

OBJET

Planification territoriale / stratégique : Approche, Evaluation et Marketing

**Support de cours / Etudiants IGT/IAV Hassan II
Année universitaire : 2021-2022**

Éléments introductifs

Compétences et savoir-faire du projet de territoire

-**Compétence portage politique:** portage politique de l'opération et capacité de mobilisation des acteurs

Meneur politique

-**Compétence managériale:** capacité de gestion, de pilotage, d'implication, de partenariat, de réorganisation, gestion des délais, d'évaluation suivi, et contrôle **maitrise d'ouvrage et pilotage**

-**Compétences communicationnelles** : capacités d'intermédiation, d'accompagnement social, d'information

Maitrise d'ouvrage social

-**Compétences techniques** et opérationnelles: maitrise des modalités de conception, de programmation, de mise en œuvre : **expertises opérationnelles**

-Maitrise d'œuvre technique

Portage politique

Mise en place **d'un comité stratégique de pilotage** : responsables : wilaya, région, agence urbaine, préfectures, départements de l'AT...

Portage technique

Comité d'animation technique

Équipe d'experts et d'animation

Démarche collaborative

Des ateliers thématiques (au delà des acteurs institutionnels, des professionnels (ordres, chambres) , des scientifiques et des associations



Un focus sur **les grands projets d'aménagement**

Approches ?

Approche ascendante et approche descendante:

La distinction peut désigner le sens d'une démarche intellectuelle :

- Il peut s'agir d'une synthèse (ascendante) Bottom-up où l'on part du détail, du «bas», c'est-à-dire l'échelon le plus fin, pour consolider progressivement et opérer une synthèse.
- Il peut s'agir d'une analyse (descendante) Top-down où, partant de l'ensemble, on décompose en éléments toujours plus détaillés, pour déboucher sur une « mise à plat », une «dissection totale », un état des lieux de l'objet étudié.
- L'approche ascendante : on admet que **chaque citoyen est un expert**; il sait des choses que les décideurs ignorent / démocratie représentative.
- Il s'agit d'exploiter les potentiels locaux : les **acteurs territoriaux comme experts**.

La distinction désigne surtout le mode d'animation et de pilotage d'une démarche :

- Il peut s'agir d'un **pilotage participatif** (ascendant) où le fil directeur de l'animation démarre des perceptions et initiatives de l'échelon le plus «bas» (au sens hiérarchique) ou le plus «terrain» (au sens opérationnel) pour être répercutées, déclinées et prises en compte par les échelons supérieurs.
- Attention au **pilotage directif** (descendant) où le fil directeur de l'animation est actionné par la hiérarchie.

Territoire intelligent =

- économie intelligente «smart economy»,
- système de déplacement intelligent «smart mobility»,
- environnement intelligent «environmental sustainability»,
- population intelligente «smart population»,
- mode de vie intelligent «smart lifestyle»,
- administration intelligente «smart administration»,
- constructions intelligentes «smart building»,
- réseaux intelligents «smart Grid» ...

