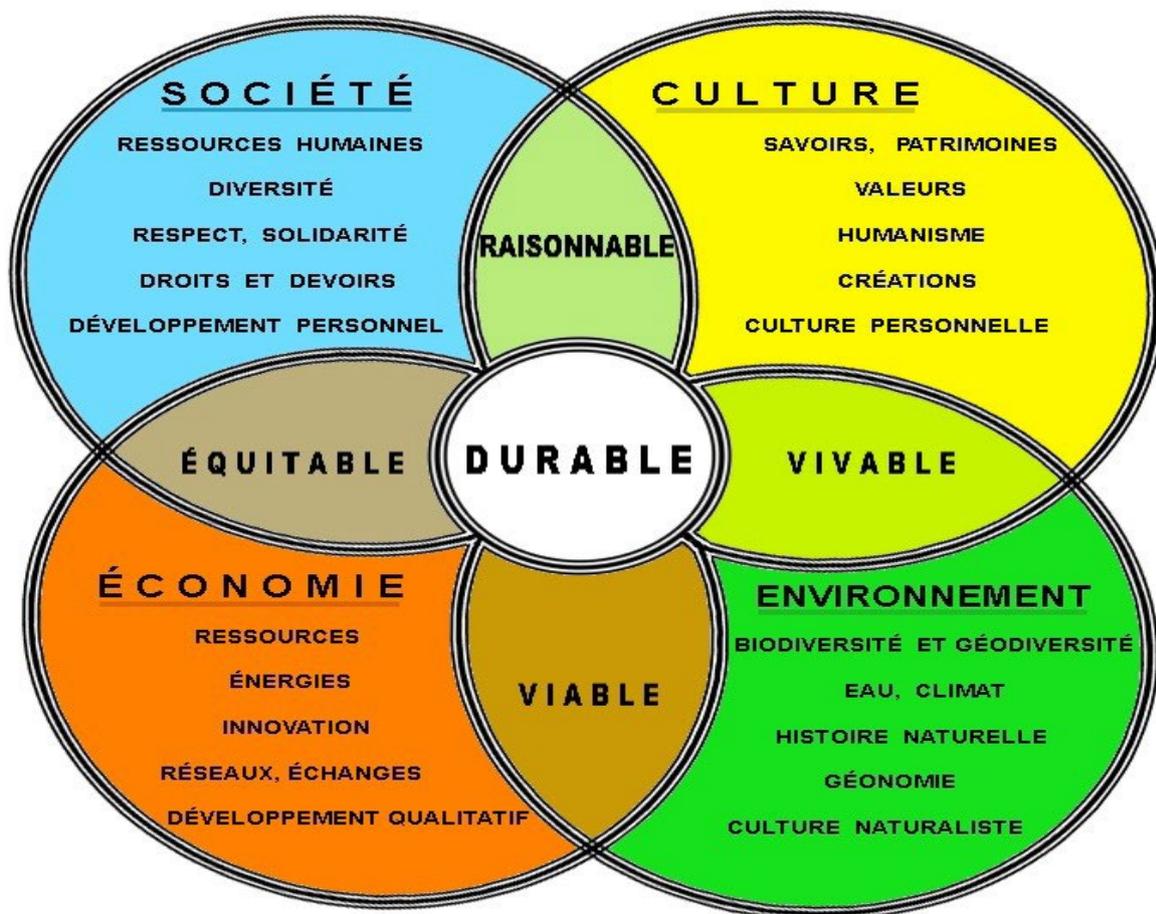
### CADRE 4 – Les éléments de l'État de Droit dans la décentralisation

1. La législation doit être accessible, intelligible et prévisible.
2. Les droits et les responsabilités légales doivent être traités selon la législation et non pas par le pouvoir de discrétion des administrations.
3. La loi s'applique à toutes et à tous en condition d'égalité, à moins que la discrimination soit proprement justifiée et à caractère positif.
4. Les élus et les fonctionnaires publics à tout niveau exercent les pouvoirs qui leur sont conférés par la loi en bonne foi et sans excéder les limites de la raison.
5. La loi garantit le respect des Droits Humains et de la propriété, dans le respect des conventions et des accords internationaux.
6. La législation et les procédures administratives locales respectent le cadre de référence national et supranational applicables, et leurs gestions ne comportent aucune surcharge sur les citoyens et les porteurs intéressés.



## 2.2 – La Durabilité environnementale et socio-économique

Le concept de durabilité est quant à lui articulé et en constante évolution. Dans le cadre du présent document, on fait référence au travail de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies qui, en 1987, tout simplement définit le développement durable comme « l'objectif de développement compatible avec les besoins des générations futures ». Il doit donc nécessairement inclure quatre piliers entremêlés : économique, environnemental, culturel et d'équité sociale, tel qu'illustré ci-après :



(Le développement durable, Fracchetti et Guai, 2011 et 2012)

### 2.2.1 – La Durabilité environnementale et l'attention aux thématiques environnementales transversales

Le concept de développement durable (ou développement soutenable) fait l'objet d'une littérature importante dans les sciences économiques, sans pour autant qu'une définition univoque n'en soit donnée. Tel qu'indiqué dans le cadre 3, la plus fréquemment citée est celle issue du Rapport Brundtland<sup>20</sup> qui définit le développement durable comme « [la forme de] développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (p.40)<sup>21</sup>. L'idée générale est donc celle d'une conservation dans le temps des capitaux (capital financier, capital naturel, capital humain) dans le

but de maintenir un niveau constant de bien-être pour les populations humaines.

En termes généraux, la durabilité du développement se considère par rapport aux aspects environnementaux, en séparant entre durabilité « faible » et « forte » (Passet, 1979). Selon les thèses de la durabilité faible, grandement considérée comme l'approche prédominante du développement durable, redéfinir le développement économique en prenant en considération les problématiques environnementales consiste à intégrer le capital naturel dans les modèles de croissance néoclassiques habituels, et met donc l'accent sur la dimension économique du développement.

Néanmoins, les théoriciens de la durabilité forte soutiennent la nécessité de réintégrer le système économique dans le

20 Notre Avenir à Tous, Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies, 1987

21 Ibid.

système dans lequel il évolue (et dont il est donc dépendant). Peu importe l'approche suivie, il est clair que le focus de la durabilité se pose sur les aspects environnementaux. Dans le contexte de la région méditerranéenne, cela joue un rôle de grande importance, soit pour la gestion des ressources naturelles limitées, soit pour la gestion côtière, cette dernière étant de plus en plus inspirée des principes de la Gestion Intégrée des Zones Côtières (GIZC), tel qu'illustré dans le Cadre 5 page suivante.

L'approche pratique de la Charte (qui s'appuie sur plus d'une décennie de projets de coopération territoriale initié avec l'opération cadre régionale Beachmed-e) a mené à la réalisation de plusieurs projets, parmi lesquels, en temps plus récents, **CO-EVOLVE** (Interreg Med) et **MEDSANDCOAST** (ENI CBC MED) qui méritent une attention particulière pour leur capacité à faire le lien entre le contenu de la Charte de Bologne (et la Convention de Barcelone) et l'une des activités

économiques les plus importantes du contexte côtier méditerranéen, à savoir le tourisme (cf. Annexe II – Bonnes pratiques).

Actuellement l'Union pour la Méditerranée (UpM) vient de labeliser le projet « **Med Coasts for Blue Growth (MC4BG)** » qui vise à l'extension – dans des territoires de la rive sud et est (dont la Tunisie, le Liban ou le Monténégro) – des activités d'analyse et de promotion de la coévolution des activités humaines et des systèmes naturels dans les cotes de la Méditerranée spécialement concernées par le tourisme, initié avec CO-EVOLVE.

A travers de ces projets, des actions démonstratives de planification participative et multiniveaux des activités liées au tourisme durable, basé sur l'analyse développée, ainsi que sur les outils de la GIZC et de la Planification Spatiale Maritime, seront menés dans plusieurs territoires pilote.

## CADRE 5 – La Convention de Barcelone et la Charte de Bologne (promotion de la Gestion Intégrée des Zones Côtières)

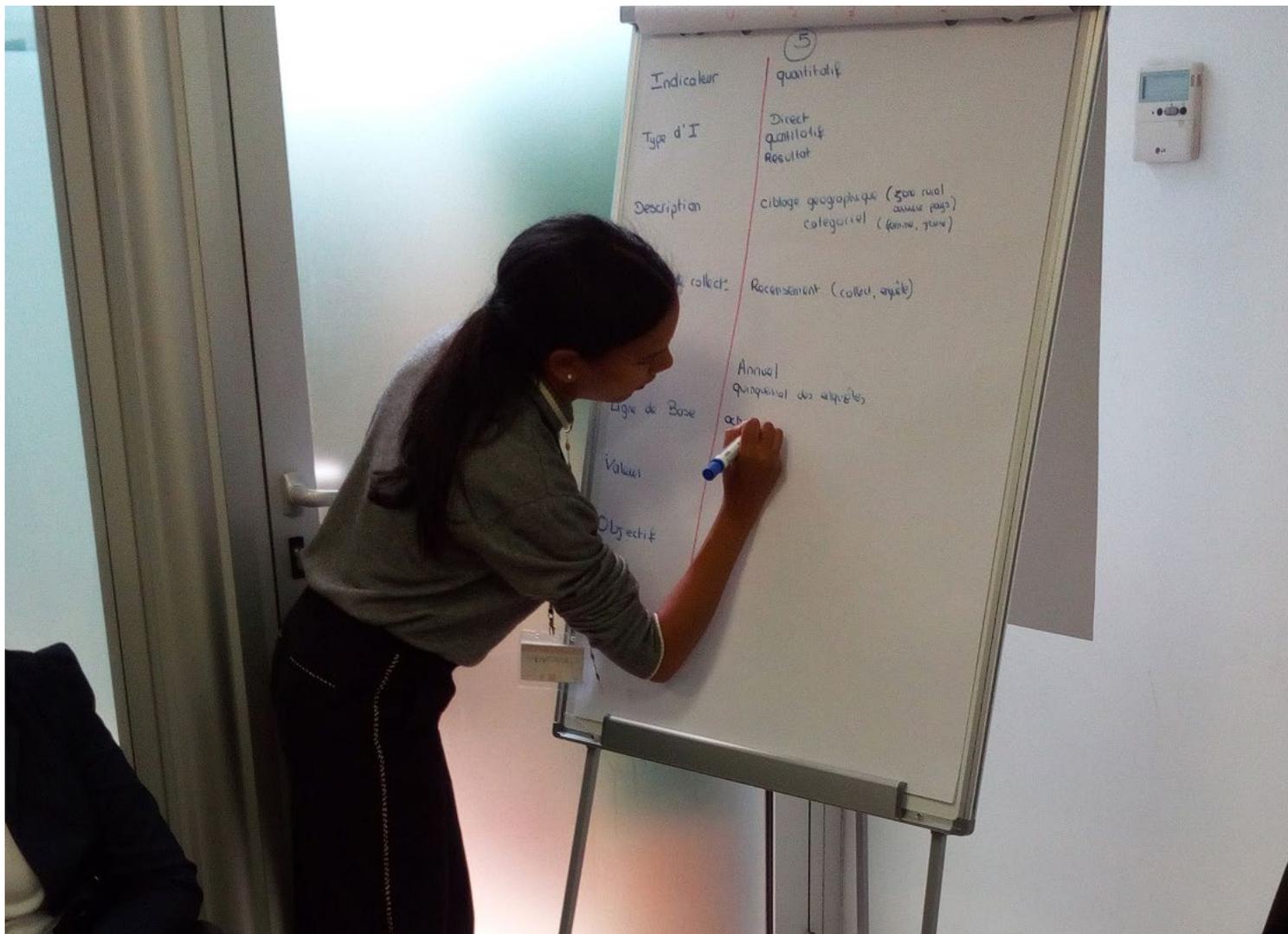
Les spécificités géographiques et naturelles sont, avec le capital culturel et humain, le principal atout de quelconque territoire. Pour les régions méditerranéennes, les côtes sont un de ces atouts à protéger et exploiter soigneusement.

L'initiative plus pertinente en matière de développement durable du bassin (et donc de ses côtes) est la **Convention de Barcelone** de 1976 (amendée en 1995) visant à « réduire la pollution dans la zone de la mer Méditerranée et à protéger et améliorer le milieu marin dans cette zone en vue de contribuer à son développement durable ». La Convention, ratifiée par 22 pays du bassin, rentre dans le cadre du Plan d'Action Méditerranée (PAM) du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), et opère par le biais de six composantes, une desquelles, ledit **CAR-PAP** (Centre d'activités régionales pour le Programme d'actions prioritaires) se concentre sur la promotion de la GIZC.

Le travail du CAR-PAP mena à la signature en 2008 d'un **Protocole**, actuellement ratifié par 10 pays méditerranéens (Albanie, Croatie, Espagne, France, Israël, Liban, Maroc, Monténégro, Slovaquie et Syrie) et par l'UE, qui établit les caractéristiques de la GIZC (Partie II du Protocole) et les instruments pour l'implémentation de politiques de développement intégrant l'approche écosystémique à la gestion côtière (Partie III).

Au niveau infranational et territorial, la Convention est renforcée par la **Charte de Bologne**, une initiative promouvant un cadre commun pour le développement d'actions stratégiques visant à la protection et au développement durable des zones côtières méditerranéennes. La Charte, signée individuellement par une trentaine de régions européennes dans le cadre du projet **MAREMED** et postérieurs échéances, a été aussi soutenue en 2013 par les plus de 40 membres de la CIM CRPM, en recevant également le support formel de plusieurs Etats (ex. Italie, Grèce, France). En 2017 l'initiative s'est ouverte aux adhésions volontaires d'ALR du sud de la Méditerranée et au soutien des pays de la rive sud, étant également présenté et reconnue en tant qu'initiative relevante et susceptible d'être promue dans le cadre des travaux de l'Union pour la Méditerranée sur l'Economie Bleue et l'Environnement, ainsi que d'initiatives émergentes maritimes comme « West MED » ou des programmes de coopération comme Interreg MED. La Charte se fonde sur la nécessité de faire face aux défis posés par le changement climatique et les pressions urbaines et humaines au niveau du bassin par des actions concrètes et efficaces en mesure d'être répliquées en tant que bonnes pratiques.

Pour cela, la Charte est accompagnée par un Plan d'Action Commun (PAC) qui se veut levier de coopération entre ALR méditerranéennes pour mener à des projets transnationaux et locaux, inspirés de six aires de coopération et interventions, à savoir : (i) les réseaux d'observatoires côtiers ; (ii) les analyses de phénomènes d'érosion ; (iii) l'utilisation durable des ressources stratégiques ; (iv) la planification territoriale intégrée et l'application des principes de GIZC ; (v) les œuvres structurelles cohérentes avec les processus de planification intégrés ; et (vi) la mise en réseau des bonnes pratiques pour l'exploitation ex post et la capitalisation. Le plan est sujet à une révision et mise à jour périodique par les promoteurs.



L'attention au principal atout du tourisme en Méditerranée, ses plages, fait aussi l'objet de l'initiative **MITOMED+** (Modèles de Tourisme Intégré en Méditerranée), qui vise à balancer les exigences d'exploitation touristique des zones côtières du bassin avec l'application de principes de croissance durable. Le projet s'inspire aux principes promus par l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT), qui définit le tourisme durable comme « [une forme de] tourisme qui tient pleinement compte de ses impacts économiques, sociaux et environnementaux actuels et futurs, en répondant aux besoins des visiteurs, des professionnels, de l'environnement et des communautés d'accueil [...] d'où il découle que le tourisme durable doit :

- 1) Faire un usage optimal des ressources environnementales qui sont un élément clé du développement du tourisme, en préservant les processus écologiques essentiels et en contribuant à la conservation des ressources naturelles et de la biodiversité ;
- 2) Respecter l'authenticité socioculturelle des communautés d'accueil, conserver leur patrimoine culturel bâti et vivant, ainsi que leurs valeurs traditionnelles, et contribuer à la tolérance et à la compréhension interculturelles ;

3) Garantir des activités économiques viables à long terme en apportant à tous les acteurs des retombées socio-économiques équitablement réparties, notamment des possibilités d'emploi et de revenus stables, des services sociaux aux communautés d'accueil, et en contribuant à la lutte contre la pauvreté.<sup>22</sup>»

Dans ce contexte, MITOMED+ propose une phase de test des approches proposées dans la première étape d'étude. Parmi les activités réalisées, le projet a avancé un outil d'évaluation de la « Plage Verte », à savoir un modèle de plage validé sur la base de 65 indicateurs divisés en 8 catégories : (i) qualité de l'eau, (ii) qualité de la zone de plage, (iii) sécurité, (iv) information, (v) durabilité, (vi) (infra)structures vertes, (vii) accessibilité et (viii) gestion.

Le cadre d'évaluation proposé par MITOMED+ intègre les principes du DTI non seulement en termes environnementaux mais aussi de gestion et d'inclusion sociale des groupes les plus marginalisés (par ex. : les personnes handicapées), vers un modèle ample de gestion intégrée qui prend en considération de manière conjointe éléments environnementaux et socio-économique.

## 2.2.2 – La Durabilité socio-économique et l'inclusion de groupes les plus marginalisés

Limiter le concept de durabilité aux aspects environnementaux serait imprécis et incomplet. La durabilité, en effet, s'exprime aussi en termes d'inclusion sociale soutenable. Inspiré par les enseignements de Amartya Sen, le PNUD élaborera au fil des années 1990 une série d'indicateurs synthétiques (notamment, indicateur du développement humain (IDH), l'indicateur de pauvreté humaine (IPH), et l'indicateur de pénurie de capacités (IPC)) qui, en combinaison avec la production régulière de rapports nationaux sur les stratégies alternatives de développement, en complément au rapport annuel élaboré au niveau mondial, formèrent la base pour une définition de « développement humain », à savoir le développement qui permet aux personnes de mieux vivre en accroissant leurs potentialités et leurs libertés (Dubois, Mahieu et Poussard, 2006).

Toutefois, le concept de développement humain n'a pas encore été suffisamment associé au thème de la durabilité. Cependant, un développement qui se veut humain doit intégrer la durabilité sociale comme une de ses composantes essentielles, visant à accroître le bien-être de tous, doit prendre en compte les multiples dimensions de

ce bien-être et leurs interactions (Dubois, Mahieu et Poussard, 2006).

Sans entrer dans le débat académique sur la composante sociale du développement durable, il est important de noter que cette forme de développement doit s'inspirer au principe phare des **Objectifs de Développement Durable (ODD)** de l'Agenda 2030 des Nations Unies, à savoir « ne laisser personne de côté ». L'application de ce principe demande une attention particulière aux groupes les plus marginalisés et exclus des bénéfices du développement, tels que, par exemples, les femmes, les jeunes, les chômeurs de long terme et les personnes handicapées. La pertinence des ODD pour le développement territorial intégré, notamment en termes de durabilité socio-économique, est renforcée par la volonté du PNUD, de ONU-Habitat et de la Global Task Force of Local and Regional Governments de soutenir la **localisation des ODD**.

Dans le cadre de l'expérience spécifique du Maroc et de la Tunisie, la localisation des ODD et le soutien au développement socio-économique durable passe aussi par le renforcement de l'économie sociale et solidaire (ESS), à savoir une autre façon de faire de l'économie en remettant au centre des préoccupations les personnes et la satisfaction des besoins socio-économiques (IPEMED, 2013). Le **Rapport de prospection de la CIM-CRPM « Économie Sociale et Solidaire dans les Régions méditerranéennes : Expériences des territoires et perspectives de coopération**<sup>23</sup>» souligne, en même temps, qu'on « remarque une tendance générale vers une vision plus englobante de l'ESS, définie moins à travers les statuts des entités (coopératives, associations, fondations, mutuelles, etc.) que comme un mode de production, de consommation, de financement et de logement alternatif » (p. 2).

Le rôle croissant de cette forme de développement a été la principale source d'inspiration de la 1ère assise de la **Conférence méditerranéenne de l'économie sociale et solidaire (MedESS)** qui, en mai 2013 à Tunis, a regroupé les principaux représentants du secteur dans la région et a posé les bases d'un écosystème méditerranéen favorable aux entreprises sociales. La Conférence a finalement mené à la publication « **L'économie sociale et solidaire au Maghreb – Quelles réalités pour quel avenir** » qui analyse dans les détails les caractéristiques principales de cette forme de développement durable au Maroc et en Tunisie (aussi bien qu'en Algérie)<sup>24</sup>.

En outre, le rapport remarque qu'au Maroc l'émergence de structures d'ESS a suivi de pair l'évolution de l'économie informelle presque jusqu'au lancement « de l'Initiative nationale de développement humain (INDH) par le roi Mohammed VI en mai 2005 » grâce à laquelle « les organisations de l'économie sociale et solidaire interviennent de plus en plus afin, entre autres, d'identifier les besoins des populations, de porter des activités et des projets générateurs de revenus, d'améliorer l'efficacité de l'impact des projets sur les populations bénéficiaires, [et] de participer au financement et aux organes de gouvernance de l'INDH » (p. 14).



23 Rapport de prospection de la CIM-CRPM « Économie Sociale et Solidaire dans les Régions méditerranéennes : Expériences des territoires et perspectives de coopération », CIM-CRPM, Septembre 2017

24 L'économie sociale et solidaire au Maghreb – Quelles réalités pour quel avenir ?, IPEMED, Novembre 2013

## CADRE 6 – Les Objectifs de Développement Durable

Les 17 objectifs de développement durable (ODD) et leurs 169 cibles (sous-objectifs) forment la clé de voûte de l'Agenda 2030. Ils tiennent compte équitablement de la dimension économique, de la dimension sociale et de la dimension environnementale du développement durable, et intègrent pour la première fois l'éradication de la pauvreté et le développement durable dans un dispositif commun.

Les ODD doivent être atteints par tous les États membres de l'ONU d'ici à 2030. Cela signifie que tous les pays sont appelés à relever conjointement les défis urgents de la planète.

Les 17 Objectifs sont :

01. Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde
02. Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable
03. Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge
04. Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie
05. Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles
06. Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau
07. Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes à un coût abordable
08. Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous
09. Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation
10. Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre
11. Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables
12. Établir des modes de consommation et de production durables
13. Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions
14. Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable
15. Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité
16. Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous
17. Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser

En Tunisie, au contraire, l'évolution du secteur tertiaire a impliqué une progressive croissance de l'ESS déjà dans les années '80 et '90, même si aujourd'hui les structures et les dispositifs d'ESS ont une offre diversifiée mais inégalement répartie sur le territoire en faveur de la région de la capitale et du littoral (Dhafer, 2010). Cependant, selon le rapport IPEMED, « le contexte socio-économique tunisien a favorisé l'insertion des organisations de ce secteur dans une logique d'entrepreneuriat social et collectif ». En même temps, le Rapport de prospection de la CIM-CRPM « **Économie Sociale et Solidaire dans les Régions méditerranéennes: Expériences des territoires et perspectives de coopération** » souligne comme le nombre d'organisations impliqués dans l'ESS a quasiment doublé dans la période 2010-2012 « bien qu'il ne soit aujourd'hui pas possible de délimiter la taille du secteur dans le pays, notamment à cause d'un manque évident de soutien public aux initiatives et objectifs spécifiques de l'ESS » (p. 13). Le Rapport présente ainsi certains exemples de coopération méditerranéenne qui renforcent la capacité des acteurs de l'ESS de la région, notamment dans le cadre de la coopération décentralisée.

D'autres exemples de succès se retrouvent aussi dans le cadre du volet « Développement Humain » du Programme IEVP CT Med qui a soutenu des initiatives euro-méditerranéennes établissant des liens plus forts de coopération visant à la croissance de l'ESS. En particulier, l'initiative **RUWOMED** a permis à plus de 250 femmes palestiniennes de développer des compétences agricoles, productives et entrepreneuriales leur permettant de générer un revenu même dans des contextes affectés par la guerre ou par le manque d'autres opportunités d'emploi.

Le projet RUWOMED, au-delà de former, soutenir et suivre les femmes participantes à l'initiative, s'appuyait sur les réseaux de commerce équitable européen (notamment espagnols et, en moindre mesure, italiens) pour permettre une sortie de marché aux produits. Le cercle vertueux généré par l'initiative va bien au-delà du profit économique, touchant directement l'image des femmes dans leurs respectives communautés et vis-à-vis leurs familles, et permet aussi d'ouvrir davantage une fenêtre de visibilité et de dissémination en Méditerranée du nord sur les bénéfices tangibles et intangibles de l'ESS.

Deux autres bonnes pratiques d'ESS (EDILE et MED Solidaire) sont présentées à l'Annexe II du présent document.

## 2.3 – Conclusion

Dans les paragraphes précédents nous avons examiné les aspects fondamentaux de l'approche du DTI. Dans cette optique, il est donc bon de garder à l'esprit l'importance de ses trois éléments clés, à savoir :

1. la véritable décentralisation des pouvoirs décisionnels au niveau local et la gouvernance multinationale ;
2. la durabilité environnementale et socio-économique ;
3. l'analyse et le respect de la durabilité en tant que question transversale.

Il est important de souligner comme les points 2 et 3 sont entre eux entremêlés, en raison de la nécessité de prévoir des mécanismes de planification qui prennent en considération la durabilité non pas de manière isolée, sinon que comme une question transversale qui touche à l'environnement aussi bien qu'à la croissance économique et à la cohésion sociale.

Dans les paragraphes qui suivent nous entrons plus dans les détails de certains aspects thématiques clés des DTI, pour en mieux comprendre les aspects pratiques de la planification inspirée au DTI

# 3

## FOCUS THÉMATIQUE : L'ANALYSE DES BESOINS SOUS L'ANGLE DU DTI ET L'APPROCHE PARTICIPATIVE



Sur la base de l'enquête menée parmi les ALR méditerranéennes dans la phase de préparation du présent Manuel (voir « Note Méthodologique »), les autorités régionales et locales contactées, notamment de la rive sud du bassin, expriment un intérêt particulièrement fort pour les stratégies de DTI, notamment vis-à-vis des grands défis posés par la croissante interconnexion du développement local avec les enjeux internationaux hors de portée des élus et des fonctionnaires locaux.

Cependant, des préoccupations s'expriment sur un manque de clarté délimitant le rôle politique et administratif des ALR dans le contexte national (cf. en particulier la section dédiée à la régionalisation avancée au Maroc et en Tunisie), ainsi que sur la difficulté générale et répandue de repérer des ressources financières suffisantes pour mettre en œuvre le

DTI. Sans entrer dans le débat concernant la répartition du pouvoir politique et administratif entre le niveau central et le régional/local, il est néanmoins important de noter que le renforcement des acteurs locaux passe, inévitablement, par un engagement collectif des pouvoirs publics, tel que noté aux paragraphes 1.3 et 2.1. Un exemple de référence est indiqué dans le Cadre 4 ci-après.



## CADRE 7 – L'initiative européenne Hakama au Maroc

Depuis la fin de l'année 2013, la Délégation de l'Union européenne auprès du Royaume du Maroc est en train d'exécuter un programme de coopération labellisé « Hakama » (mot arabe pour « Gouvernance Publique »). L'initiative vise à « accroître l'efficacité, l'efficience et la qualité de l'action et des services publics par une mobilisation plus efficace et équitable du financement public et par la mise en œuvre d'une gestion publique, en particulier budgétaire, plus performante et transparente ».

Parmi ces trois objectifs spécifiques, un est consacré à l'amélioration de la qualité des services publics et à la promotion de la participation et du contrôle citoyen via l'appui à des mesures de réforme de la gestion publique hors du domaine financier susceptibles d'avoir un impact à court terme sur la qualité des services publics ressentie par les citoyens. Cet axe prioritaire concerne, en premier lieu, l'application des principes constitutionnels marocains en matière de qualité et de gouvernance des services publics qui, suite à la réforme de la Constitution, concernent de plus près les administrations locales et régionales.

L'initiative, tout en impliquant le gouvernement central en premier plan, devra nécessairement prendre en considération les instances des acteurs publics régionaux et locaux pour achever ses objectifs globaux et spécifiques, compte tenu de l'évolution du régionalisme avancée au Maroc, comme précédemment illustré.

S'agissant de l'accès aux ressources financières pour l'implémentation d'initiatives concrètes prévues dans les plans de développement régional et local, une autre préoccupation émergente depuis le questionnaire, plusieurs moyens de provenance non-nationale sont à disposition des administrations. Cependant, ce Module n'a pas pour but d'illustrer les différentes sources de financement, même s'il est important de mettre en évidence qu'un autre aspect du développement territorial intégré admet que les administrations locales et régionales connaissent différentes possibilités et modalités de financement externe qui peuvent, individuellement ou combinées, favoriser le soutien budgétaire.

En Tunisie, par exemple, le lancement de la Stratégie nationale « Tunisie 2020 » n'a représenté qu'une période de promotion du pays sur les marchés internationaux pour la recherche de financement, mais aussi pour la présentation des atouts régionaux et locaux. En effet, les chiffres expriment

que les intentions d'investissement ont atteint 34 milliards de dinars (soit 11,5 milliards d'Euros)<sup>25</sup> dont 15 milliards de dinars à travers des conventions signées et 19 milliards de promesses exprimées<sup>26</sup>. La section est donc conçue comme une « vitrine » pour les ALR voulant proposer des initiatives et leur rechercher du financement, représentant un véritable volet pour les Gouvernorats.

Toujours en Tunisie, la Commune de Sfax réalise, par le biais de la Société d'Études et d'Aménagement des Côtes Nord de la Ville, l'initiative TAPARURA, visant à la dépollution des côtes nord de la ville, à la réhabilitation des plages et à la récupération de terrains pour les destiner à des zones de loisir, d'hôtellerie et de résidence. L'idée, soutenue de façon conjointe entre la Banque européenne d'investissement, l'État tunisien et des bailleurs privés, est aussi en ligne avec les principes du développement intégré, tant du point de vue de la programmation territoriale publique comme

25 Taux d'échange InfoEuro, février 2018

26 Source : L'Économiste Maghrebin, [www.leconomistemaghrebin.com/2018/01/03/tunisia-2020-bilan](http://www.leconomistemaghrebin.com/2018/01/03/tunisia-2020-bilan), consulté le 2 février 2018

du financement. Elle touche en effet autant le volet de la planification territoriale – à savoir une méthodologie que cherche à développer une vision stratégique du développement territorial aux niveaux culturel, économique, environnemental et social et qui s'accompagne d'une planification et d'une harmonisation des différents usages du territoire, tout en considérant les contraintes naturelles et humaines – inspirée aux principes de la durabilité économique, comme ceux de la planification financière intégrée qui associe plusieurs sources de financement, différentes entre elles, pour permettre aboutir aux résultats attendus.



### 3.1 – La programmation publique s'apparentant au Développement Territorial Intégré

Programmer des politiques publiques pour un territoire défini comporte une vision de moyen-long terme qui, à son tour, demande une capacité à intégrer et à utiliser des outils de gestion orientés à l'achèvement des résultats et, en particulier à la consolidation des impacts de l'action sur le terrain et sur la société impliquée.

Du point de vue général, programmer dans le domaine public et gérer les initiatives dérivantes de la programmation présente des caractéristiques similaires à la gestion du cycle de projet normalement appliquée dans des contextes privés. Il s'agit, en effet, d'entamer des démarches visant à la définition d'un processus de programmation, de gestion et d'évaluation basé sur l'identification des résultats/impacts désirés, des moyens à utiliser pour les atteindre, et des outils de suivi et d'évaluation.

#### Cadre 8 – La planification territoriale au Québec (Canada)

Au Québec, l'approche de planification territoriale est définie et encadrée par la **Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU)**, adoptée en 1979. La LAU oblige les municipalités régionales de comté (MRC) à réaliser un schéma d'aménagement et de développement (SAD) pour leur territoire. Le SAD s'accompagne d'un plan d'action qui traduit en interventions concrètes les intentions des élus en aménagement et en développement du territoire. Ce schéma est à la fois un outil de connaissance, de concertation, de planification, de mise en œuvre, de communication et de promotion des orientations d'aménagement et de développement. La Loi oblige également les municipalités locales à réaliser un plan d'urbanisme qui contient les politiques et les actions que le conseil municipal entend mettre en œuvre dans le futur en matière d'urbanisme.

#### Comment l'effectuer en respectant les principes du développement durable ?

Une démarche de planification territoriale orientée vers le développement durable implique les étapes générales suivantes :

1. un diagnostic territorial;
2. l'énoncé d'une vision stratégique du développement culturel, économique, environnemental et social du territoire, soit une représentation du futur souhaité qui propose un cadre d'intervention soutenu par les principes du développement durable ciblés;
3. la définition d'orientations à privilégier, sur la base du diagnostic territorial;
4. la réalisation de documents de planification et de programmes d'actions cohérents avec les étapes précédentes;
5. l'élaboration d'indicateurs pour évaluer les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs et la réalisation des actions proposées, afin de les corriger au besoin;
6. l'adoption d'un rapport biennal de suivi de la mise en œuvre des documents de planification.

#### Particularités de l'approche

L'approche a une portée légale, ce qui assure une mise en œuvre effective grâce à la réglementation afférente. La démarche de planification territoriale débouche entre autres sur un ensemble de moyens de réglementation, d'intervention directe, de financement et de maîtrise foncière. La planification territoriale est multidisciplinaire. Elle fait intervenir les professionnels de différentes disciplines, dont l'aménagement et l'urbanisme, l'administration, l'architecture, le génie, la culture, etc.

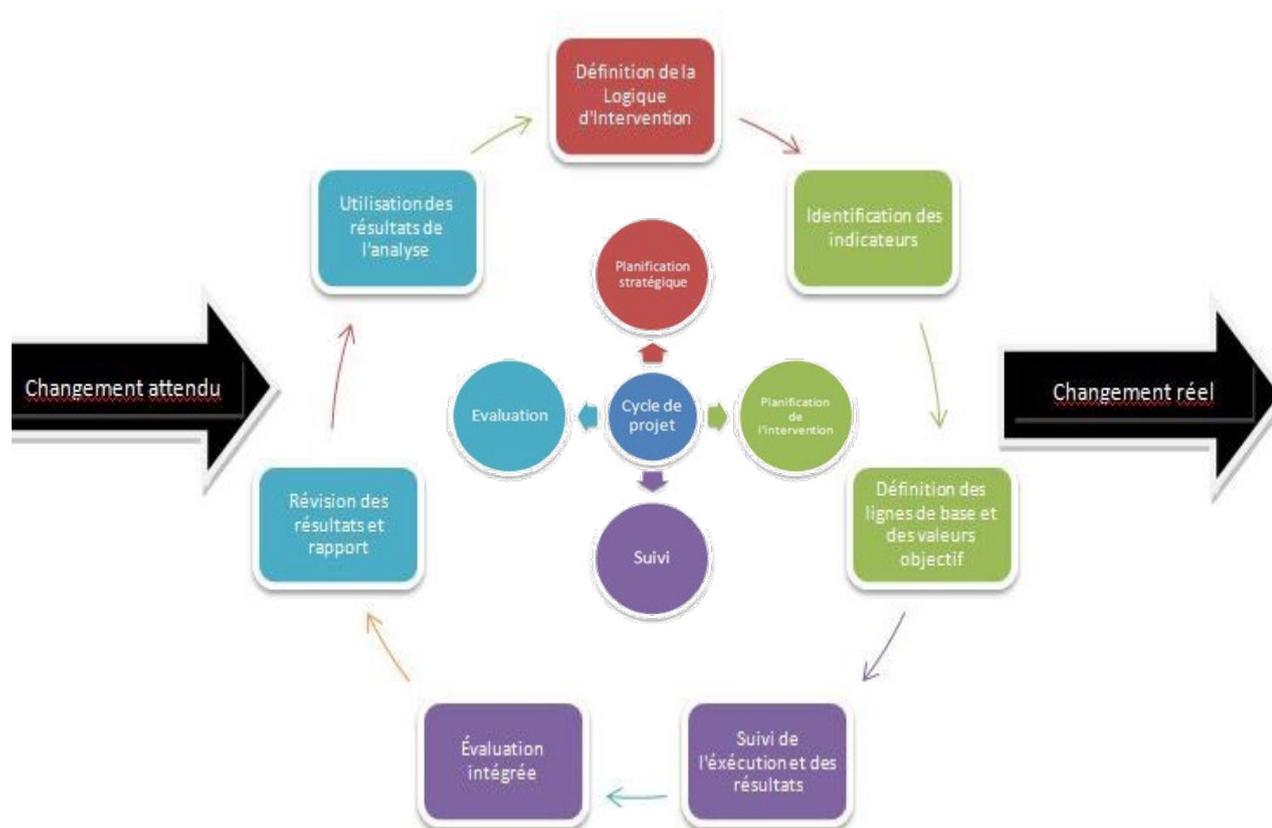
Elle doit se baser sur des connaissances théoriques, mais également sur des savoirs pratiques tirés des expériences des acteurs présents sur le terrain, d'où l'importance d'une participation citoyenne à l'élaboration des documents de planification. Des exercices de consultations publiques sont d'ailleurs prévus par la LAU. Enfin, elle peut s'appliquer à diverses échelles : quartiers, arrondissements, municipalités, communautés métropolitaines, MRC, régions, bassins versants, etc.

En savoir plus :

[https://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/amenagement\\_territoire/urbanisme/guide\\_gestion\\_eaux\\_pluie\\_complet.pdf](https://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/amenagement_territoire/urbanisme/guide_gestion_eaux_pluie_complet.pdf)

L'Union européenne, par exemple, définit un projet comme « une série d'activités finalisées à aboutir à des résultats clairement décrits dans le cadre d'une période et d'un budget définis » (2004)<sup>27</sup>, déclinant la gestion du cycle de projet en cinq étapes (voir ci-après)<sup>28</sup> :

1. Programmation (définition de la logique d'intervention)
2. Identification (des indicateurs et définition des lignes de base et des valeurs objectif)
3. Formulation du projet
4. Exécution et suivi
5. Évaluation, audit et utilisation des résultats de l'analyse



La gestion du cycle de projet, adapté depuis « Guidelines on linking planning/programming, monitoring and evaluation », UE DG NEAR

La gestion du cycle de projet prend des formes différentes selon les approches qui lui sont appliquées. Dans le cadre de ce Manuel de formation, l'accent est porté dans les parties suivantes sur les approches de la gestion axée sur les résultats (GAR) et la gestion axée sur les résultats du développement (GRD).