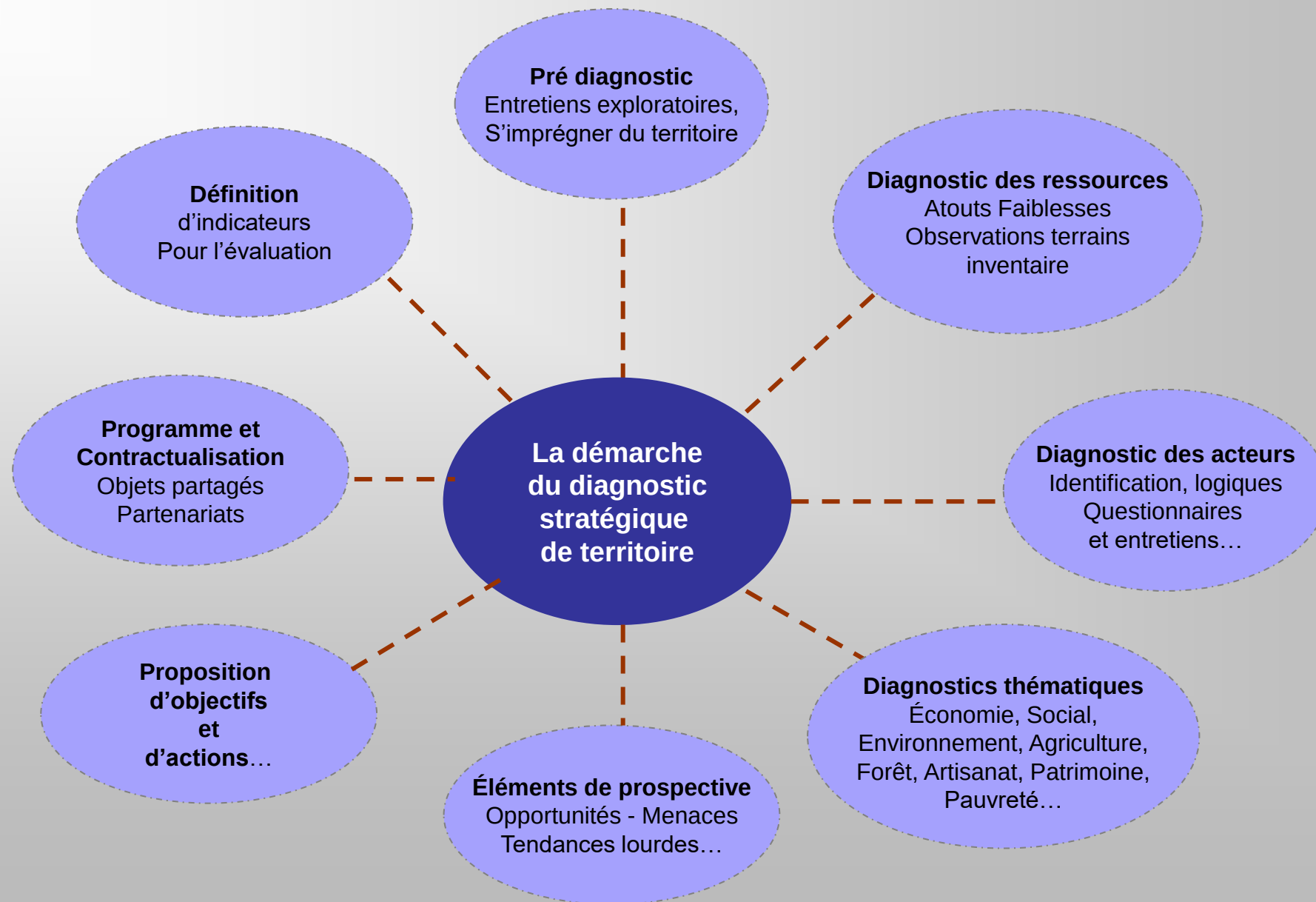
Diagnostic

- Multiples sont les indicateurs qui aident à situer un pays à l'échelle internationale, parmi lesquels, il y a lieu d'évoquer l'indice mondiale de l'innovation
- Selon cet indice le Maroc occupe la 72e place en 2016 et devance la Tunisie (77e), l'Égypte (107e) et l'Algérie (113e).
- Sur le plan continental le Maroc se classe troisième, après l'île Maurice et l'Afrique de Sud. Ce classement est dû aux avancées enregistrées en termes de propriété industrielle et de la qualité des infrastructures.
- Les rapports internationaux révèlent des **manques à gagner dans le capital humain, la création de la connaissance et le niveau des universités, du nombre de publications scientifiques et du nombre de dépôts internationaux de demandes de brevet, etc.**
- L'enjeu est décisif parce que si la tendance croissance du début du siècle s'est maintenue, il faudrait au Maroc 65 ans pour atteindre le niveau actuel de développement de la Malaisie, 129 ans pour celui de la Corée du Sud et près de 2 siècles pour atteindre celui des Etats Unis.

Construction du diagnostic

- **Une analyse quantitative : analyse de l'existant à partir de données variables selon l'échelle du territoire (première perception des enjeux locaux)**
- **Une analyse qualitative : c'est le recueil des perceptions effectué dans le cadre de groupes de travail associant des acteurs locaux représentatifs d'intérêts divers (élus, associatifs, socio professionnels, personnes qualifiées...).**
- **Avantage: une vision partagée du territoire qui se construit à partir du regroupement des perceptions des membres des groupes de travail.**

La démarche de diagnostic stratégique de territoire dans le projet de territoire



Réalisation du diagnostic stratégique

Diversité de sources d'informations



- Des sources d'informations différentes, aux formes différentes, aux contenus variables...



- Constitution et validité d'un **corpus** (de données, de textes...)

... que l'on pourra prendre en considération pour le diagnostic stratégique



- Compréhension du territoire et la définition de problématiques...

Information donnée / information construite

Collecte

- données existantes

- co-construction, production de données

- à partir de l'**observation**, de ce que l'on peut voir
- à partir de ce que l'on peut entendre ; on fait appel à « **l'écoute** »

Objectifs de la collecte de l'information par enquête

a) *Diversité d'objectifs, d'attentes... lorsqu'on s'intéresse aux acteurs :*

- identifier les acteurs, connaître leurs pratiques,
- connaître leurs regards..., appréhender leurs connaissances,
- connaître leurs opinions, appréhender leurs sentiments, leurs valeurs,
- apprécier leur consentement,
- apprécier leur capacité à contribuer, implication,
- repérer les fonctionnements, logiques...
- ...

b) *Collecter l'information par enquête :*

- **par questionnaire** pour « *saisir (quantitativement) le sens des conduites en les croisant avec des indicateurs des déterminants sociaux* » ;
- **par entretiens** (semi-directifs) pour « *reconstruire le sens vécu, l'expérience des comportements des acteurs sociaux et processus territoriaux* ».

AFOM ?

SWOT : Strengths / Weaknesses / Opportunities / Threats

L'analyse AFOM est un outil de diagnostic stratégique qui permet, sur la base d'une analyse de la situation, **d'identifier les points forts** et **les points faibles** d'une organisation.

Elle s'appuiera sur une ou plusieurs techniques de recueil d'information :

- ⊙ interviews (internes et externes)
- ⊙ questionnaires écrits fermés, semi-ouverts ou ouverts
- ⊙ auto évaluation (l'organisme se reconnaît des forces et faiblesses)
- ⊙ comparaisons (benchmarking)
- ⊙ analyse documentaire (études, monographies)
- ⊙ analyse des perceptions (analyse de coupures de presse par exemple)
- ⊙ analyse de cas
- ⊙ etc.

Analyse AFOM

- C'est un cadre de réflexion pour la définition d'une stratégie pertinente par rapport au contexte.
- Cette matrice AFOM permet de retenir les caractéristiques intrinsèques et les éléments fondamentaux du territoire à plusieurs échelles d'analyses.
- C'est une technique d'analyse appliquée à plusieurs types de territoires, d'organismes et d'institutions.
- **Son application n'est pas nouvelle en soi.** C'est une approche innovante, car appliquée au territoire elle intègre les techniques de participation publique dans la construction des projets.
- Cette analyse permet de mettre en évidence les atouts et les faiblesses du territoire et d'identifier les opportunités et les menaces présentes à l'extérieur, dans le contexte où l'on opère.

Attention: généralement, les atouts et les faiblesses sont des éléments placés sous le contrôle des acteurs du territoire, tandis que ceux qui sont relatifs à l'extérieur sont des phénomènes dont on peut éventuellement profiter où vis à vis desquels il faut prendre des précautions. Ils ne peuvent pas, sinon dans une moindre mesure, être modifiés par les acteurs.