#### a) La Gestion Axée sur les Résultats (GAR)

En termes généraux, la gestion axée sur les résultats devrait représenter le principe phare de toute initiative de programmation. Tout en variant selon le secteur et le contexte de référence, la gestion axée sur les résultats peut être définie comme une « stratégie de gestion compréhensive orientée aux produits finaux et aux impacts dont la finalité est de produire le(s) changement(s) désiré(s) tout en se ciblant sur l'amélioration de la performance (c'est à dire : meilleurs résultats et impacts) ».

Selon le PNUD, l'objectif principal de la gestion axée sur les résultats est de « pourvoir [aux décideurs et aux exécutés] un cadre cohérent pour la planification et la gestion stratégique basée sur l'apprentissage et la responsabilisation dans les contextes décentralisés » (2002 et 2009).

Cette approche comporte un travail détaillé pour la définition d'objectifs attendus réalistes, d'un cadre d'indicateurs cohérents pour le suivi du progrès, l'intégration progressive des leçons apprises (en accord avec les rapports de performance) et des synergies et complémentarités avec les porteurs externes.

27 Source: European Commission-EuropeAid, Aid Delivery Methods – Volume 1 Project Cycle Management Guidelines', March 2004, p. 8

28 Source : UE, DG NEAR, Guidelines on linking planning/programming, monitoring and evaluation, Julliet 2016, p.2

Les avantages de la gestion axée sur les résultats sont les suivants :

- Appui à la planification réaliste et efficace ;
- Renforcement de la création de consensus et de la coordination avec les porteurs impliqués et leur appropriation des résultats ;
- Facilitation des corrections dans la gestion par le biais du suivi en continu de la performance de l'initiative ;
- Communication des étapes clés vers l'extérieur et le grand public ;
- Meilleure auto-évaluation grâce aux correctifs de suivi, capitalisation accrue des bonnes pratiques et identification des nouveaux besoins qui émergent pendant l'exécution ;
- Outil pratique pour capturer les leçons positives et négatives.

Au-delà de l'utilité pratique et la (relative) facilité d'adaptation à plusieurs contextes, même différents entre eux, la gestion axée sur les résultats peut être associée à d'autres approches de gestion du cycle de programme/projet qui se caractérisent mieux dans le contexte spécifique du secteur public infranational méditerranéen. Par exemple, le Programme de Coopération IEV CTF Med a introduit les principes de la GAR dans le cadre stratégique 2014-2020, afin de simplifier le suivi des initiatives co-financées et d'établir un cadre de coopération méditerranéenne plus solide. Il est à noter comme parmi les objectifs du Programme le renforcement des capacités institutionnelles des acteurs publics de la rive sud du bassin est une priorité transversale dont le succès, nécessairement, passe pour une progressive focalisation sur la GAR.

#### b) La Gestion Axée sur les résultats de Développement (GRD)

De plus en plus, et notamment dans les contextes publics, l'approche GAR est accompagnée par l'approche de suivi pour les résultats des initiatives de développement, à savoir la « pratique visant à focaliser l'attention des décideurs et des exécuteurs sur les performances, les résultats et les impacts de long terme pour les groupes et territoires cibles » (Banque Mondiale, 2008).

Le « Cycle GRD <sup>29</sup> » se compose de cinq composantes principales :

1. définition des objectifs et accord sur les cibles et les stratégies à adopter ;
2. allocation des ressources disponibles sur les activités qui puissent mieux contribuer à aboutir aux résultats désirés ;
3. suivi et évaluation : est-ce que les ressources allouées à l'initiative sont en train de produire le changement attendu/désiré ?
4. rapport de performance au grand public ;
5. retour et influence au niveau de politiques publiques d'ampleur.

Intégrer l'approche GRD dans la planification et la mise en œuvre de politiques publiques (sectorielles voire territoriales) peut assurer l'obtention des résultats (réalistement établis sur la base de la GAR) aussi bien que la canalisation des meilleures/bonnes pratiques de l'initiative dans des politiques de plus grande ampleur territoriale ou temporelle. Ceci, afin de perpétuer les effets et les impacts au-delà de la durée prévue de l'initiative (durabilité, cf. chapitre précédent).

Le suivi pour les résultats des initiatives de développement peut donc se considérer comme un outil d'amélioration de la durabilité globale des initiatives mises en place.

#### c) Objectifs, extrants, produits, activités : comprendre les différences

La mise en œuvre des principes GAR et GRD ci-dessus illustrés, en combinaison avec le contenu des cadre 12 et 13 dédiés, respectivement, à la Logique d'intervention et à la chaîne des résultats, il est important de comprendre la distinction entre les différentes typologies d'objectifs, ainsi qu'entre objectifs, extrants, produits et activités.

Tout d'abord, on retrouve les objectifs généraux, à savoir le niveau d'objectif qui exprime le sens du projet, le but à atteindre, une visée à long terme. En général, l'atteinte de cet objectif se situe sur le long terme car un ensemble d'actions y contribue ; souvent, l'expression « objectif général » est utilisée en tant que synonyme d'impact.

Cependant, les impacts sont normalement interprétés comme des résultats de moyen-long terme qui ne peuvent pas être aboutis dans le cycle de vie du projet. L'objectif général ne dit rien de la manière dont les acteurs vont s'y prendre pour l'atteindre.

Ensuite, la notion d'objectif spécifique (appelé aussi « effet » ou « outcome ») fait référence au niveau 2 de la chaîne de résultats ou du modèle logique, c'est-à-dire au niveau placé entre le niveau le plus élevé (souvent appelé « impact » ou « objectif global », tel qu'énoncé ci-dessus) auquel le projet est censé contribuer, et le niveau de production de biens ou de services (« résultat », « produit », « output ») qui sont supposés être utilisés par les bénéficiaires ciblés. L'objectif spécifique est donc, dans notre discours, l'énoncé de la situation finale des bénéficiaires du projet à l'issue du projet, la situation que le projet doit atteindre à son échéance.

Au niveau international, un débat sur la nécessité de seulement un ou bien de plusieurs objectifs spécifiques se pose. Parmi les acteurs internationaux de la coopération adoptant seulement un objectif spécifique on retrouve la Banque Mondiale, la coopération britannique (DfID), américaine (USAID) et suédoise (SIDA), aussi bien que l'OCDE et le PNUD ; au contraire, la Commission européenne, la coopération canadienne (CIDA) et la suisse (DDC) optent pour plusieurs objectifs spécifiques<sup>30</sup>.

Cependant, ni l'une ni l'autre approche sont à préférer de manière absolue, la flexibilité étant un des principes clé du cadre logique.

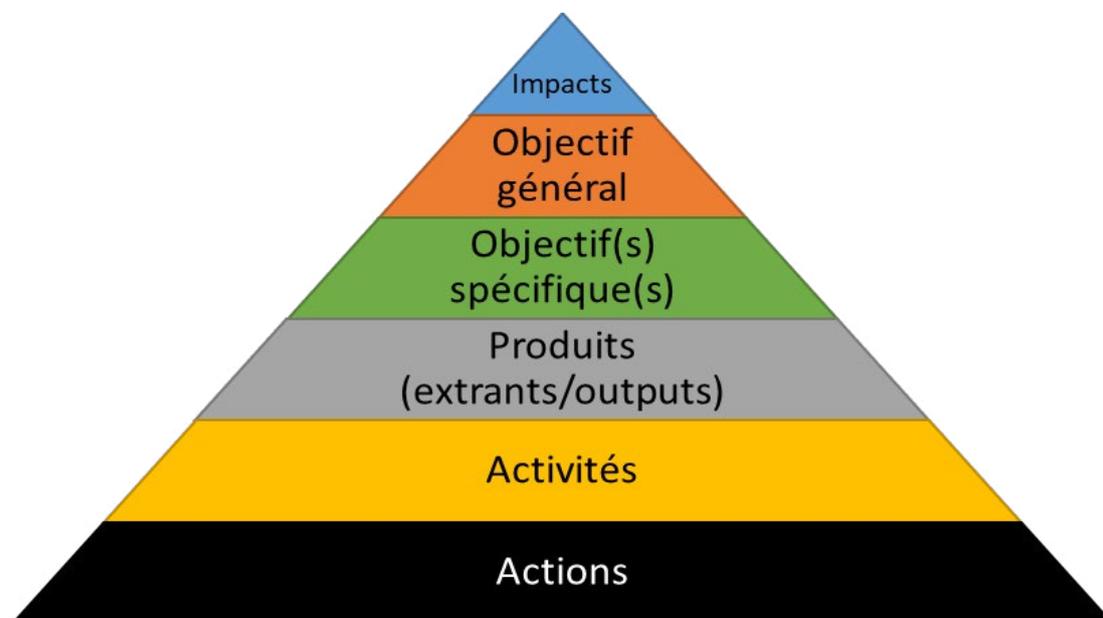
29 Source : <http://siteresources.worldbank.org/ACCRAEXT/Resources/4700790-1220290989866/MfDR.pdf> consulté le 30 mai 2016

30 Source : Labé, J.P. et Ledant, V. (2015), De l'utilité d'un seul objectif spécifique par projet, ONG-ADG

Une stratégie qui se veut basée sur les principes du DTI doit prévoir une série de produits (ou extrants, ou outputs) permettant d'aboutir aux objectifs/résultats attendus. Les produits sont donc les résultats obtenus immédiatement après la réalisation d'une activité.

Les activités, à leur tour, sont composées par les actions mises en place afin d'arriver au produit attendu qui permettra d'aboutir aux objectifs/résultats attendus.

La chaîne des résultats (cf. Cadre 13) peut être donc interprétée comme une pyramide soutenue par les actions et arrivant jusqu'aux impacts de moyen-long terme :



La pyramide de la chaîne des résultats, Élaboration propre

## 3.2 – Le rôle des indicateurs

Pour les propos de ce Manuel, un indicateur est défini comme une grandeur spécifique observable et mesurable qui peut servir à montrer les changements obtenus ou les progrès accomplis en vue de la réalisation d'un effet spécifique. Un indicateur nous permet donc de reconnaître et évaluer un résultat, ou encore le processus qui mène vers son aboutissement.

Les indicateurs sont des outils indispensables dans la programmation orientée au DTI, non seulement en tant que mesure du succès (ou de la faillite) d'une initiative, mais aussi en qualité d'outil de correction et d'amélioration.

Toute stratégie de développement orientée aux résultats (voir par. 3.1) doit en tenir compte et prévoir des mécanismes de suivi et d'évaluation qui puissent permettre la mesure des indicateurs correspondants.

Ils existent plusieurs classifications d'indicateurs (par ex. : RACER, SMART, CREAM ou SPICED), mais dans le cadre de ce document l'accent est posé sur :

(i) les caractéristiques principales d'un bon indicateur ; (ii) les typologies d'indicateurs ; (iii) une liste de contrôle pour les indicateurs de résultat (cf. par. 4.3)<sup>31</sup>.

### 3.2.1 – Les caractéristiques principales d'un bon indicateur

Pour être considéré valable, un indicateur doit :

- Décrire l'unité de mesure (nombre, pourcentage, grade, niveau, etc.), le concept ou réalité observé(e) (participants, institutions, produits, etc.) et le contexte dans lequel il est calculé/vérifié ;
- Être crédible (fiable) : la quantité des données ou la précision de l'évaluation ne sont pas aussi importantes que la relation entre l'indicateur et le résultat qu'il doit décrire et évaluer ;
- Être neutre, c'est-à-dire mesurer le changement et pas la direction du changement ;
- Désagrégé (dans la mesure du possible) par sexe, âge, handicap, territoire, institution, etc.

31 Acronymes en anglais : Relevant, Accepted, Credible, Easy, Robust (RACER) ; Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time bound (SMART)

• Désagrégé (dans la mesure du possible) par sexe, âge, handicap, territoire, institution, etc.

Selon ONU Femmes, un indicateur doit être<sup>32</sup> :

• Valide : mesure exacte d'un comportement, d'une pratique ou d'une tâche qui sont l'extrant ou l'effet attendus de l'intervention ;

• Fiable : mesurable de manière constante dans le temps et de la même façon par différents observateurs ;

• Précis : défini en termes clairs du point de vue opérationnel ;

• Mesurable : quantifiable au moyen des outils et méthodes disponibles ;

• Opportun : fournir une mesure à des intervalles temporels pertinents et appropriés compte tenu des buts et activités du programme ;

• Important pour le programme : lié au programme ou à la réalisation des objectifs du programme.



### 3.2.2 – Typologies d'indicateurs

#### a) Indicateurs quantitatifs ou qualitatifs

Type d'indicateur	Définition	Exemples
Quantitatif	Les indicateurs quantitatifs sont des mesures statistiques de résultat en termes de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre</li> <li>• Pourcentage</li> <li>• Taux</li> <li>• Rapport</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numéro de rapports produits</li> <li>• % de personnes ayant accès aux services sociaux</li> <li>• % de réduction de la pollution côtière dérivant des déchets urbains</li> <li>• Numéro de femmes formées</li> </ul>
Qualitatif	Les indicateurs qualitatifs décrivent des opinions, perceptions et attitudes par rapport à une situation ou une thématique déterminées. Ils peuvent mesurer des changements de sensibilité, satisfaction, influence, sensibilisation, compréhension, qualité, dialogue, etc	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'avancement de la réforme environnementale régionale</li> <li>• Perception d'inclusion de la part des groupes marginalisés</li> <li>• Taux d'interopérabilité entre les systèmes d'information transfrontalier</li> </ul>

b) Indicateurs directs et indirects

Type d'indicateur	Définition	Exemples
Direct	Les indicateurs directs permettent de mesurer de manière simple et synthétique un résultat déterminé	Dans le cas de l'activité « Renforcement des capacités des ALR dans l'offre de services de gestion des ordures de qualité » : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Temps d'activité des opérateurs et des machines</li> <li>• Changement % dans le nombre de familles/entreprises bénéficiaires des services de collecte</li> <li>• % de ponctualité du service par rapport aux prévisions</li> </ul>
Indirect	Dans les cas où la mesure directe est impossible (par ex. : manque d'information directe, impossibilité de déplacement sur le terrain, etc.) des « approximations » (indicateurs indirects) peuvent être utilisés, normalement par le biais d'enquêtes de satisfactions.	Dans le cas par exemple de mesure de la transparence d'un service public, un indicateur mesurant la perception de la transparence et de l'accessibilité dudit service peut être utilisé.

c) Indicateurs de la chaîne de résultat

Type d'indicateur	Définition	Exemples
Input	Mesure des ressources et moyens à disposition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budget disponible</li> <li>• Ressources humaines</li> <li>• Financements externes</li> </ul>
Produit	Mesure des avancements par rapport à des produits spécifiques tangibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de personnel formé</li> <li>• Nombre de réunions organisées</li> <li>• Nombre de manuels/lignes directrices publiées</li> </ul>
Résultat	Mesure du changement attendu à court et moyen terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation de la productivité et de la compétitivité du secteur agricole dans la région</li> <li>• Renforcement de l'efficacité des institutions publiques dans l'offre de services de protection sociale pour les femmes</li> </ul>
Impact	Mesure d'atteignement de l'objectif général d'une action à moyen et long terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % d'augmentation de l'emploi dans la région</li> <li>• Taux de conformité des procédures législatives et administratives régionales aux standards internationaux</li> </ul>

Afin de mieux comprendre la progression vers les résultats et par la suite les impacts désirés, il est conseillé d'associer aux indicateurs de la chaîne de résultat des indicateurs de processus. Ces derniers sont des indicateurs qui décrivent les processus générés par le projet et qui contribuent à aboutir aux résultats et/ou aux impacts prévus. Normalement les indicateurs de processus sont à caractère qualitatif (cf. tableau a) et indirect (cf. tableau b). Il est important de noter que les indicateurs de processus ne sont pas une garantie d'aboutissement des résultats/objectifs ou des impacts : au contraire, ils décrivent des performances, des comportements et des approches qui sont désirables pour arriver à observer les résultats et les impacts attendus.

Un exemple intéressant d'application des indicateurs de processus est proposé par le Bureau du Haut-Commissariat des Droits Humains des Nations Unies qui en 2012 a publié un [Guide Méthodologique des indicateurs des droits humains](#) basé sur une approche triple<sup>33</sup>:

1. Indicateurs structurels : mesure de l'engagement légal et administratif à la mise en œuvre d'une Convention des Droits Humains (ratification et considération dans la législation nationale) ;
2. Indicateurs de processus : mesure des efforts de la part des États dans la mise en œuvre des Conventions ratifiées et de la relative législation (programmation et planification, budgétisation, systèmes de contrôle et évaluation mis en place, mesure de sensibilisation, etc.) ;

3. Indicateurs de résultat : mesure de l'effective et efficace réalisation des droits prévus par les Conventions ratifiées.

Pour suivre et analyser les indicateurs de processus, des indicateurs qualitatifs sont normalement utilisés. En effet, tel qu'indiqué ci-dessus au cadre a), ces indicateurs mesurent « des changements de sensibilité, satisfaction, influence, sensibilisation, compréhension, qualité, dialogue, etc. », ce qui est le but de l'évaluation de processus.

Afin de faciliter la compréhension des caractéristiques principales d'un indicateur à utiliser, et donc sa pertinence pour le cadre d'évaluation que l'on veut établir, un outil de facile application est la matrice des indicateurs.

### 3.2.3 – La matrice des indicateurs

La matrice des indicateurs est un outil utilisé principalement pour développer les indicateurs d'un plan d'action, en fonction des caractéristiques illustrées au paragraphe précédent.

Ils en existent plusieurs versions : parmi les plus communes, la matrice ci-après est à considérer une parmi celles de plus simple utilisation :

Indicateur	Type d'indicateur (Cf.par.)	Description	Méthode de collection	Fréquence	Ligne de base	Valeur de l'indicateur	Objectif
Input							
Produit							

### 3.3 – Intégrer les porteurs externes dans la formation des ressources humaines : l'approche participative à la gestion publique au niveau régional/local

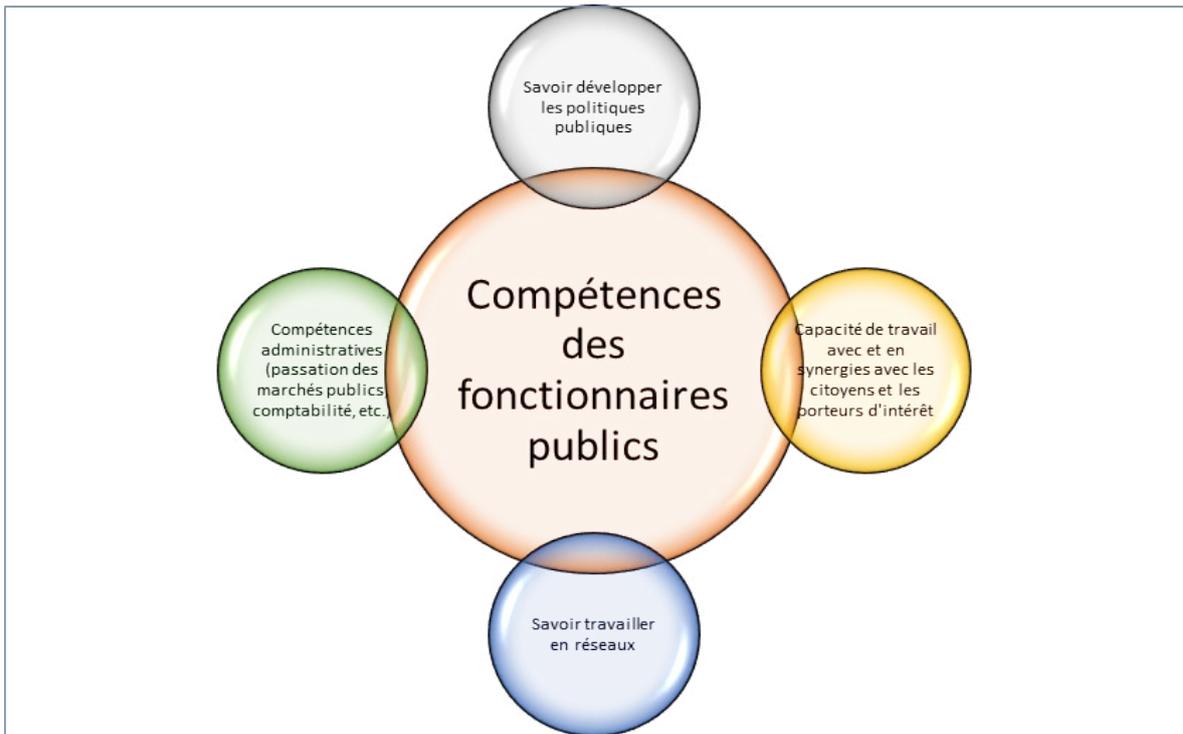
Une des principales problématiques identifiées par les acteurs publics de la Méditerranée lors de la consultation menée dans le cadre de la préparation de ce document – aussi bien que par les observateurs externes (Bergh, 2016) – est représentée par la formation insuffisante des ressources humaines.

Néanmoins, notons que la formation au DTI comporte des connaissances transversales et multidisciplinaires qui, souvent, ne peuvent pas se repérer dans les domaines publics (ci-après)<sup>34</sup>. L'appui sur les ressources externes (à la fois privées et de la société civile) devient donc indispensable pour intégrer une approche transversale à la gestion du



33 United Nations Human Rights, Office of the High Commissioner, Human Rights Indicators – A Guide to Measurement and Implementation, New York and Geneva : 2012

34 Source : OECD Public Governance Reviews (adaptation)



La pyramide de la chaîne des résultats, Élaboration propre

Le modèle ci-dessus s'inspire aux principes de l'hélice quadruple, à savoir un système collaboratif où les acteurs de l'administration publique, des entités privées, de l'université et de la recherche (càd l'hélice triple de l'innovation) sont associés à la société civile et au « grand public » (Cavallini, Soldi, Friedl et Volpe, 2016)<sup>35</sup>. Le modèle de l'hélice quadruple se retrouve aussi dans les principes du « partenariat territorial » qui est défini comme une modalité de coopération qui « porte sur la création de relations horizontales multilatérales et bilatérales solides et structurées entre les gouvernements locaux et régionaux individuels et leurs territoires » (Fernández de Losada Passols, 2017) et dont la valeur ajoutée repose sur la capacité à favoriser l'échange d'expériences, le transfert de savoir-faire, l'apprentissage mutuel et le développement du partage des initiatives pilotes novatrices<sup>36</sup>.

Adaptant la définition de Cavallini, Soldi, Friedl et Volpe, la quatrième hélice peut être définie comme une entité collective formée par des acteurs individuels d'un territoire qui interagissent avec les universités, l'industrie et l'administration publique en tant que citoyens, consommateurs, producteurs, générateurs de connaissances explicites ou implicites, ou encore tout simplement comme membres d'une communauté, afin de contribuer à bâtir de nouveaux modèles d'innovation (sociale, économique, de produit, de processus, environnementale, etc.) qui puissent permettre l'avancement socio-économique du territoire impliqué. La société civile et le grand public demandent, normalement, que les innovations soient en accord avec leurs besoins et aspirations et disposent d'un capital de connaissance et créativité qui peut être mis à disposition des dites innovations : sur cette base, la société civile reste en contact direct et constant avec les autres trois hélices du développement territorial. L'engagement réel et fructueux

de la société civile dans le DTI comporte une capacité accrue des ressources humaines des ALR de savoir comprendre et stimuler ces processus au bénéfice du territoire impliqué<sup>37</sup>.

En effet, la formation des ressources humaines est un investissement clé que les ALR doivent planifier pour faciliter la planification de stratégies de DTI. Au-delà d'une meilleure capacité de gestion administrative, les autres avantages d'une équipe bien formée concernent le renforcement de (i) l'éthique du travail et des biens publics ; (ii) la responsabilisation et l'intégrité ; (iii) la vision de long terme ; (iv) la compréhension des données ; et (v) la réponse au public.

Pour aboutir à cela, il faut d'abord considérer la nature flexible du développement territorial intégré. Le DTI, en effet, est un mécanisme de gestion visant à l'efficacité de l'exécution des politiques publiques dans des contextes territoriaux complexes et articulés du point de vue économique, social et environnemental. Ladite flexibilité comporte une approche compréhensive et une adaptation progressive aux demandes du territoire, afin de pouvoir formuler des réponses cohérentes aux besoins exprimés, tout en considérant les enjeux transversaux d'envergure nationale voire globale.

En d'autres termes, il s'agit pour les décideurs et exécutifs publics de se mettre à l'écoute du territoire (à savoir, en particulier secteur privé et société civile) notamment pour mieux cadrer les thématiques transversales dans les politiques sectorielles. Il s'agit de la systématisation des problématiques transversales. Les domaines transversaux à considérer sont nombreux et dépendent, parfois, des spécificités territoriales. Toutefois, il convient de souligner trois d'entre eux à tout niveau :

35 Cavallini, Soldi, Friedl et Volpe (2016), Using the Quadruple Helix Approach to Accelerate the Transfer of Research and Innovation Results to Regional Growth, Comité des Régions

36 Fernández de Losada Passols, A. (2017), Façonner une nouvelle génération de coopération décentralisée – Pour une efficacité et une responsabilité accrues, CIM-CRPM, PLATFORMA

37 Cf. note #29, p. 18

1. Droits humains ;
2. Durabilité environnementale ;
3. Intégration de genre (égalité des opportunités) et des jeunes.

Dans un contexte global toujours plus dépendant des compétences humaines et de la formation, il est en effet nécessaire que les décideurs et les exécutés (fonctionnaires) publics puissent être suffisamment formés dans lesdites matières pour pouvoir les apprécier lors de la prise de décisions et l'implémentation des politiques publiques sectorielles et territoriales. Les avantages sont évidents : une meilleure intégration du et dans le contexte local, une attention et une meilleure réponse collective aux enjeux nationaux et globaux, tout comme une capacité accrue de garantir la transparence et le bon déroulement des procédures administratives.

Par ailleurs, permettre et renforcer la formation des fonctionnaires publics en impliquant la société civile et le secteur privé comporte l'adoption d'une approche participative à la prise des décisions et à la mise en place des initiatives et des projets.



Le but principal de la planification participative étant de doter le territoire d'un outil qui tienne compte des besoins réels de la population et qui servira d'instrument de négociation avec les bailleurs de fonds, l'Etat, et autres intervenants de la zone. L'application de cette approche présente des avantages de court et de long terme qui sont les suivants :

A court terme	A moyen et long terme
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les responsables publics et les acteurs socio-économiques du territoire seront capables d'obtenir des informations pertinentes pour une planification et un suivi réaliste de son développement ;</li> <li>• Les responsables publics et les acteurs socio-économiques vont avoir une idée fixe des besoins et opportunités du territoire et les informations sont partagées par tous les acteurs ;</li> <li>• Les porteurs fixent ensemble l'ordre séquentiel des priorités de développement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intégration du point de vue de tous les groupes d'intérêts, en incluant hommes et femmes ;</li> <li>• Un changement de mentalité dans les relations existantes entre les techniciens et le territoire ;</li> <li>• L'identification et la valorisation des connaissances locales surtout en matière de gestion du développement et des connaissances ;</li> <li>• Une meilleure communication entre les différents acteurs d'un même espace géographique ;</li> <li>• Une planification intégrée durable à différentes échelles du territoire : regroupements d'habitations, section communale, commune, agrégation de municipalités, etc.</li> <li>• Meilleure compréhension des liens existants entre les différents secteurs (secteurs sociaux, secteurs économiques, secteur politique et permettant l'intégration des priorités sectorielles avec les priorités locales) et de leurs environnements ;</li> <li>• Meilleure mise en place de structures organisationnelles représentatives et démocratiques capables de favoriser la prise en charge du territoire par les communautés ;</li> <li>• Instrument de suivi des activités devant conduire à la gestion du développement de la zone qui contribue à l'apaisement social.</li> </ul>

L'Approche Participative est donc un ensemble méthodologique qui vise l'autopromotion des groupes d'intérêts fondée sur le dialogue permanent entre les populations et les agents techniques, le respect mutuel, le principe du partenariat, et la reconnaissance du savoir-faire local.

Pour l'application de l'approche, plusieurs techniques peuvent s'adopter. Outre les méthodes « traditionnelles », telle que l'AFOM<sup>38</sup>, des techniques plus ciblées peuvent être conçues, comme par exemple<sup>39</sup> :

- la méthode du **GRAAP (Groupe de Recherche et d'Appui à l'Autopromotion Paysanne)**, qui s'appuie sur le développement de techniques d'animation et de simulation visuelle. Par son cheminement pédagogique et la philosophie de son approche, elle facilite l'expression et la compréhension de tous les participants lors d'une analyse de situation ;
- la **MARP (Méthode accélérée de recherche Participative)**, à savoir un processus d'apprentissage intensif, itératif et rapide.

Elle permet aux communautés d'aborder plus facilement leurs connaissances du terrain dans tous ses aspects. La variété d'outils combinés entre eux permet de mettre l'accent sur la valorisation du savoir, du savoir-faire local et sa combinaison avec l'expertise des scientifiques que sont les agents de terrain. De plus, elle crée un dialogue permanent entre les communautés et les agents de terrain, ce qui installe un climat de confiance sur le moyen-long terme qui facilite les partenariats.

En résumé, l'approche participative comporte de nombreuses étapes, en commençant par l'indispensable sensibilisation des acteurs concernés, publics aussi bien que privés et de la société civile. Les étapes suivantes se basent sur la gestion du cycle de projet susmentionné (diagnostique, collecte des données, mise en commun, validation).

Enfin, pour ce qui est du rôle des acteurs publics, l'approche participative se configure comme une forme de formation et d'apprentissage dans des domaines où ils manquent d'expérience ou de connaissances. Elle est donc d'autant plus à

## Cadre 9 – Le Programme de renforcement des capacités des acteurs de développement local / Communes Modèles (CAPDEL) en Algérie

L'initiative du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) en Algérie **CAPDEL** se tourne sur l'importance de l'approche territoriale du développement local et de la participation démocratique citoyenne à la prise des décisions administratives.

En Algérie, un pays formellement régionalisé mais substantiellement centralisé, la commune est la collectivité de base de l'État et constitue l'assise de la décentralisation et le lieu de la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques. Il y a 48 provinces (wilayas) et 1541 communes en Algérie.

Le PNUD reconnaît que la gouvernance locale est confrontée à des défis majeurs face aux deux missions principales : offrir un service public de qualité et réaliser le développement local par elle-même. Récemment, en 2016, le Ministère de l'Intérieur et des Collectivités Locales a lancé des réformes majeures visant principalement à améliorer la qualité et l'efficacité des services locaux, la gouvernance des communautés locales et l'écoute des citoyens d'une part, et à construire une administration publique modernisée (e-gouvernement) d'autre part.

CAPDEL s'inscrit dans ce cadre, visant à « promouvoir la participation citoyenne dans la planification et la mise en œuvre des politiques communales de services publics et administratifs, la gestion des risques majeurs, et le développement économique local, en vue d'une gouvernance communale concertée, transparente, et attentive aux besoins et attentes des citoyens, en particulier des jeunes et des femmes » (PNUD, 2016).

Le projet, de la durée de 4 ans et impliquant 10 communes, s'articule sur quatre axes et favorise le renforcement des capacités des organisations non gouvernementales, des autorités locales et des ministères responsables des procédures administratives territoriales et des acteurs locaux dans la prévention et gestion des risques naturels.

L'importance de l'initiative se retrouve surtout dans la possibilité de générer de retombées positives sur le tissu socio-économique du territoire grâce à l'approche participative, à la consolidation du contrat social et à la diminution des disparités entre les communes.

En savoir plus :

<http://www.dz.undp.org/content/dam/algeria/docs/gouvernance/capdel/D%C3%A9pliantCapdelF.pdf>

38 Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces

39 Les techniques proposées se basent sur les résultats de l'initiative « LOKAL » de USAID à Haïti

### 3.3.1 – La gestion des connaissances : l'exemple de la région italienne de la Toscane

Promouvoir l'intégration de l'hélice quadruple (voir plus haut) comporte un effort de gestion et circulation des connaissances à disposition des ALR. La société de l'information dans laquelle nous vivons demande une capacité de rationalisation et de gestion des données et des connaissances pour permettre une meilleure prise de décisions. Ce postulat est applicable aux administrations publiques aussi bien que privées, ou encore au monde académique, de la recherche et à la société civile. Les récentes évolutions dans la coopération internationale promeuvent la gestion des connaissances comme une démarche indispensable au succès des initiatives et à leur durabilité.

La gestion des connaissances, que nous pouvons définir comme « une démarche stratégique pluridisciplinaire visant à atteindre l'objectif fixé grâce à une exploitation optimale des connaissances » (Laurent, 2005)<sup>40</sup>, se rend donc nécessaire dans désormais n'importe quel contexte et permet aussi le renforcement des principes de partenariat territorial illustrés plus haut (cf. p. 29).

Dans l'expérience de la région italienne de la Toscane, depuis longtemps engagée dans la coopération décentralisée au développement et dans la promotion de la localisation des ODD, un degré d'attention particulier est dédié à la thématique de l'organisation et gestion des services publics locaux qui passe aussi par une meilleure gestion et utilisation des connaissances

et des leçons apprises. Dans ce sens, un exemple de succès est représenté par l'initiative « **Get Answer - Greening Economy Through the Adoption of New Solutions in the Waste and Energy Recovery Sectors** », visant à l'amélioration de la gestion intégrée des déchets urbains en Afrique du Sud. Au-delà des aspects techniques du projet, Get Answer a su supporter la participation démocratique et le rôle des ALR s'appuyant sur l'expérience de la plateforme NETSAFRICA ainsi que promouvoir l'interaction avec les coopératives et la société civile locale, portant donc à un double bénéfice : (i) une acceptation des décisions administratives progressive et majeure, et (ii) un partage accru et plus efficace des bonnes pratiques, en faveur d'un système de gestion intégrée qui favorise l'activation de l'hélice quadruple<sup>41</sup>.

La promotion de la bonne gestion des connaissances a fait aussi l'objet d'un séminaire organisé dans le cadre de l'initiative PLATFORMA par la même administration régionale en Décembre 2017 et dévoué au renforcement des capacités des ALR pour une meilleure gestion axée sur les résultats du développement<sup>42</sup>. A l'issue du séminaire l'accent se posa sur l'importance des stratégies de gestion des connaissances, notamment dans le cadre de projet de partenariat, en ligne avec les propos de l'ODD n°17 et du développement territorial intégré ; l'importance du développement de plateforme de partage et de communication fut évoquée à plusieurs reprises, notamment afin de renforcer l'image de la coopération internationale dans un contexte mondial défavorable et de difficulté des espaces de dialogue démocratiques (c'est-à-dire, développer un nouveau « récit de la coopération internationale »).



40 Laurent, J-M. (2005), KM: Knowledge Management – Les trois dimension d'un projet, OCSIMA

41 Pour en savoir plus : Regione Toscana (2017), Localization of the SDGs: Experiences and Lessons Learned from Tuscany (p. 20-23)

42 Cf. : <https://issuu.com/francesca.cocchi89/docs/agenda>

## Cadre 10 – Les plateformes de gestion des connaissances

Normalement, les outils de gestion des connaissances varient en fonction des objectifs et des acteurs impliqués. Aujourd'hui, grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC), la plupart des plateformes intègrent tous les éléments des connaissances à gérer, partager et valoriser – de la gestion des données aux échanges mail, du storytelling au partage des leçons apprises.

Les plateformes sont normalement flexibles et adaptables aux différents contextes et en fonction des objectifs visés par l'organisation qui les utilisent. Une liste non exhaustive des principaux outils actuellement en utilisation est disponible [ici](#) (en anglais seulement).

Parmi les cas de succès de plateformes de gestion des connaissances dans le contexte méditerranéen, nous pouvons citer :

1. La « [European MSP Platform](#) », à savoir la plateforme européenne pour la planification spatiale maritime, inspirée des principes de la gestion intégrée des zones côtières et de la Directive UE 2014/89/UE visant l'élaboration de plans spatiaux maritimes multidimensionnels de la part des Etats membres de l'UE.

2. Le « [Virtual Knowledge Center](#) » (VKC) de l'Union pour la Méditerranée, regroupe une communauté virtuelle pour l'économie bleue visant le partage d'informations et de bonnes pratiques en matière de croissance bleue. Le VKC est défini comme un « point de rencontre pour la consolidation et le partage d'informations générales, techniques et sectorielles en lien avec les affaires marines et maritimes dans la région méditerranéenne ». Tel qu'indiqué sur le site officiel du VKC, « [il] s'agit d'un portail Internet ayant pour but de proposer un cadre systémique et cohérent destiné à améliorer la gouvernance maritime dans la région méditerranéenne par la promotion et la mise en œuvre de :

- une approche plus stratégique, plus intégrée et plus coordonnée concernant les politiques et actions ayant une incidence sur la mer ;
- une coopération et des synergies entre les systèmes d'une part, et entre les secteurs et les frontières d'autre part, à l'échelle régionale, sous-régionale et nationale ;
- un cadre commun et cohérent, qui tient compte des spécificités régionales méditerranéennes, afin d'améliorer l'échange et la diffusion des connaissances, la mise en réseau et le renforcement des capacités ».



Les stratégies de gestion des connaissances sont en effet fondamentales pour les initiatives de développement, notamment dans le sud du monde où les compétences administratives et techniques sont encore trop faibles aussi en raison des contraintes légales et politiques et d'absence de soutien public.

Toutefois, les stratégies de gestion des connaissances ne sont pas suffisantes à assurer la participation, la dédication et le partage des bonnes pratiques : l'interaction personnelle et la formation des ressources humaines (voir plus haut) restent cruciales pour permettre une meilleure diffusion des valeurs, des principes, des approches, des initiatives, des résultats et des processus de changement vers la durabilité et l'appropriation. Pour cela, la participation de la société civile reste un atout indispensable pour le succès des initiatives de coopération : l'engagement des individus dans un cadre d'apprentissage progressif et continu où les connaissances tacites (à savoir attitudes + expériences + environnement) peuvent émerger.