ATOUTS

- **C'est une ressource ou une caractéristique du territoire qui permet de le mettre en valeur.**
- **C'est un moteur de développement**

Faiblesses

- **C'est une limite, un « défaut » ou une « non compétence » du territoire qui l'empêche de se développer**
- **C'est un frein au développement**

Opportunités

- **Il s'agit d'une situation favorable au territoire qui n'est pas nécessairement sous son contrôle direct mais qui permet de lui donner un « avantage » de développement**

Menaces

- **C'est une situation non favorable dans l'environnement extérieur du territoire qui peut influencer négativement le développement socioéconomique.**

les points forts de l'AFOM

- Analyser le territoire de manière collective et globale et non plus de manière sectorielle
- Répondre à des besoins réels et à des priorités locales
- Associer les acteurs du territoire à toutes les étapes de l'élaboration du projet (diagnostic, précision des enjeux, stratégies, programme d'actions...)

Le questionnement s'organise à deux niveaux

- 1. des composantes clefs du développement durable**
(environnement, économie, socioculturel...) qui permettent d'analyser la **situation** du territoire.
- 2. des éléments de caractérisation de la communauté locale**
(valeurs et modes de fonctionnement) et donc du **contexte** dans lequel naît le projet

Ces éléments sont analysés en termes

- D'atouts et de faiblesses: *Quel est le **constat** aujourd'hui ?*
- D'opportunités et de menaces: *Quelles sont les **voies possibles** pour l'avenir ?*

- Quels sont les avantages dont dispose le territoire pour mettre en place une démarche dynamique de développement ?
- De quelles compétences dispose le territoire et sur lesquelles nous pouvons compter ?
- De quelles ressources le territoire dispose-t-il dans une perspective de développement local, et qui s'avèrent avantageuses par rapport à celles d'autres réalités territoriales ?
- Quels est le savoir-faire ?

Faiblesses

- Quelles sont les difficultés que nous pouvons rencontrer dans nos initiatives ?
- Où se situent nos limites et nos carences ?
- Habituellement, d'où proviennent nos difficultés ?
- Quels sont les inconvénients et les obstacles aux processus de développement par rapport à d'autres réalités territoriales ?

Opportunités

- Quels avantages visons-nous par nos initiatives ?
- Quelles autres opportunités pourraient ressortir si nous réussissions dans notre projet ?
- Quelles sont les opportunités d'intervention pour la valorisation des potentialités du territoire ?