Le cadre de référence de la gestion des connaissances est proposé ci-après<sup>43</sup> :

VERS

		CONNAISSANCE TACITE		CONNAISSANCE EXPLICITE	
		Socialisation		Externalisation	
DE	T A C I T E	Localisation des compétences	Outils de localisation d'individus Annuaire des compétences	Transmettre	Courrier électronique
		Imitation	Réplication des bonnes pratiques	Diffuser	Sites web Réseaux sociaux Listes de diffusion
		Induction	Stimulation de l'imitation, de la (ré)génération des bonnes pratiques	Questionner	Forum
		Association	Collaboration	Salon de discussion / Forum	Discussions relayées par Internet (chat)
		Essais et erreurs	Outils spécifiques	Apprentissage non supervisé	Outils spécifiques
		Répétition		Apprentissage par renforcement	
		Immersion		Langage de modélisation	Langage de modélisation unifié

		Socialisation		Externalisation	
DE	E X P L I C I T E	Explication	Formation en ligne	Classification	Taxonomie Catégorisation Thésaurus Glossaire
		Carte heuristique	Schéma de classification Schéma conceptuel	Modélisation	Réseau sémantique Knowledge Acquisition and Documentation Structuring
		Cartographie d'information	Cartographie sémantique	Collection	Text/data mining Cartographie dynamique
		Langage de modélisation	Langage de modélisation unifié	Partage	Agent logiciel Bases de données/connaissances ERP - GED

### 3.4 – Conclusions

Dans les paragraphes suivants sont illustrés les principaux éléments de la programmation du DTI dans le contexte des ALR, posant l'accent sur la pertinence de la planification et de la gestion orientées aux résultats (du développement), et de la formation des ressources humaines et de la gestion des connaissances pour permettre une approche plus ouverte,

Maintenant, sur la base des principes appris dans ce chapitre, nous passerons à présenter des pistes concrètes et immédiatement applicables de gestion orientée au DTI. Des exemples pratiques sont aussi bien proposés afin de tirer des leçons utiles pour les ALR



# 4

## PISTES POUR LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL INTÉGRÉ AU NIVEAU RÉGIONAL ET/OU LOCAL

Le dernier chapitre du Manuel propose des pistes de travail pour améliorer la capacité des décideurs des ALR méditerranéennes à préparer des stratégies de DTI qui soient, tel qu'indiqué en introduction, flexibles et adaptables aux spécificités des contextes territoriaux et en tenant compte des différentes références aux méthodologies précédemment exposées.

Le schéma qui suit, par conséquent, s'articule autour des indications et approches préconisées dans les chapitres précédents, en proposant une série de questions (liste de contrôle) que les ALR devraient se poser au moment de la préparation de stratégies de DTI, et la recherche/élaboration des outils pratiques à utiliser pour répondre aux défis correspondants.

### 4.1 - La décentralisation et l'efficacité du gouvernement régional/local : établir et valider un cadre législatif et administratif cohérent et transparent au bénéfice du territoire et de ses porteurs

A court terme	A moyen et long terme
Est-ce que la législation régionale/locale et son implémentation administrative est transparente, accessible, claire aux acteurs intéressés, stable (prévisible) et en cohérence avec les cadres de références nationaux et supranationaux ?	Consultation des porteurs intéressés, pour comprendre le degré de compréhension et acceptation de la législation et des réglementations régionales/locales. Processus conseillé : 1. Établir des procédures de consultation simples et claires (par exemple : organisation de focus groups, consultations en ligne, échanges avec les groupes de porteurs d'intérêts de la société civile, etc.) afin de permettre des échanges d'information efficaces 2. Assurer l'inclusion de tous les porteurs intéressés dès le début du processus stratégique du DTI, sans discrimination aucune et compte tenu des différentes contributions potentielles selon l'appartenance (secteur privé, ESS, organisations internationales, etc.) 3. Arranger un calendrier des consultations selon les différentes méthodologies adoptées (groupes focus, consultations écrites, réunions participatives, réunions avec représentants, etc.) 4. Schématiser les résultats des consultations selon la Matrice des Porteurs d'Intérêt (Cadre 5) 5. Conduire une analyse d'impact des résultats 6. Publier les résultats (transparence)
Est-ce que la législation relative au DTI est appliquée en raison des principes de non surcharge administrative, rationalité et en perspective de moyen/long terme ? Quelle est la charge administrative qui retombe sur les acteurs économiques et sociaux du territoire (entreprises, ONG, associations, individus, etc.) ?	
Quels sont les mécanismes mis en place pour assurer le respect des principes de transparence et de non-discrimination ?	

## Cadre 11 – La Matrice des Porteurs d'Intérêt

Matrice des Porteurs d'Intérêt - Exemple			
Porteur consulté	Degré d'affectation par la législation / réglementation en examen	Capacité d'influencer / participer dans le processus	Volonté d'adresser la thématique traitée
Entreprises privées	Elevé Moyen Faible	Elevé Moyen Faible	Elevé Moyen Faible
ONG	Elevé Moyen Faible	Elevé Moyen Faible	Elevé Moyen Faible

## 4.2 - La durabilité environnementale et socio-économique : l'attention aux enjeux du climat, de l'environnement, des groupes marginalisés et vulnérables, de l'équité sociale

Liste de contrôle	Outils
Est-ce que l'ALR établit et promeut un cadre législatif et administratif en ligne avec les approches internationales en matière de développement durable et de respect des droits humains ?	<p>Le respect des principes de la durabilité passe par l'adoption des techniques de la Conduite Administrative Responsable<sup>44</sup> :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La stratégie de DTI doit contribuer au progrès économique, environnemental et social afin d'aboutir au développement durable ;</li> <li>2. La stratégie de DTI doit éviter ou limiter les actions en mesure de produire des effets négatifs sur le modèle de développement durable désiré.</li> </ol> <p>Pour aboutir à cela, une ALR doit préférablement :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Réguler le cadre administratif de référence s'inspirant aux principes du développement durable (cf. chapitre 2 du Manuel) et à l'approche basée sur le respect des droits humains ;</li> <li>2. Faciliter la compréhension des principes de la part des acteurs privés et de la société civile impliqués dans le processus dans un cadre transparent et équitable ;</li> <li>3. Coopérer avec les porteurs intéressés sans discrimination aucune ;</li> <li>4. Guider par l'exemple en promouvant des bonnes pratiques répliquables (standards, lignes directrices, outils de territorialisation des ODD, etc.).</li> </ol>
Est-ce que l'ALR facilite la circulation de bonnes pratiques, même externes, parmi les porteurs intéressés pour permettre une meilleure compréhension des approches ?	
Est-ce que l'ALR prévoit un système d'avantages ou de facilitation pour les porteurs qui suivent les principes du développement durable dans leurs activités ?	
Est-ce que l'ALR s'est dotée d'une stratégie de communication pour l'engagement de la société civile dans les approches visant au développement durable et humain ? Est-ce que des consultations périodiques en la matière ont lieu ?	

<sup>44</sup> Élaboration propre basée sur les principes du « Code européen de bonne conduite administrative » (Médiateur européen, 2001) et du « Policy Framework for Investments - Responsible Business Conduct » (OCDE, 2015)

### 4.3 - La gestion du cycle de projet dans les ALR

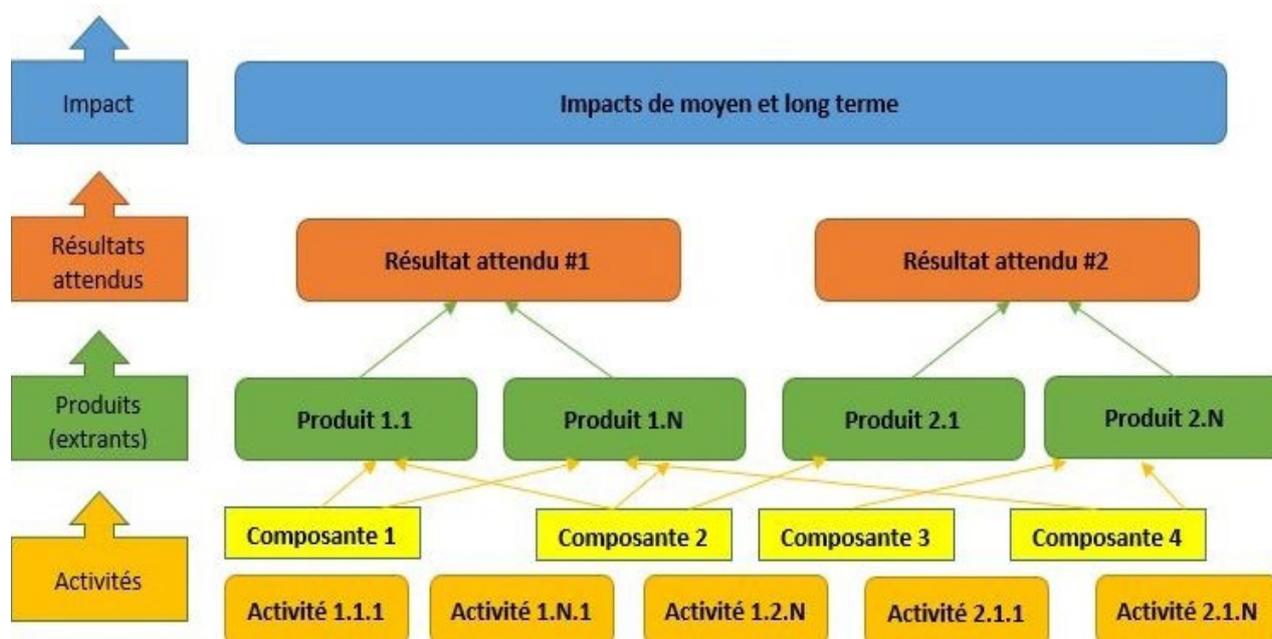
Liste de contrôle	Outils
Est-ce que la <b>planification</b> publique est inspirée des <b>principes de la GAR et/ou de la GRD</b> ?	1. Schémas synthétiques des approches GAR et GRD proposés au chapitre 3. 2. Utiliser le schéma traditionnel du cadre logique (cf. Cadre 6) <sup>45</sup>
Est-ce que la <b>planification des ressources budgétaires</b> se fait en fonction des principes de la GAR et/ou de la GRD ?	
Est-ce que le <b>suivi et l'évaluation des résultats de gestion des stratégies</b> publiques sont géré par des acteurs externes et indépendants ?	Affiner le suivi interne en garantissant une approche participative et ouverte qui permet aux décideurs et fonctionnaires publics de profiter d'échanges avec des acteurs externes et avec la société civile (évaluation participative) afin de soutenir : 1. La mise en synergie du public-privé et des citoyens ; 2. Le perfectionnement de la gouvernance multi-acteurs; 3. La maîtrise de nouveaux outils de suivi, évaluation et planification
Est-ce que les résultats de l'évaluation des <b>résultats de gestion des stratégies publiques</b> sont <b>partagés</b> avec les décideurs et les fonctionnaires impliqués afin de permettre une meilleure planification future ?	

#### Cadre 12 – La logique d'intervention

	Chaîne de résultats	Indicateurs	Lignes de base	Valeurs actuelles	Cibles (et vérif.)	Hypothèses
Objectif général	Changement plus général, à long terme, qui découlera du projet et d'un certain nombre d'interventions réalisées par d'autres partenaires	Mesurent le changement à long terme auquel le projet contribue	Point de départ ou valeur actuelle des indicateurs	Valeur de l'indicateur à la date indiquée	Valeur visée pour les indicateurs	
Objectif spécifique et résultats attendus	Effets directs du projet qui seront obtenus à moyen terme et qui tendent à privilégier les changements de comportement résultant du projet	Mesurent l'évolution des facteurs déterminant le(s) résultat(s)				
Extrants	Extrants directs et/ou tangibles issus du projet	Elevée Moyenne Faible				

## Cadre 13 - Le Cadre Logique

NB : La Logique d'intervention permet de rédiger le Cadre Logique



### Liste de contrôle pour l'analyse de la logique d'intervention et du cadre logique

La logique d'intervention provient-elle de documents officiels de programmation de votre administration ? Votre cadre logique s'inscrit-il dans cette logique ?

L'initiative proposée répond-elle aux besoins identifiés et aux problématiques mises en évidence dans le document de programmation ?

Le changement attendu est-il clair, compréhensible pour tout le monde et réalisable ? Y a-t-il des erreurs ou des faiblesses dans la logique du changement attendu ?

Les niveaux de la chaîne des résultats présentée dans le cadre logique sont-ils bien présentés et entrelés ?

Les éléments que je contrôle (les extrants et les inputs) sont-ils réellement sous mon contrôle ? Ai-je bien examiné les facteurs externes et les hypothèses ?

Les activités sont-elles en mesure d'atteindre les produits espérés ? Y a-t-il une logique, une relation causale, entre les différentes parties du cadre ?

Liste de contrôle pour les indicateurs	Questions	Oui/Non
Pertinence / Spécifique	Les indicateurs se réfèrent-ils directement à l'objectif attendu ? Les indicateurs permettent-ils de démontrer que l'action a produit des résultats et (le cas échéant) des impacts ?	
Mesurable	Les indicateurs peuvent-ils être mesurés, observés, analysés, prouvés ?	
Atteignable	Les indicateurs sont-ils réalistes ? Y a-t-il des références pour savoir si l'objectif attendu est atteignable ?	
Simple / Clair	Les indicateurs sont-ils simples à comprendre aussi par des non-experts ? La définition est-elle suffisamment précise ?	
Pratique	Est-il simple de collecter les données de mesure ? Est-il possible de superviser facilement la collecte et l'analyse des données ? Les coûts de collecte et analyse sont-ils raisonnables ?	
Temps	Le calendrier de mesure est-il précisément défini ?	
Transparence	La méthodologie de mesure a-t-elle été définie de manière impartiale et transparente ? Serait-il possible de conduire une évaluation externe indépendante ?	
Utilité	Les données qui seront collectées serviront-elles pour la prise de décision et l'apprentissage interne ?	
Adéquation	Tous les porteurs impliqués dans l'action concordent-ils sur la pertinence et l'utilité des indicateurs adoptés ?	

## 4.4 - La formation des ressources humaines des ALR

Liste de contrôle	Outils
Est-ce que les fonctionnaires publics intéressés possèdent les <b>compétences</b> de planification et implémentation de politiques publiques nécessaires et suffisantes ?	Former les <b>fonctionnaires</b> selon le <b>modèle des trois facteurs</b> de Kingdon (1984) <sup>46</sup> : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Développer les capacités de diagnostique (identification et compréhension des problèmes) ;</li> <li>2. Développer les capacités de planification des solutions (capacités de proposer plusieurs solutions à un seul problème et par le biais de différents outils accessibles)</li> <li>3. Développer les capacités de timing (savoir proposer la bonne solution au bon moment, selon le cadre de référence)</li> </ol>
Est-ce que les fonctionnaires publics intéressés possèdent les <b>compétences en matière d'engagement</b> des porteurs intéressés, de la société civile et des citoyens et, par conséquent, de travail en réseau nécessaires et suffisantes ?	Former les fonctionnaires sur la base des <b>compétences</b> : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Professionnelles (compétences de base en communication, relations publiques, marketing, consultation, facilitation, résolution des conflits, développement communautaire, etc.) ;</li> <li>2. Stratégiques (améliorer les compétences professionnelles pour mieux cibler l'action publique, passer de la réponse à l'action proactive, dynamisme, etc.)</li> <li>3. Innovatives (encourager l'esprit innovateur des fonctionnaires pour une meilleure capacité de, par exemple, cocréation de prototypes, analyse des données, communication ciblée, etc.)</li> </ol>
Est-ce que les <b>fonctionnaires publics intéressés possèdent les compétences en matière de gestion</b> des procédures administratives publiques (marchés publics, comptabilité et budget, etc.) nécessaires et suffisantes ?	Former les fonctionnaires selon le <b>modèle des compétences de Kettle</b> <sup>47</sup> : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renforcement de l'expérience sectorielle pour comprendre les demandes provenant des porteurs ;</li> <li>2. Formation en continu pour garantir l'évolution des compétences et l'apprentissage permanent ;</li> <li>3. Formation en compétences de négociation ;</li> <li>4. Formation en compétences budgétaires, financières et comptables (y inclus en matière d'audit, anti-recyclage et de gestion axée sur les résultats) ;</li> <li>5. Renforcement des capacités de gestion de situations complexes et en présence de multiples acteurs (gouvernance multiniveaux)</li> </ol>

<sup>46</sup> John Kingdon (1984) indique que les compétences en matière de politique publique (et prise de décisions) sont l'issu d'un cycle non-linéaire mais au contraire d'un alignement entre problématiques, solutions disponibles et timing

<sup>47</sup> (Adaptation) Kettle, D. (2010), « Governance, contract management and public management », in Osborne, S.P. « The new Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance », Routledge, London

## 4.5 - Conclusions

Les chapitres précédents ont illustré de manière progressive les éléments et les aspects à prendre en considération à l'heure d'aborder la planification inspirée du Développement Territorial Intégré.

Tout d'abord nous avons défini le cadre de référence, afin d'introduire les principes à la base du DTI dans les limites du contexte territorial, géographique et administratif de référence. Sur cette base, et nous appuyant sur la définition du DTI avancée par la CIM-CRPM, nous avons affirmé que le concept de DTI regroupe grosso-modo tous les aspects liés à l'engagement des porteurs locaux et régionaux dans les processus de prise de décisions dans le cadre d'une approche ascendante menant :

1. à la définition de priorités d'investissement prenant en considération les atouts économiques, sociaux, culturels et physiques du/des territoire(s) concerné(s) ;
2. à la mise en valeur des synergies et des complémentarités par le biais de modèles de collaboration préétablis et qui prennent en considération les relations existantes, voire potentielles, entre les différentes politiques (publiques) et leur degré d'intégration ;
3. à la régulation des investissements publics sur la base des économies ;
4. à la promotion de la cohésion sociale, de la participation citoyenne, de la sensibilisation des porteurs sur les thématiques qui les concernent, de la transparence et de la responsabilisation ;
5. au renforcement de l'identité locale et régionale ;
6. au renforcement de la capacité à assurer la prise en compte d'aspects transversaux dans le cadre d'approches multisectorielles.

D'ici, nous sommes passé à lister les trois éléments clé du DTI, à savoir, :

1. la véritable décentralisation des pouvoirs décisionnels au niveau local et la gouvernance multiniveaux ;
2. la durabilité environnementale et socio-économique ;
3. l'analyse et le respect de la durabilité en tant que question transversale : attention aux enjeux du climat, de l'environnement, des groupes marginalisés et vulnérables (femmes, jeunes, personnes handicapées, etc.)

Partant de l'analyse de ces facteurs, nous avons ensuite posé l'accent sur deux aspects fondamentaux de l'application concrète de l'approche DTI, l'analyse des besoins orientée au DTI et l'approche participative. Le chapitre 3 présente des éléments théoriques combinés à des outils pratiques que l'on peut appliquer dans les contextes des ALR méditerranéennes, notamment la GAR, la GRD, la formation des ressources humaines et la gestion des connaissances.

Enfin, le chapitre 4, approfondit davantage les aspects pratiques et les outils à disposition des ALR en présentant des pistes à suivre pour l'application des principes appris dans les chapitres qui le précèdent, pour permettre aux ALR méditerranéennes de transformer la théorie en bonnes pratiques DTI répliquables.

Finalement, dans les Annexes qui suivent, d'autres pratiques sont mises à disposition du lecteur : (i) un glossaire des principaux termes et définitions utilisés dans le Manuel, (ii) des exemples de succès d'application des principes du DTI et des outils ci-dessus présentés, et (iii) des exercices pour pratiquer l'approche du DTI.