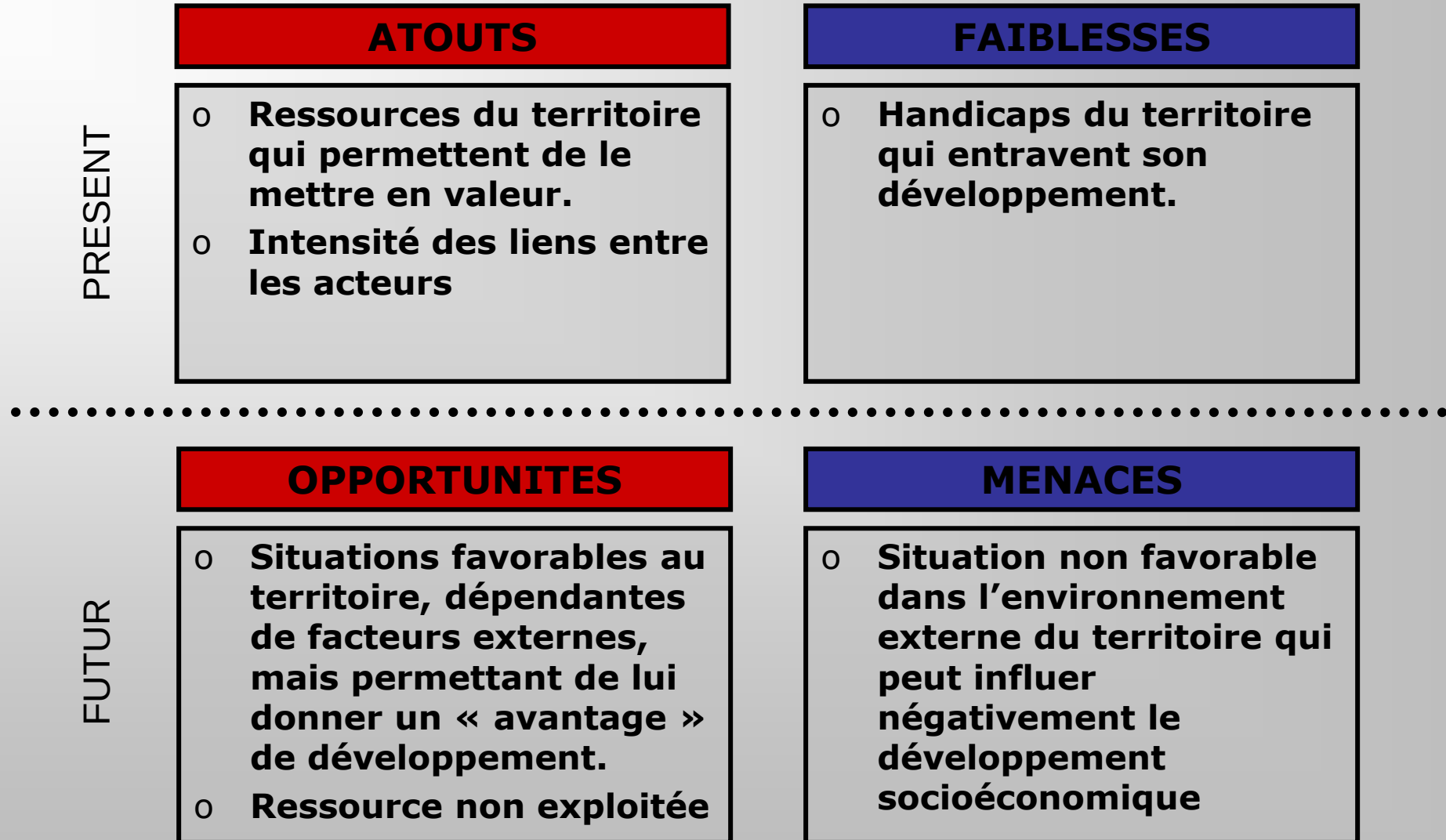
Menaces

- Quels sont les obstacles qui pourraient émerger ou qu'il faudra affronter ?
- Des difficultés pourraient-elles émerger ?
- Quel impact pourrait avoir le projet ou une série d'actions ?
- Quels sont les risques qui peuvent influencer négativement la mise en place le projet et la valorisation du territoire ?

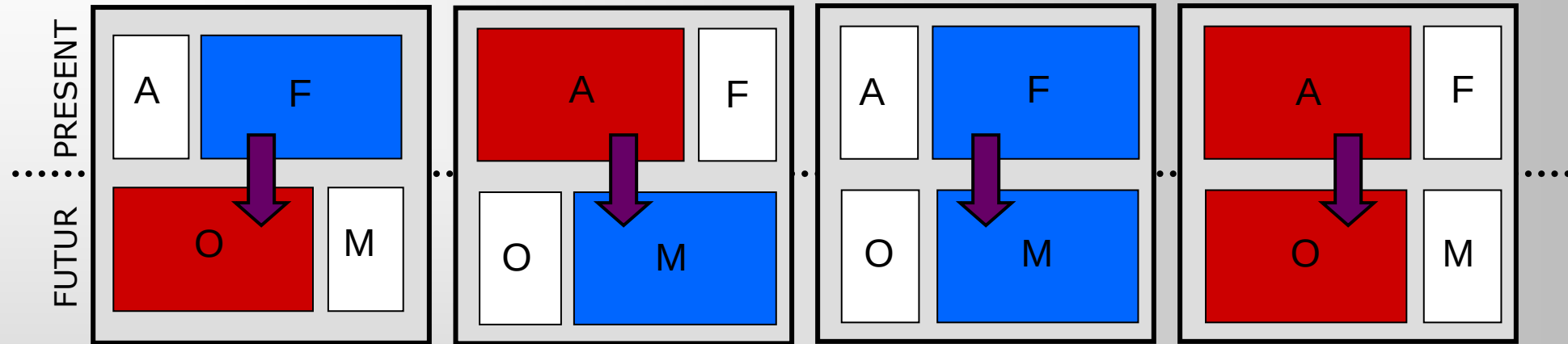
N.B.

- ▶ Les réponses à ces questions aident à éclairer les conditions internes et externes avec lesquelles les actions, projets ou décisions déterminées se confrontent.
- ▶ Certains aspects peuvent constituer en même temps des atouts ou des faiblesses, de même que certaines opportunités peuvent aussi représenter des menaces.
- ▶ Les points de force sont des ressources compétitives, qui pourront s'avérer utiles même dans un second temps
- ▶ Les faiblesses sont des opportunités de développement.

Mobilisation du modèle AFOM dans un exercice de prospective simplifié



Mobilisation du modèle AFOM dans un exercice de prospective simplifié



Dynamique F-O:

Activation des ressources latentes par le projet

Des opportunités à saisir pouvant contrecarrer les faiblesses présentes

Un territoire à inventer

Dynamique A-M:

Des ressources nombreuses mais en danger (détérioration, manque d'innovation, mobilisation insuffisante des acteurs)

Un territoire qui doit innover

Dynamique F-M:

Manque de ressources et des acteurs peu présents

Absence de projet

Un territoire en crise

Dynamique A-O:

Paniers de biens diversifiés

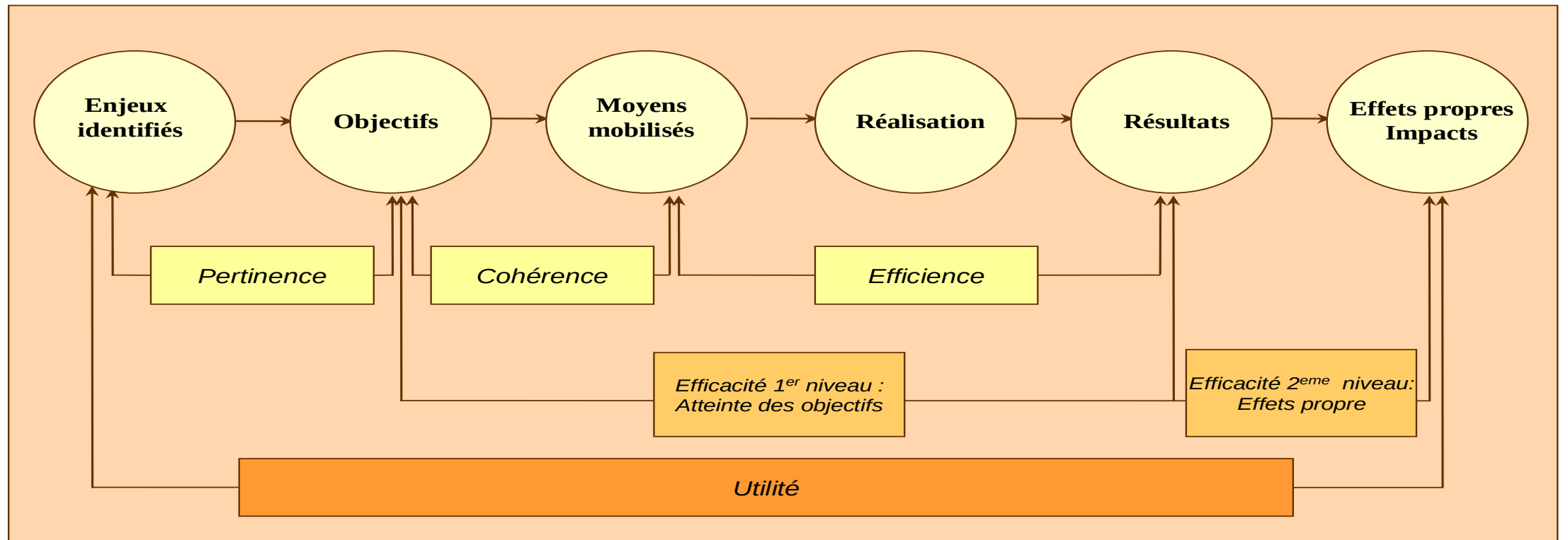
Acteurs en dynamique de projet

Un continuum territorial

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

Les composantes d'évaluation

Liens entre les différentes notions



- L'évaluation est basée sur un ensemble de **questions évaluatives** qui permettent d'apporter des réponses précises dans le but de déterminer un certain nombre de **critères** et de définir la **réalisation des objectifs** de développement.
- Ces critères permettent ainsi d'atteindre des objectifs tels ressortir et à faire **émerger les problématiques et les enjeux**, les **points forts** et **points faibles** et à **proposer des améliorations** pour la suite de la mise en œuvre de la politique, du programme ou du projet.
- Le critère d'évaluation, un point de vue d'appréciation, est le caractère, la propriété ou la conséquence de l'action sur la base desquels sera formulé un jugement.