# ANNEXES

Annexe I – Glossaire	p.50
Annexe II. Exemples de juste application des principes du Développement Territorial Intégré	p.54
A. - Durabilité environnementale	p.54
B. - Durabilité socio-économique	p.58
C. - Gestion Axée sur les Résultats (du Développement)	p.59
Annexe III. Exercices et pratiques pour le Développement Territorial Intégré	p.65
Exercice 1 - L'impact du changement climatique sur les politiques de développement	p.65
Exercice 2 - La situation de crise économique	p.68
Exercice 3 - L'orientation aux résultats	p.69
Exercice 4 - Les indicateurs de résultats orientés aux Objectifs du Développement Durable	p.69
Cas d'étude pour les exercices 3 et 4	p.70

# ANNEXE I – GLOSSAIRE

**Analyse des besoins** : Processus systématique visant à déterminer et adresser les besoins en terme comparatifs entre les conditions existantes et celles désirées. La divergence entre conditions désirées et existantes doit être adéquatement mesurée afin d'identifier les besoins, définie comme la volonté d'améliorer la performance actuelle ou de corriger une situation déficitaire.

**Analyse du cadre logique** : Méthodologie de planification, suivi et évaluation de projets internationaux de développement principalement utilisée dans le cadre de la gestion du cycle de projet. L'analyse du cadre logique définit un processus analytique et un set d'outils utilisés dans un processus itératif en soutien à l'analyse structurée et systématique d'une proposition de projet ou de programme.

**Approche d'apprentissage, évaluation et planification** : Modèle visant au soutien de l'approche de partenariat pour aboutir au changement et à l'amélioration de la vie communautaire. L'approche se base sur cinq facteurs principaux : (i) planification basée sur les besoins ; (ii) focus sur les produits ; (iii) renforcement des capacités et des atouts du développement ; (iv) partenariat et participation des porteurs d'intérêt ; (v) apprentissage de l'expérience.

**Autorités Locales et Régionales (ALR)** : Entités de gouvernement public élues, soit directement soit indirectement, au niveau sous-étatique et possédant, dans la limite d'un certain territoire et selon des provisions législatives, un degré d'autonomie par rapport au gouvernement central et un set de compétences suffisantes à pourvoir à la prestation de services publics. La définition peut représenter de nombreuses collectivités à plusieurs niveaux (municipalités, communautés, districts, cantons, provinces, gouvernorats, régions, etc.).

**(Co-)Appropriation (d'un projet/d'une initiative)** : Dans la pratique courante de la gestion du cycle du projet, la (co-) appropriation d'un projet est définie comme l'exercice du contrôle et de la gestion d'une initiative dans toutes ses phases (de l'idée à la réalisation), produits (inputs et outputs ou extrants) et connaissances générées, en tant que précondition pour l'engagement, le développement des compétences et le changement réel.

**Coopération décentralisée** : modèle de coopération basé sur l'interaction entre deux ou plusieurs Autorités Locales et/ou Régionales de différents pays partenaires.

**Coopération déléguée (dans la terminologie européenne)** : stratégie de gestion qui permet à la Commission européenne de déléguer des fonds à un État membre pour l'exécution de programmes et projets de coopération.

**Coopération interculturelle** : Méthodologie de coopération qui vise à renforcer les rapports entre cultures et la durabilité en impliquant les communautés au niveau territorial.

**Décentralisation** : il s'agit d'un concept multidimensionnel qui se prête à plusieurs définitions. Dans le cadre de ce travail, la décentralisation fait référence à la réorganisation de l'autorité publique de manière à favoriser un système de coresponsabilité entre les institutions au niveau central, régional et local sur la base du principe de subsidiarité, afin d'augmenter la qualité globale et l'efficacité de la gouvernance, tout en augmentant les capacités et l'autorité des niveaux infranationaux (processus de décentralisation).

**Démocratie/Processus de prise de décisions participatif** : Processus collectif de prise des décisions qui combine éléments de la démocratie directe et participative.

**Développement/Croissance Durable** : Set de principes pour assurer le développement humain en même temps que la capacité durable des écosystèmes de se renouveler et de pourvoir aux ressources naturelles et aux services nécessaires à la survie de l'économie et de la société.

**Développement Territorial Intégré (DTI)** : Selon la CIM-CRPM, il s'agit d'un modèle de développement qui se veut basé sur la durabilité, la véritable décentralisation des pouvoirs au niveau territorial, la gouvernance multi-niveaux démocratique et participative, et sur une réelle intégration des politiques/mesures ayant des impacts directs sur les territoires et les citoyens, notamment par rapport (i) au climat, à l'environnement et à l'énergie ; (ii) à la promotion du développement socio-économique et la planification territoriale ; (iii) à la gestion des migrations. Le concept comprend tous les aspects liés à l'engagement des acteurs locaux et régionaux dans les processus de prise des décisions dans une approche ascendante.

**Gestion Intégrée des Zones Côtières (GIZC)** : Il s'agit d'un modèle de gestion côtière qui utilise une approche intégrée qui concerne tous les aspects de la zone côtière intéressée (géographiques, naturels, humains, sociaux, politiques, etc.) afin d'aboutir à la durabilité du modèle de gestion. La Commission européenne définit la GIZC comme un processus dynamique, multidisciplinaire et interactif pour promouvoir la gestion durable des zones côtières en couvrant toutes les phases de la programmation (collecte des informations, planification, prise de décisions, gestion, suivi et évaluation de la mise en œuvre. La GIZC utilise la participation informée et la coopération de tous les porteurs pour évaluer les objectifs globaux d'une zone/région déterminée, et pour mettre en place des actions visant à aboutir à des résultats et à retrouver sur le long terme un équilibre entre les aspects environnementaux, économiques, sociaux, culturels et de loisirs, dans le cadre des limites fournies par les dynamiques naturelles. « Intégrée » fait référence à l'intégration des objectifs et d'autres outils nécessaires à l'achèvement de ces résultats, et comporte l'intégration de toutes les composantes politiques, sectorielles (thématiques), administratives et naturelles (terrestres et marines) du territoire intéressé.

**Gouvernance multiniveaux** : Condition de gouvernance dans laquelle les autorités publiques en charge de la gestion d'un certain dossier appartiennent à plusieurs niveaux d'autorités et de compétence politique, et dans laquelle les ressources budgétaires sont distribuées en fonction de ladite distribution de pouvoirs et compétences<sup>48</sup>.

48 Pour plus de détails sur la gouvernance multiniveaux voir Piattoni, S. (2010), *The Theory of Multi-Level Governance*, Oxford University Press, ou le travail du [Groupe de Recherche sur la Gouvernance Multiniveaux en Union européenne de l'Université Autonome de Barcelone](#)

**Politique européenne de Voisinage (PEV)** : Il s'agit de la politique européenne qui règle les relations de l'Union européenne avec 16 pays voisins de l'est et du sud. La PEV se finance par le biais de l'Instrument européen de voisinage (IEV) qui pourvoit à la plupart du financement UE en faveur desdits 16 pays partenaires.

**Renforcement/Développement des capacités** : Processus de renforcement des habilités individuelles et/ou collectives (organisations, sociétés) afin de permettre une utilisation efficace des ressources pour atteindre les objectifs de développement durable.

**Coopération interculturelle** : Méthodologie de coopération qui vise à renforcer les rapports entre cultures et la durabilité en impliquant les communautés au niveau territorial.

**Méditerranée du sud (voisinage EU sud)** : Région géographique qui inclut les pays de la Méditerranée non européenne participant à la Politique européenne de voisinage (PEV), à la fois de la rive sud et est du bassin (à savoir, d'ouest en est : le Maroc, l'Algérie, la Tunisie, la Libye, l'Égypte, la Jordanie, Israël, la Palestine, le Liban et la Syrie).

**Planification des politiques publiques** : Processus de définition d'objectifs, stratégies de développement, outils de réalisation et allocation de ressources pour aboutir aux résultats prévus/attendus.

**Partenariat Public-Privé (PPP)** : Bien qu'une définition consolidée de PPP ne semble pas exister, nous pouvons nous accorder dans le cadre du présent travail sur le fait que les PPP sont des accords de long terme entre un acteur privé et une entité gouvernementale pour la provision de services/produits, et dans le cadre desquels le côté privé prend en charge des responsabilités de gestion significatives et où la rémunération est liée à la performance.

**Participation des porteurs d'intérêts** : Processus par le biais duquel une organisation implique dans la prise de décisions les acteurs qui peuvent être intéressés/affectés par l'implémentation des décisions.

**Planification Spatiale Maritime (PSM)** : Tel que défini par la **Commission européenne (DG MARE)**, la PSM permet de « planifier où et quand les activités humaines se déroulent en mer, afin de garantir autant que possible leur efficacité et leur durabilité. La planification de l'espace maritime fait intervenir toutes les parties concernées de manière transparente dans la planification des activités maritimes ».

**Service Public** : Service fourni, soit directement soit en finançant des services externes, par un gouvernement ou une institution publique (nationale, locale ou régionale).

**Subsidiarité** : principe selon lequel une autorité centrale ne peut effectuer que les tâches qui ne peuvent pas être réalisées à l'échelon inférieur.



# ANNEXE II – EXEMPLES DE JUSTE APPLICATION DES PRINCIPES DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL INTÉGRÉ

Les exemples ci-après permettent de prendre connaissance d'exemples réels tirés d'expériences soit en Méditerranée soit ailleurs qui représentent des pratiques positives et potentiellement répliquables d'approche au DTI appliquée à la planification d'initiatives et de projets (de coopération).

Les exemples ont été choisis pour leur capacité à répondre à la nécessité d'application des principes et des outils illustrés dans le texte du Manuel. La proximité géographique de la région intéressée par ce travail, la Méditerranée, été un facteur de préférence dans le choix, même si marginal.

La liste n'a bien sûr aucune velléité d'exhaustivité, mais représente tout de même un échantillon d'expériences d'intérêt pour le lecteur et un potentiel de répliquabilité en Méditerranée.

## A. Durabilité environnementale

Projet / Initiative	CO-EVOLVE
Contexte géographique	Rive nord de la Méditerranée (Programme européen Interreg MED 2014-2020)
Durée et financement	Trois (3) années (en cours) 3m Euros
Description synthétique	CO-EVOLVE, un projet européen co-financé dans le cadre du Programme Interreg MED, soutient la coévolution des activités humaines et des systèmes naturels dans les zones côtières touristiques, afin de permettre le développement durable des activités touristiques sur la base du principe de la Gestion Intégrée des Zones Côtières (GIZC) et de la Planification Spatiale Maritime (PSM). En tant que projet de coopération transnationale, CO-EVOLVE s'appuie sur un conglomérat de 12 partenaires et 6 associés de la Méditerranée du nord. Le projet veut aboutir à définir et quantifier la mesure du tourisme durable en Méditerranée, et développer ainsi des plans d'actions basés sur la GIZC/PSM pour le développement d'un tourisme durable dans les zones pilotes du projet et assurer un transfert des résultats à l'échelle méditerranéenne.
Pertinence DTI	Le projet fait le lien entre une des principales activités économiques du bassin méditerranéen, le tourisme, et la nécessité de gestion intégrée des zones côtières et de planification spatiale maritime. Dans le cadre de la Charte de Bologne, le projet soutient et promeut le tourisme durable par le biais d'actions pilotes répliquables à l'échelle du bassin.
En savoir plus	<a href="https://co-evolve.interreg-med.eu">https://co-evolve.interreg-med.eu</a>

Projet / Initiative	MITOMED+
Contexte géographique	Rive nord de la Méditerranée (Programme européen Interreg MED 2014-2020)
Durée et financement	Trois (3) années (en cours) 2,65M Euros
Description synthétique	MITOMED+ (Modèles de Tourisme Intégré en Méditerranée) est une initiative financée dans le cadre du programme européen de coopération transfrontalière Interreg Med qui vise à équilibrer les exigences d'exploitation touristique des zones côtières du bassin avec l'application de principes de croissance durable. Parmi les activités menées, le projet a avancé un outil d'évaluation de la « Plage Verte », à savoir un modèle de plage validé sur la base de 65 indicateurs divisés en 8 catégories : (i) qualité de l'eau, (ii) qualité de la zone de plage, (iii) sécurité, (iv) information, (v) durabilité, (vi) (infra)structures vertes, (vii) accessibilité et (viii) gestion.ro
Pertinence DTI	L'évaluation de la « Plage Verte » est basée sur un outil multidisciplinaire qui prend en considération de nombreux indicateurs relevant non seulement du côté environnemental, mais aussi d'aspects sociaux, économiques et administratifs. L'outil est donc en ligne avec l'approche holistique avancée par le DTI.
En savoir plus	<a href="https://mitomed-plus.interreg-med.eu">https://mitomed-plus.interreg-med.eu</a>

Projet / Initiative	S&T MED
Contexte géographique	Bassin de la Méditerranée (Programme IEVP CT Med 2007-2013)
Durée et financement	Trois (3) années (terminé) 5M Euros
Description synthétique	<p>S&amp;T MED est un projet stratégique cofinancé par l'Union européenne à travers le Programme IEVP CT « Bassin Maritime Méditerranée » 2007-2013 et réalisé en Italie (Sardaigne), Tunisie (Mahdia) et Jordanie (Aqaba). L'initiative promeut le développement durable et la gestion du tourisme côtier par :</p> <p>A. L'application des régimes de gestion conjointe privés et publics pour la valorisation et la promotion des atouts naturels et culturels, également basée sur des analyses scientifiques et statistiques des modèles écologiques et des tendances touristiques ;</p> <p>B. La création d'un réseau méditerranéen de destinations côtières qui offrira une plus grande visibilité et attraction sur les destinations.</p> <p>Tel qu'indiqué dans le document de projet, « la Stratégie du Projet est basée sur la reconnaissance du rôle crucial joué par la diversité culturelle et biologique dans l'attraction des destinations côtières méditerranéennes et leur développement économique. Il reconnaît donc la nécessité de gérer cet énorme patrimoine d'une manière durable en respectant les valeurs sociales et culturelles locales ainsi que les écosystèmes environnementaux et les services associés ».</p>

<p>Pertinence DTI</p>	<p>Le projet était basé sur l'approche écosystémique au développement durable, comptant surtout sur la participation active des autorités locales, notamment dans la définition de stratégies touristiques basées sur la « Destination Management Organisation » (DMO) proposée par l'organisation mondiale du tourisme. En détails, il s'agit d'une stratégie de gestion touristique qui se base sur la gestion coordonnée de tous les éléments qui composent une destination (attractions, accès, marketing, ressources humaines, image et établissement des prix). En particulier, dans le cas de la Tunisie, la municipalité de Mahdia a joué un rôle de prime importance en tant que partenaire de l'initiative.</p> <p>La municipalité, outre sa concentration sur l'approche DMO, a en effet lancé une série de consultations avec les porteurs du terrain (organisation d'opérateurs touristiques, associations de pêcheurs locaux, associations citoyennes, etc.) afin de concevoir un plan d'action respectueux des nécessités de la base citoyenne, en assurant donc la (co-)appropriation des résultats et la durabilité de l'initiative.</p> <p>En particulier, les consultations citoyennes ont mené à la décision sur les sites d'intervention (Maisons des pêcheurs et le Marché aux poissons, choisis en fonction de leur capacité à intégrer les spécificités locales basées sur l'économie maritime) de récupérer des sites d'importance pour le contexte municipal et la promotion d'une forme de tourisme durable qui prenne en considération les atouts du territoire.</p>
<p>En savoir plus</p>	<p><a href="http://stmedproject.eu/fr">http://stmedproject.eu/fr</a></p>

<p>Projet / Initiative</p>	<p>CESBA MED, Villes Durables en Med (Sustainable Med cities)</p>
<p>Contexte géographique</p>	<p>Rive nord de la Méditerranée (Programme européen Interreg Med 2014-2020)</p>
<p>Durée et financement</p>	<p>Trois (3) années (en cours) 3.1 M€</p>
<p>Description synthétique</p>	<p>Le projet Cesba Med a l'intention de tester 10 parmi les meilleures méthodologies de rénovation énergétique et de définir un cadre commun d'évaluation de la durabilité des aires urbaines au niveau de quartier. L'objectif principal du projet est de renforcer les capacités des administrations publiques dans l'optimisation des stratégies de rénovation énergétique des bâtiments par le biais d'une méthodologie transnationale CESBA MED et d'un ensemble d'outils en mesure d'optimiser la planification énergétique et la durabilité.</p>

Pertinence DTI	<p>L'importance de CESBA Med se retrouve surtout dans la capacité du projet à apporter un modèle d'évaluation de la durabilité urbaine qui soit facilement utilisable par les autorités publiques concernées.</p> <p>Ce modèle peut devenir un outil clé pour faire le suivi de l'implémentation et de l'effectivité des politiques de DTI dans les pays méditerranéens.</p> <p>Les aspects plus innovants de CESBA MED se retrouvent surtout dans les liens établis entre les stratégies et les initiatives de renouvellement énergétique des bâtiments publics avec la planification territoriale urbaine.</p>
En savoir plus	<a href="https://cesba-med.interreg-med.eu/">https://cesba-med.interreg-med.eu/</a>

Projet / Initiative	Aqaba Ecotourism
Contexte géographique	Aqaba, Jordanie
Durée et financement	Plan de développement développé en 2014 (en validité)
Description synthétique	<p>L'initiative « Aqaba Ecotourism » vise à transversaliser la thématique de la conservation de la biodiversité marine de la zone côtière de Aqaba, en Jordanie, dans le cadre du projet pour la Zone Économique Spéciale de Aqaba. L'objectif de l'initiative est de faciliter la prise en considération de la biodiversité marine en faveur du tourisme sensibilisé et durable.</p> <p>La stratégie pivote autour de quatre piliers : (i) développement et amélioration des systèmes de gestion de la biodiversité côtière et marine, (ii) promotion d'investissements conscients, (iii) renforcement des capacités pour la gestion intégrée des zones côtières, et (iv) conservation et protection de la biodiversité marine et côtière.</p>
Pertinence DTI	L'initiative est issue de la compréhension de l'importance de la défense et de la valorisation des atouts spécifiques d'un territoire, notamment si fragiles et assujettis aux changements climatiques et environnementaux. Bien qu'elle ne se limite qu'à la protection de la biodiversité marine, l'initiative pousse néanmoins à la transformation du modèle de développement touristique de la région vers la durabilité, en impliquant aussi la planification territoriale, les investissements publics et privés, la finance et les impôts, etc.
En savoir plus	<a href="#">Présentation PDF</a> (en anglais seulement)

## B. Durabilité socio-économique

Projet / Initiative	EDILE
Contexte géographique	Bassin de la Méditerranée (Programme IEVP CT Med 2007-2013)
Durée et financement	Deux (2) années (terminé) 1,9M Euros
Description synthétique	EDILE est issu de l'analyse des flux croissants d'investissements publics et privés dont les pays de la Méditerranée du sud ont bénéficié depuis 2000 et dont, malheureusement, les retombées économiques locales sont restées limitées, les impacts négatifs ayant parfois été sous-estimés et les procédures et outils d'évaluation de projets peu développés. Pour faire face à cette situation, EDILE a travaillé pour (i) renforcer les capacités des autorités locales impliquées dans la régulation des investissements (outil de formation) ; (ii) améliorer les processus de gouvernance (outils d'évaluation).
Pertinence DTI	EDILE a su travailler sur deux aspects cruciaux du DTI : (i) assurer aux administrations publiques un outil d'évaluation des politiques publiques allant au-delà des méthodes traditionnelles d'évaluation et (ii) se concentrant sur la durabilité socio-économique et l'inclusion des mesures, par le biais d'analyses qualitatives et de formation des décideurs publics (et privés) sur les bénéfices de l'approche durable (gains d'efficacité, réduction des coûts, maîtrise de la qualité, engagement des salariés, reconnaissance internationale par le biais d'un label EDILE, etc.).
En savoir plus	<a href="http://www.edile-initiative.org/fr">http://www.edile-initiative.org/fr</a>