- Qualitatif ou quantitatif, il doit être explicite, en précisant clairement sur quoi se fonde le jugement.
- Il existe un certain nombre de critères pour juger une action, dont les plus courants sont : **l'efficacité, l'efficience, l'impact, la cohérence, la pertinence.**
- Selon les actions et les priorités des opérateurs, d'autres critères peuvent être ajoutés : la participation, la durabilité (au sens de conserver la viabilité dans la durée), l'autonomie, etc.

Comment peut on apporter un jugement « fondé » et objectif ?

En comparant le **prévisionnel** et le **réalisé**

En comparant le **réalisé** et la **norme** et le standard reconnus

En quantifiant le **réalisé** et ses **effets**

Pertinence

- Elle vérifie **l'adéquation des objectifs** de l'intervention publique aux **enjeux identifiés**.
- Ces objectifs et enjeux sont notamment issus des besoins identifiés lors du diagnostic.
- Une politique sera dite pertinente si ses objectifs explicites sont adaptés à la nature du problème qu'elle est censée résoudre ou prendre en charge.

Questions :

Les objectifs sont-ils adaptés à la nature des problématiques soulevées ?

Dans quelle mesure faisons-nous ce qui est approprié à la situation ?

La cohérence

Elle apprécie la cohérence et la compatibilité entre **les objectifs de l'action** et le **contexte de sa mise en œuvre** ainsi qu'avec les **objectifs des autres actions** qui interagissent avec elle

- C'est l'adéquation entre **les objectifs** assignés à une politique (et/ou programme), les **moyens** arrêtés et leur contexte.
- En ce sens, l'appréhension de la cohérence est un des angles d'approche de l'évaluation.
- La Cohérence peut être Interne, quand elle mesure l'adéquation des **moyens** mis en œuvre à l'**objectif** explicitement visé.
- La Cohérence est Externe, quand elle analyse l'adaptation de la politique par rapport aux autres politiques intervenant sur le même terrain.

Questions ?