Projet / Initiative	MED Solidaire : renforcement de l'Économie Sociale et Solidaire, des pratiques démocratiques et du développement local en Tunisie
Contexte géographique	Tunisie (projet NEXUS-UGTT soutenu par la région italienne de l'Emilie-Romagne)
Durée et financement	Cinq (5) années (en cours); Données financières indisponibles
Description synthétique	MED Solidaire est une initiative de coopération décentralisée qui se propose de consolider les dynamiques participatives dans le domaine de l'ESS et du renforcement du rôle des femmes comme éléments mobilisateurs du développement local durable et de l'emploi décent.
Pertinence DTI	En soutenant les expériences d'ESS déjà constituées et leur réseautage, MED Solidaire agit comme levier sur deux aspects importants du succès du DTI : le timing et la mise en réseau. En effet, l'ESS en Tunisie vit actuellement un élan sans précédent qu'il est important d'exploiter, notamment en réseau entre les acteurs intéressés et les ALR pertinentes.
En savoir plus	<a href="http://jamaity.org/project/med-solidaire-renforcement-economie-sociale-solidaire-pratiques-democratiques-developpement-tunisie">jamaity.org/project/med-solidaire-renforcement-economie-sociale-solidaire-pratiques-democratiques-developpement-tunisie</a>

Projet / Initiative	Plan Littoral 21
Contexte géographique	Région Occitanie, France
Durée et financement	Opération lancée en 2017, en cours 1,08 MM Euros
Description synthétique	<p>Le Plan Littoral 21 a pour objectifs la requalification de l'offre touristique, le développement des activités économiques et la préservation des richesses naturelles du littoral de la région française de l'Occitanie, afin de construire l'avenir maritime de la région, en conciliant dynamisme économique et préservation de l'environnement.</p> <p>Le plan aspire à trois orientations stratégiques principales :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faire du littoral une vitrine de la résilience écologique ;</li> <li>2. Exploiter le potentiel d'innovation pour booster la croissance bleue</li> <li>3. Améliorer l'attractivité, l'accueil et le vivre-ensemble.</li> </ol>
Pertinence DTI	<p>Outre le développer d'un plan de développement inspiré des principes de la gestion intégrée des zones côtières, le Plan Littoral 21 présente des éléments de forte intégration avec les autres atouts du territoire occitan, dans le respect des enjeux climatiques et de croissance bleue globaux. En même temps, le Plan a été développé sur la base d'un processus participatif de grande ampleur représenté au mieux par l'institution d'un Parlement de la Mer. De plus, le Plan se base sur une structure de financement partagée fondée sur un accord-cadre signé en 2017 entre Région Occitanie, État français et Caisse des Dépôts et Consignations.</p>
En savoir plus	<a href="https://www.laregion.fr/Plan-Littoral-21-Mediterranee">https://www.laregion.fr/Plan-Littoral-21-Mediterranee</a>

### C. Gestion Axée sur les Résultats (du Développement)

Projet / Initiative	SHERPA (Shared Knowledge for Energy Renovation in buildings by Publics Administration)
Contexte géographique	Rive nord de la Méditerranée (Programme européen Interreg MED 2014-2020)
Durée et financement	Trois (3) années (en cours) 3,6M Euros
Description synthétique	Le projet SHERPA vise à développer une méthodologie de rénovation énergétique à appliquer à environ 200 bâtiments publics dans les régions européennes participantes à l'initiative.

<p>Description synthétique</p>	<p>SHERPA se base sur l'analyse de nombreuses initiatives en matière d'énergies renouvelables dans les bâtiments publics, analyse nécessaire en tant qu'instrument de capitalisation de bonnes pratiques déjà existantes permettant d'éviter, dans la mesure du possible, doublons et superpositions.</p> <p>L'analyse se base aussi sur la demande d'une gouvernance multiniveaux majeure dans le domaine intéressé, promouvant une approche intégrée et multidisciplinaire non limitée aux aspects techniques des énergies renouvelables.</p> <p>En outre, SHERPA propose une approche territoriale mixte, soit un total de 200 réhabilitations énergétiques de bâtiments publics, dont 100 choisis sur la base de critères techniques préétablis, et les autres sélectionnés par les partenaires dans les territoires intéressés par le projet. Cette formulation favorise donc l'approche participative permettant aussi d'observer des modalités de suivi plus ponctuelles et axées sur les besoins spécifiques du territoire, ainsi qu'un meilleur potentiel de communication et de capitalisation des résultats.</p>
<p>Pertinence DTI</p>	<p>L'importance de SHERPA se retrouve surtout dans la capacité du projet à bâtir ses actions sur des actions déjà existantes, agissant comme levier sur les bonnes pratiques et les leçons tirées depuis les expériences thématiques du passé.</p> <p>L'approche renforce la capacité de vision holistique de la problématique affrontée, à savoir les énergies renouvelables dans les bâtiments publics, et permet une analyse plus profonde des autres aspects et éléments qui la composent.</p> <p>SHERPA, par conséquent, avance une approche GRD au développement qui s'appuie sur des expériences et des connaissances déjà existantes et à disposition des acteurs impliqués, en permettant donc une application plus linéaire et facile de la méthodologie développée (pertinence de l'analyse du contexte et des besoins inspirée de l'approche DTI).</p>
<p>En savoir plus</p>	<p><a href="https://sherpa.interreg-med.eu">https://sherpa.interreg-med.eu</a></p>

Projet / Initiative	Projet de Gouvernance Locale au Maroc (GLM)
Contexte géographique	Maroc (Ministère de l'Intérieur, soutenu par l'Agence Canadienne de Développement International)
Durée et financement	Cinq (5,5) années (terminé) 12,4M CAD
Description synthétique	<p>En 2010, le Ministère de l'Intérieur du Maroc, avec le soutien de l'Agence Canadienne de Développement, lança l'initiative « Projet de Gouvernance Locale au Maroc » (GLM). Le but général était de contribuer au renforcement des capacités locales pour soutenir un développement local inclusif, optimal et durable dans les deux régions de Tanger-Tétouan et de Taza-Al Hoceima-Taounate, et de renforcer les institutions marocaines en vue d'une généralisation éventuelle d'approches de gestion innovantes auprès des collectivités locales. Le projet anticipa et prépara en partie le terrain pour les réformes constitutionnelles de régionalisme avancé des années suivantes.</p> <p>Dans le cadre de l'initiative GLM, une composante était dédiée à la GAR appliquée à l'administration publique, notamment par rapport à la gestion financière. Le travail, en particulier, s'appuyait sur les législations existantes pour renforcer la décentralisation au plan local, dont la loi 17/08 portant sur la modification de la Charte Communale et la loi 45/08 relative à l'organisation des finances des collectivités locales.</p> <p>Ces deux pièces législatives prévoyaient l'introduction desdits « Plans Communaux de Développement » (PCD) comportant (i) un diagnostic du potentiel économique, social et culturel de la commune intéressée, (ii) l'identification des besoins prioritaires en concertation avec les porteurs intéressés, et (iii) la budgétisation des dépenses prévisionnelles afférentes aux trois premières années du PCD alignées sur les prévisions de la loi 45/08.</p>
Pertinence DTI	Tel qu'indiqué dans le rapport final du projet, la formation des élus locaux et des fonctionnaires publics sur la GAR incluait les quatre axes portants du document stratégique de la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) du Ministère de l'Intérieur (à savoir, un élu stratège, une administration locale performante aux moyens renforcés, un État accompagnateur et facilitateur, et un cadre juridique favorable). Cela permit « [d']introduire dans la démarche des PCD des principes de bonne gestion en matière de communication, de partenariat, de participation, de gestion du changement, et de mise en réseau[...] [...] favorisant] grandement les interactions entre la DGCL/les provinces/préfectures et les communes » (p. 5-1).

Pertinence DTI	La GAR, en outre, favorisa la Planification Stratégique Participative (PSP) dans la démarche relative aux PCD, en tant qu'« opportunité pour rassembler la population autour d'une vision sur le devenir de la commune, pour identifier les priorités et mobiliser les ressources internes » qui fait que « [l]es acteurs ont pris conscience de la valeur ajoutée qu'apporte la participation : les relations de la commune avec les citoyens et ses rapports avec les services extérieurs se sont transformés » (p. IV).
En savoir plus	<a href="#">Rapport final du projet</a>

Projet / Initiative	Loi régionale 24/2017 – Région de l'Emilie-Romagne, Italie
Contexte géographique	R Région de l'Emilie-Romagne, Italie
Durée et financement	Loi régionale approuvée le 21 décembre 2017
Description synthétique	La loi régionale 24/2017 de la région italienne de l'Emilie-Romagne introduit des éléments innovants dans la planification urbaine, tels que par ex. : (i) le renforcement de l'attractivité de la région par le biais de la régénération urbaine stratégique, (ii) le « solde zéro » dans l'usage du sol ; (iii) la simplification et la structuration des procédures administratives.
Pertinence DTI	Au-delà de aspects administratifs et législatifs, la loi régionale prévoit de fortes limitations dans la génération de nouveaux espaces urbains, en mettant l'accent sur la régénération et la réutilisation de l'existant. A ce but, un objectif quantitatif clair a été établi (d'ici 2050, max. 3% de nouvelles expansions urbaines), et un système de soutien créé (stimulus, simplification administrative, etc.).
En savoir plus	<a href="#">Texte de la Loi (en italien)</a> <a href="#">Présentations (en italien)</a>

Projet / Initiative	Stratégie de Développement du Grand Casablanca 2015-2020
Contexte géographique	Grand Casablanca, Maroc
Durée et financement	2015-2020 – 33,6 milliards de Dirham (soit 296 millions d’Euros)
Description synthétique	<p>La Stratégie de Développement du Grand Casablanca 2015-2020 (CASA Aménagement) est l’issue d’une réflexion collective sur le rôle croissant des villes dans la croissance durable et inclusive globale. La Stratégie s’appuie sur des leviers divers concernant les aspects administratifs, législatifs et gouvernementaux, les financements adaptés aux enjeux et le marketing territorial innovant.</p> <p>CASA Aménagement pivote autour de quatre pôles : (i) cadre de vie ; (ii) plateforme ; (iii) excellence et (iv) animation.</p>
Pertinence DTI	<p>La Stratégie s’inspire des principes de la GAR en partant par l’analyse des atouts et des dysfonctionnements de la ville, et structure ensuite une démarche participative visant à construire un consensus vaste autour des objectifs concordés.</p> <p>Chacun des pôles ci-dessus est doté d’un budget propre et d’objectifs clairs et précis dérivant d’un processus participatif de prise des décisions.</p>
En savoir plus	<a href="http://www.casa-amenagement.ma">http://www.casa-amenagement.ma</a>



# ANNEXE III – EXERCICES ET PRATIQUES POUR LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL INTÉGRÉ

Dans l'Annexe III, on présente deux exercices pratiques concernant l'approche DTI. L'objectif est de proposer au lecteur un élément formatif ultérieur lui permettant d'appliquer les concepts théoriques appris dans les chapitres précédents et présentés dans les cas d'études à l'Annexe II.

## Exercice 1 – L'impact du changement climatique sur les politiques de développement

Objectif général : améliorer la compréhension du lien entre le changement climatique et le développement.

Objectifs spécifiques : développer la capacité d'identifier et comprendre (i) les impacts potentiels du changement climatique sur une stratégie de développement territoriale et (ii) les impacts potentiels des stratégies de développement sur le climat

### Consigne :

1. Lire la documentation ci-après, à savoir (i) Description de la stratégie de développement et (ii) informations relatives aux initiatives de secteur. Choisir le secteur de la stratégie de développement que vous voulez approfondir (10 minutes) ;
2. Formez un groupe de travail avec ceux qui ont choisi le même secteur (pêche, agriculture, tourisme ou environnement) débattre avec vos collègues (35 minutes) :
  - a. Quel impact peut avoir le changement climatique sur le secteur choisi ? De quelle manière peut-il menacer ou favoriser l'atteintement des objectifs de secteur et/ou la réalisation des activités planifiées ?
  - b. Quel impact peut avoir votre stratégie sur le changement climatique ? Est-ce que vous considérez réviser votre stratégie ? En cas affirmatif, comment ?
  - c. Est-ce que les activités prévues par le ministère sont, à votre avis, compatibles avec les exigences environnementales, sociales et économiques du territoire ?
3. Les porte-paroles des groupes présentent les résultats du débat (15 minutes)
4. Comparez les résultats présentés par les porte-paroles : quels sont les points de convergence ? Et les principales divergences ? Est-il possible d'élaborer une stratégie territoriale intégrée qui implique tous les secteurs en question et qui tient compte du changement climatique ? (20 minutes)

## Documentation :

**UTOPIELANDE** : Utopielande est un pays insulaire méditerranéen formé par sept îles, la plupart desquelles volcaniques et montagneuses. La majorité de la population, soit 110.000 personnes sur un total de 150.000, habite dans la seule île plaine de l'archipel, où se concentre la majorité des activités industrielles et touristiques du pays. Quant à l'agriculture et la pêche, elles se retrouvent au contraire surtout dans les autres cinq îles.

Utopielande est un pays dont le niveau de revenu moyen est caractérisé par de graves inégalités de répartition des richesses. La crise économique du début de la décennie a provoqué une augmentation significative du chômage juvénile (15-35 ans) qui atteint aujourd'hui un taux avoisinant les 30%, qui grimpe jusqu'à 50% parmi les femmes. Par conséquent, l'émigration et la fuite des cerveaux sont en hausse, notamment parmi les jeunes formés à l'université. L'économie est fortement concentrée dans 3 secteurs : le tourisme, surtout dans la capitale du pays caractérisée par des plages de sable fin mais fortement assujetties à l'érosion, la pêche et l'agriculture de subsistance.

Le gouvernement du pays veut développer une stratégie de développement intégré pour son territoire qui tienne compte des caractéristiques des trois secteurs principaux de l'économie nationale (tourisme, pêche, agriculture) et, en même temps, de l'impact du changement climatique qui est en train de modifier le pays.

**L'INCLUSION SOCIALE** : Utopielande est caractérisée par un taux de chômage très inégal : dans les îles moins peuplées et isolées, le taux est peu élevé (autour de 5%) en raison de la prépondérance des activités agricoles et de pêche à caractère familial. Sur l'île principale en revanche, le taux s'élève à 12%, avec un pourcentage s'approchant des 25% parmi les jeunes et les femmes qui représentent les groupes sociaux les plus marginalisés et à risque d'exclusion sociale, aussi bien que les personnes handicapées. Cependant, les grandes richesses individuelles se concentrent parmi un groupe restreint de familles de l'île centrale qui domine et exerce un contrôle majeur des industries et des principales attractions touristiques d'Utopielande.

Le Ministère du travail et de l'inclusion sociale veut combler l'écart entre les groupes les plus marginalisés et la classe moyenne, en ligne avec les Objectifs de Développement Durable. Il souhaite également réduire le taux de chômage juvénile et des femmes en l'alignant d'ici 5 ans avec les moyennes internationales (environ 10%).

**L'AGRICULTURE** : l'agriculture d'Utopielande est presque exclusivement de subsistance et concentrée dans les six îles volcaniques où la terre est la plus fertile. Le surplus de production est entièrement vendu à la capitale. Les cultivations sont caractéristiques de la Méditerranée : agrumes, tomates, dattes, etc. L'élevage est pratiquement inexistant. La rentabilité de l'agriculture est faible et l'export pratiquement nul principalement à cause des hauts coûts de transport et le mauvais accès aux marchés internationaux. Le système productif est suffisamment développé pour les besoins de l'île, mais les agriculteurs du pays ne seraient pas du tout compétitifs sur la scène globale voire régionale.

**LE TOURISME** : le tourisme est majoritairement développé sur l'île principale, caractérisée par ses plages blanches, eaux pures et villages typiquement méditerranéens, aussi bien que par une riche végétation et ses paysages vierges. Les touristes représentent avant tout des familles avec enfants qui profitent des plages ensoleillées pendant l'été. Les autres îles, tout en étant des territoires de grande valeur environnementale, ne disposent pas d'infrastructures touristiques développées.

Le Ministère du tourisme veut augmenter la présence touristique de 20% d'ici cinq ans en attirant des touristes provenant de l'Europe du Nord et en développant de nouvelles infrastructures dans les autres îles du pays. Par ailleurs, des projets de marketing et d'attraction de capitaux étrangers sont en phase de développement.

**L'ENVIRONNEMENT** : Utopielande a un environnement et un climat typiquement méditerranéens. Durant les dernières années, les températures moyennes ont progressivement augmenté et les précipitations diminuées. Les côtes souffrent d'une progressive dégradation due aux activités industrielles et touristiques. Les phénomènes atmosphériques sont de plus en plus extrêmes et les périodes de sécheresse alternent avec des inondations. Les ressources d'eaux douces sont aussi en diminution.

Le Ministère de l'environnement veut limiter l'utilisation des zones côtières par le tourisme et les activités industrielles. Des limitations pour la pêche et l'agriculture sont aussi prévues dans le but de préserver le renouvellement et la durabilité des stocks de poissons et des ressources hydriques.

**LES TRANSPORTS ET L'ACCESSIBILITÉ** : Utopielande est dotée d'un seul et petit aéroport international, et d'un seul port international ayant des connexions avec les pays voisins. Ces infrastructures sont localisées sur l'île principale ; les autres îles ne disposent quant à elles que de ports municipaux pour les pêcheurs et le transport des personnes. Dans les îles, les transports collectifs publics ne sont pas développés, notamment en raison des limitations géographiques et territoriales, et le pourcentage de voitures par habitant est parmi les plus élevés de la région. L'accessibilité aux services internet haut débit est limitée à l'île principale.

Le Ministère des transports et des infrastructures vise à développer les infrastructures pour les connexions internationales de manière à attirer les touristes internationaux. Cependant, le budget étant limité, aucune prévision d'amélioration des infrastructures de transport interne n'a été développée.

**LA PÊCHE** : la plupart des pêcheurs de l'archipel (80%) travaille de manière autonome pour les marchés locaux. Un nombre limité de pêcheurs travaille pour les grandes entreprises internationales qui sont autorisées à pêcher le long des côtes d'Utopielande.

La pêche intensive des dernières décennies a provoqué une sensible réduction des stocks de poissons, avec des effets négatifs sur les revenus des pêcheurs artisans et des entreprises internationales. Des mesures impopulaires pour limiter la pêche intensive ont déjà été prises, mais sans succès visible.

L'objectif du Ministère de la pêche d'Utopielande est d'augmenter la rentabilité du secteur par le biais d'infrastructures améliorées et innovantes pour l'élaboration de produits à base de poisson, d'apporter -un soutien fiscal aux investisseurs, -un appui à l'internationalisation, ainsi qu'un renforcement des capacités des pêcheurs pour approcher le modèle industriel.

### Pistes pour la résolution de l'exercice

Quelle est la bonne approche à suivre pour développer une stratégie orientée au développement territorial intégré ? Quels sont les éléments principaux et fondamentaux à prendre en considération ? Consultez les paragraphes 3.3 et 4.2 pour des pistes utiles à la résolution de l'exercice

Une fois définie la stratégie, comment la transformer dans un plan de travail partagé et dont le suivi et l'évaluation soient possibles ? Le contenu des paragraphes 3.1 et 4.3 peut vous aider dans la résolution des doutes.

## Exercice 2 – La situation de crise économique

La Région « Interne » du pays « XYZ » a souffert une profonde crise économique causée par la clôture de la principale source de revenu du territoire, une mine de fer. L'entreprise concessionnaire a fermé et le taux de chômage a fortement augmenté. Le contexte social est affaibli et fragmenté, et des manifestations de chômeurs et d'étudiants ont lieu chaque semaine.

Le gouvernement de la région veut revitaliser l'économie en présentant un plan de développement territorial aux institutions financières internationales pouvant octroyer les fonds nécessaires pour activer le plan.

Les participants se séparent en trois groupes : (i) citoyens, (ii) administrateurs et (iii) bailleurs.

En utilisant les principes et les outils appris dans le Manuel, le groupe des administrateurs doit illustrer:

1. Les étapes à suivre pour développer le plan
2. Les principaux aspects à considérer dans le plan
3. Les mesures à court, moyen et long terme à proposer
4. Le système de gestion du plan

Une fois le plan élaboré, les administrateurs doivent décider avec qui en discuter premièrement (citoyens ou bailleurs) et, sur la base des résultats des consultations, présenter les résultats du travail.

### Pistes pour la résolution de l'exercice

Quelle est la bonne approche à suivre pour développer une stratégie orientée au développement territorial intégré dans une situation de criticité ? Consultez les paragraphes 3.3 et 4.2 pour des pistes utiles à la résolution de l'exercice.

## Exercice 3 – L’orientation aux résultats

### Description et objectif

Votre administration est en train de préparer un nouveau projet stratégique s’inscrivant dans le cadre de la Stratégie Régionale de Développement 2018-2025. Dans la pratique, cela se traduit par la rédaction d’un plan orienté aux résultats du développement, selon les indications présentées dans le Manuel.

### Consigne

Les participants se séparent en groupes qui recevront le même cas pratique et devront analyser et commenter la logique d’intervention proposée par le Document d’Action annexé.

Les participants doivent :

- a. Lire le cas d’étude et l’analyser en groupe ;
- b. Appliquer les outils appris dans le Manuel pour définir une logique orientée aux résultats du développement (chaîne de résultats) ;
- c. En groupe, élaborer le plan d’intervention orienté aux résultats du développement (logique d’intervention) ;
- d. Identifier les potentielles faiblesses du plan ;
- e. Sur la base de la discussion avec les autres groupes, proposer des intégrations ou modifications du plan.

Chaque groupe dispose de 5 minutes de lecture, 20 minutes de travail en équipe, 10 minutes de présentation.

### Pistes pour la résolution de l’exercice

Quels sont les éléments à considérer dans la définition d’un plan d’action/stratégie orienté(e) aux résultats ? Quelles sont les étapes à suivre pour la préparation du plan/stratégie ? Les paragraphes 4.2, 4.3 et 4.4 peuvent vous amener sur le bon chemin.

## Exercice 4 – Les indicateurs de résultats orientés aux Objectifs du Développement Durable

### Description et objectif

L’objectif de l’exercice est d’appliquer les bons indicateurs de résultat à appliquer à la logique d’intervention et orientés aux ODD.

## Consigne

Les participants se séparent en groupes. Chaque groupe reçoit des exemples d'indicateurs différents et doit :

- i. Analyser les indicateurs proposés pour chaque composante et en vérifier les caractéristiques (25 minutes) ;
- ii. Parmi les indicateurs proposés, en choisir seulement un qui est considéré un bon exemple d'indicateur de résultat (5 minutes) ;
- iii. Rédige la Matrice des indicateurs relative à l'indicateur choisi (30 minutes);
- iv. Sur la base de la discussion avec les autres groupes, proposer des intégrations ou modifications de la Matrice (30 minutes divisés en : 20 minutes de présentation et discussion entre les groupes et 10 minutes pour la révision de la matrice, le cas échéant).

## Pistes pour la résolution de l'exercice

Doute sur le rôle, fonction et caractéristiques des indicateurs ? Ou encore sur la matrice ? Consultez le paragraphe 3.2 et les sous-paragraphes qui suivent pour repérer tous les éléments qu'il vous faut.

## Cas d'étude pour les exercices 3 et 4

### Analyse de la situation de la Région « Bassin Maritime »

Nonobstant la forte croissance économique enregistrée lors des cinq dernières années, les indicateurs de développement humain et socio-économique de la Région « Bassin Maritime » sont encore alarmants.

En particulier, les indicateurs sociaux dénotent des niveaux de pauvreté élevés, avec 36,6% de la population vivant en conditions de pauvreté. Les données désagrégées montrent un taux particulièrement élevé dans l'arrière-pays et dans les zones rurales, comparé avec les données des zones urbaines et côtières. Le coefficient de Gini est de 0.6, parmi les plus élevés du pays.

Le gouvernement régional a préparé une stratégie de développement 2018-2025 qui vise à augmenter les contributions sociales, en particulier dans les zones périphériques de la région. Une précédente initiative similaire pour la période 2010-2017 n'a pas abouti aux résultats attendus par manque de capacité de programmation et de suivi et évaluation qui a comporté une mauvaise répartition des ressources disponibles.

Le nouveau plan vise à renforcer les processus de développement régional basés sur la décentralisation et la participation, et visant à renforcer (i) l'accès aux services publics de base, (ii) la réhabilitation ou la construction d'infrastructures dans les zones de la région moins développées, (iii) le renforcement des capacités des élus et fonctionnaires locaux pour stimuler le développement économique et social dans les communautés les plus pauvres.

## Synthèse du Plan d'action de la Stratégie de Développement 2018-2025

### Impact de long terme attendu : Élever la région à un niveau moyen de revenu

#### Résultats attendus :

1. Renforcement des capacités de l'administration publique de s'engager dans des initiatives visant l'amélioration de la condition socio-économique de la portion de population vivant en conditions de pauvreté
2. Renforcement des relations du public-privé pour augmenter les opportunités économiques, entrepreneuriales et d'emploi dans la région

#### Produits (outputs) :

- 1.1 Formation des fonctionnaires publics et des élus en matière de politiques publiques pour l'inclusion sociale ;
- 1.2 Rédaction de lignes directrices pour la localisation des ODD dans le cadre de la politique régionale
- 1.3 Actions pilotes de mise en œuvre des produits 1.1 et 1.2
- 2.1 Analyse des atouts et faiblesses de l'économie de la région
- 2.2 Définition d'un plan de développement économique partagé
- 2.3 Plaidoyer des institutions financières dans le processus de redressement économique

Activités : formations, tables rondes, assistance technique et mobilisation d'expertise nationale et internationale, actions pilotes, rédaction de documents de travail et de propositions législatives, etc.

# À VOS NOTES !

A series of horizontal dotted lines for taking notes.









# BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE

## Livres et publications officielles

Ahmed Zaïd, M., Abdelkhalek, T., Ouelhazi, Z., Ghosn, A. (coord.) (2013), L'économie sociale et solidaire au Maghreb Quelles réalités pour quel avenir ? – Algérie, Maroc, Tunisie : Monographies nationales, IPEMED

Bahl, R. (2005), Fiscal Decentralization as an Economic Development Strategy, Fiscal Decentralization and Local Governance Course, Atlanta, GO : Andrew Young School of Policy Studies, Georgia State University

Barmisse, G. (2004), Guide des outils du knowledge management : Panorama, choix et mise en œuvre, Vuibert

Belhed, A. (2015), Les enjeux et défis de l'aménagement du territoire et de la régionalisation dans une Tunisie en pleine transition démocratique, Global Local Forum

Bergh, S.I. (2016), Public sector governance reforms and 'advanced regionalization' in Morocco: What role for the European Union?, EUI Working Paper RSCAS 2016/56

Cavallini, Soldi, Friedl et Volpe (2016), Using the Quadruple Helix Approach to Accelerate the Transfer of Research and Innovation Results to Regional Growth, Comité des Régions

Cités et Gouvernements Locaux Unis – Commission Méditerranée (2016), 4ème Forum des Autorités Locales et Régionales de la Méditerranée – De Sousse à Tanger, la diplomatie territoriale en actions, Barcelona : CGLU

COM (2013) 280 : Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des Régions Accorder une autonomie accrue aux autorités locales dans les pays partenaires pour une meilleure gouvernance et des résultats plus concrets en matière de développement

Commission européenne - EuropeAid, Aid Delivery Methods – Volume 1 Project Cycle Management Guidelines, Mars 2004

Commission européenne, DG NEAR, Guidelines on linking planning/programming, monitoring and evaluation, Juillet 2016

Commission Interméditerranéenne de la Conférence des Régions Périphériques et Maritimes d'Europe (2017), Économie Sociale et Solidaire dans les Régions méditerranéennes : Expériences des territoires et perspectives de coopération, Septembre 2017

Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies (1987), Notre Avenir à Tous

Constitution du Royaume du Maroc, édition 2011, Royaume du Maroc, Secrétariat Général du Gouvernement, Direction de l'Imprimerie Officielle

Constitution de la République Tunisienne, Tunis le 26 Janvier 2014

Convention sur la protection du milieu marin et du littoral de la Méditerranée (« Convention de Barcelone»), 10 juin 1995 (entrée en vigueur : 9 juillet 2004)

Dhafer, N. (2010), L'aménagement du territoire tunisien : 50 ans de politiques à l'épreuve de la mondialisation, EchoGéo n°13

Déclaration Finale de l'Assemblée Générale de la Commission Interméditerranéenne (CIM) de la Conférence des Régions Périphériques et Maritimes (CRPM) de Venise, Italie, juillet 2016

Déclaration Finale de la présidence maltaise du Conseil de l'UE de mai 2017 concernant le « Renforcement de la coopération euro-méditerranéenne à travers de la recherche et de l'innovation », Malte, mai 2017

Dubois, J-L., F-R. Mahieu, A. Poussard (2005), La durabilité sociale comme composante du développement humain durable, in : Martin Jean-Yves (ed.), Leroy Guillaume (collab.), Développement durable ? : doctrines, pratiques, évaluations. Paris : IRD, 73-94

Faure, A. et Van der Graaf, M. (2017), Handbook for a successful project, PLATFORMA Secretariat

Fernández de Losada Passols, A. (2017), Façonner une nouvelle génération de coopération décentralisée – Pour une efficacité et une responsabilité accrues, CIM-CRPM, PLATFORMA

Fracchetti, J. et Guai, P.-A. (2011), L'influence d'une exposition environnementale sur les représentations et pratiques des visiteurs-citoyens, la Lettre de l'OCIM, n° 134, pp. 14-21

Günay, C. (2016), Reality check: why the EU needs to rethink its neighbourhood policy, Barcelona: European Institute of the Mediterranean, 41 S. (Papers IEMed; 29) (EuroMeSco Series)

Hallaouy, R. (2016), Régionalisation avancée pour un développement intégré, Conjoncture, Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc, Num. 983, juillet-septembre 2016

Haut Représentant de l'Union européenne pour les Affaires étrangères et la Politique de Sécurité, et Commission européenne « A New Response to a Changing Neighbourhood: A Review of the European Neighbourhood Policy », COM(2011) 303, 25 mai 2011

IEMed (2016), The 5+5 Dialogue as a Mechanism of Integration and Regional Cooperation - For a common reflection on the Western Mediterranean, Report n. 9 Mai 2016

Kettle, D. (2010), « Governance, contract management and public management », in Osborne, S.P. « The new Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance », Routledge

Kingdon, J. W. (1984), Agendas, Alternatives and Public Policies, Boston: Little, Brown and Company

Labé, J.P. et Ledant, V. (2015), De l'utilité d'un seul objectif spécifique par projet, ONG-ADG

Laurent, J.-M. (2005), KM: Knowledge Management – Les trois dimensions d'un projet, OCSIMA

Lehne, S. (2014), Time to reset the European Neighbourhood Policy, Bruxelles : Carnegie Europe

Leigh, M. (2016), Rethinking the European Union's Neighborhood Policy, chap. 6, 110 de Challenges to Democracy in the European Union and its Neighbours, Noi et Toperich, Baltimore, MD : Center for Transatlantic Relations, Johns Hopkins University

Lopes C. and Theisohn T. (2003), Ownership, leadership and transformation: can we do better for capacity development?, Earthscan

Médiateur européen (2001), Code européen de bonne conduite administrative

Nilsson, M. et Silander, D. (2016), Democracy and Security in the EU's Eastern Neighborhood? Assessing the ENP in Georgia, Moldova, and Ukraine, Democracy and Security 12(1):44-61

Organisation des Nations Unies, Déclaration sur le droit au développement, Adoptée par l'Assemblée générale dans sa résolution 41/128 du 4 décembre 1986

Organisation pour la Coopération et le Développement (2015), Government at a Glance 2015

Organisation pour la Coopération et le Développement (2015), Policy Framework for Investments - Responsible Business Conduct

Passet, R. (1979), L'économie et le vivant, Paris : Payot, rééd. Economica (1996)

Pertusot, V. (2016), The European Neighborhood Policy: A Bureaucratic Phoenix?, Notes de l'Ifri – Novembre 2016, Ifri

Programme des Nations Unies pour le Développement (2007), Evaluation of results-based management at UNDP, Décembre 2007

## Sites Internet

Programme des Nations Unies pour le Développement (2009), Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results

Programme des Nations Unies pour le Développement (2011), Results-based management handbook, Octobre 2011

Regione Toscana (2017), Localization of the SDGs: Experiences and Lessons Learned from Tuscany (p. 20-23)

Romeo, L. (2015), What is territorial development?, GREAT insights Magazine, Volume 4, Issue 4. Juin - Juillet 2015

Rural-Urban Partnerships : An Integrated Approach to Economic Development, OECD Rural Policy Reviews, 2013

Shumylo-Tapiola, O. et Pertusot, V. (2011), The European Neighborhood Policy: Still a Long Way to Go, in CIDOB (ed.), CIDOB International Yearbook, Barcelone : CIDOB

United Nations Human Rights, Office of the High Commissioner, Human Rights Indicators – A Guide to Measurement and Implementation, New York and Geneva, 2012

Banque mondiale, World Integrated Trade Solutions' Database, consulté le 27 octobre 2017

Banque mondiale (2008), Managing for Development Results, 3rd High-Level Forum on Aid Effectiveness, Accra, Ghana, Septembre 2008, <http://siteresources.worldbank.org/ACCRAEXT/Resources/4700790-1220290989866/MfDR.pdf>, consulté le 30 mai 2016

Cités et Gouvernements Locaux Unis, Un mouvement d'apprentissage sur tous les continents : la localisation des ODD, <https://www.uclg.org/es/media/news/un-mouvement-dapprentissage-sur-tous-les-continents-la-localisation-des-odd>, consulté le 30 janvier 2018

La Jeune Afrique, Tunisie : ce qui contient la loi de finances, [www.jeuneafrique.com/501500/politique/tunisie-ce-que-contient-la-loi-de-finances-la-loi-de-finances-2018-finalement-adoptee](http://www.jeuneafrique.com/501500/politique/tunisie-ce-que-contient-la-loi-de-finances-la-loi-de-finances-2018-finalement-adoptee), consulté le 2 février 2018

L'Économiste Maghrebin, Tunisia 2020 : l'heure du bilan a sonné, [www.leconomistemaghrebin.com/2018/01/03/tunisia-2020-bilan](http://www.leconomistemaghrebin.com/2018/01/03/tunisia-2020-bilan), consulté le 2 février 2018

ONU Femmes, Indicateurs, <http://www.endvawnow.org/fr/articles/336-indicateurs.html>, consulté le 10 mars 2018

Organisation mondiale du Tourisme, Définition : Tourisme Durable, <http://sdt.unwto.org/fr/content/definition>, consulté le 2 février 2018

## CRPM

La Conférence des Régions Périphériques Maritimes rassemble environ 160 régions issues de 25 États de l'Union européenne et au-delà.

Représentant près de 200 millions de citoyens, la CRPM agit en faveur d'un développement plus équilibré du territoire européen. Elle opère à la fois comme un think tank et un lobby pour les régions.

Grâce à son vaste réseau de contacts au sein des institutions de l'UE et des gouvernements nationaux, la CRPM a, depuis sa création en 1973, ciblé son action en vue d'assurer que les besoins et les intérêts de ses régions membres soient pris en compte dans toutes les politiques ayant un fort impact territorial.

Son principal objectif se concentre sur la cohésion sociale, économique et territoriale, les politiques maritimes et la croissance bleue, et l'accessibilité. La gouvernance européenne, l'énergie et le changement climatique, le voisinage et le développement, représentent également d'importants domaines d'activités de l'association.

[www.cpmr.org/fr/](http://www.cpmr.org/fr/)

## PLATFORMA

PLATFORMA est la coalition européenne regroupant les gouvernements locaux et régionaux – ainsi que leurs associations – actifs dans la coopération au développement de ville à ville et de région à région. Depuis sa création en 2008, PLATFORMA représente plus de 100 000 gouvernements locaux et régionaux. Tous sont des acteurs clés de la coopération internationale pour le développement durable.

La variété des partenaires fait la singularité de ce réseau. PLATFORMA reflète la diversité des réalités des gouvernements locaux et régionaux en Europe et dans le monde.

L'objectif de PLATFORMA est de faciliter l'échange de connaissances et l'apprentissage mutuel, et de renforcer le rôle spécifique des gouvernements locaux et régionaux dans les politiques de développement.

En 2015, PLATFORMA a signé une convention-cadre de partenariat (Framework Partnership Agreement ou FPA) avec la Commission européenne. Ses signataires s'engagent à prendre des mesures fondées sur des valeurs et des objectifs communs pour lutter contre la pauvreté et les inégalités dans le monde tout en favorisant la démocratie locale et le développement durable.

[www.platforma-dev.eu/fr/](http://www.platforma-dev.eu/fr/)



**CPMR  
CRPM**



**CPMR  
INTERMEDITERRANEAN  
COMMISSION**

6, Rue St Martin

35700 Rennes

+ 33 (0)2 99 35 40 50

[secretariat@crpm.org](mailto:secretariat@crpm.org)

[@CPMR\\_Europe](#) / [@IMC\\_CPMR](#)

[www.cpmr.org/fr/](http://www.cpmr.org/fr/)



**PLATFORMA**  
LOCAL & REGIONAL INTERNATIONAL ACTION

Square de Meeûs 1

1000 Brussels - Belgium

+32 (0)2 265 09 30

[platforma@ccre-cemr.org](mailto:platforma@ccre-cemr.org)

[@Platforma4Dev](#)

[www.platforma-dev.eu/fr/](http://www.platforma-dev.eu/fr/)



Le soutien apporté par la Commission européenne à la production de la présente publication ne vaut en rien approbation de son contenu, qui reflète uniquement le point de vue de l'auteur. La Commission ne peut être tenue responsable d'une quelconque utilisation qui serait faite des informations contenues dans la présente publication.