- Les moyens juridiques, humains et financiers mis en place sont-ils adaptés à ces objectifs ?
- Les différents objectifs sont-ils cohérents entre eux ?
- Autrement, lorsque l'intervention vise à obtenir un effet X, dans quelle mesure cela [est-il compatible ou contradictoire avec les objectifs des autres politiques] ? »

L'efficience

- C'est l'adéquation entre les **résultats obtenus** et les **moyens mobilisés** (financiers et/ou humains) (par exemple coûts trop élevés par rapport aux prévisions ou par rapport aux résultats).
- C'est également la mesure de laquelle les résultats sont obtenus en minimisant les ressources utilisées.
- Ce critère permet à repérer, si l'on a fait les bons **choix pour optimiser**, qualitativement et quantitativement les moyens mis à disposition.

L'efficience met en rapport **les coûts** et les **moyens mobilisés** (financiers et/ou humains) d'une politique avec ses résultats.

Questions:

Les ressources financières mobilisées par la politique ont-elles été bien utilisées ?

Les résultats de la politique sont-ils à la mesure des sommes dépensées ?

Avons-nous fait les choses de manière vraiment économe ?

L'efficacité

consiste à mesurer l'adéquation entre les **résultats obtenus** et les **objectifs initiaux**.

L'efficacité consiste à mesurer l'écart entre les objectifs et les résultats plus la quantification des objectifs dans la construction des programmes

Questions ?

- Dans quelle mesure les effets propres de l'intervention sont-ils conformes à ses objectifs ?
- Avons-nous atteint nos objectifs ?
- Que se serait-il passé si la politique n'avait pas existé ?

Pour les objectifs : se réinterroger sur la quantification, expliquer pourquoi les objectifs n'ont pas été atteints ;

Pour les résultats : les effets y compris les effets d'aubaine et les effets pervers, les effets positifs non identifiés a priori.

L'atteinte des objectifs

Cette mesure répond à l'une des attentes principales des commanditaires : elle renseigne, dans un certain sens, sur la **réussite** ou l'**échec** de la politique.

L'impact

C'est l'appréciation **des effets directs ou indirects générés** par la politique, à moyen et à long terme sur les plans technique, économique, social, écologique, etc.

L'action publique a souvent des effets plus larges que ceux explicitement visés par les décideurs.

Évaluer l'impact d'une politique publique consiste donc à en **mesurer les conséquences** pour la société et à s'interroger sur leurs caractères bénéfiques ou non.

L'impact est différent des Résultats, qui sont des effets directs, escomptés ou non, positifs et/ou négatifs, obtenus au niveau de l'« objectif spécifique » d'une intervention publique.

Questions :

Quelles sont les conséquences globales de la politique pour la société ?

Ces conséquences, sont-elles bénéfiques ?

Mesurer l'impact d'un plan d'aménagement

Que ce serait-il passé pour l'espace si le PA n'avait pas eu lieu ? (Isolation des effets propres)

La performance

C'est la combinaison de l'efficacité et de l'efficience des réalisations, des résultats et des impacts.

C'est la mesure selon laquelle l'action de développement, ou un partenaire, opère selon des critères, des normes, des orientations spécifiques, ou obtient des résultats conformes aux objectifs affichés ou planifiés.

L'utilité

C'est une mesure qui permet de comparer **les impacts** d'une intervention publique ou d'un programme par rapport **aux besoins et aux enjeux identifiés**.

Question ?

Jugement porté sur une action publique en comparant les impacts de cette action aux besoins et enjeux qui l'ont motivée

Communication, branding et marketing territorial

Communication

Il s'agit de fournir systématiquement et en temps utile **des renseignements sur le processus et les partager (recueil des points de vue, des propositions)**

Faible accès des acteurs non institutionnels aux informations (**opacité**)

D'un simple dispositif d'information à un véritable dispositif de **concertation, de communication et d'animation**

Créer **une véritable interface** entre le projet (déroulement, contenu, options) et les bénéficiaires

Mettre en place **un processus d'accompagnement** des bénéficiaires depuis le début à la fin du processus

Une communication qui soit permanente, élargie et diversifiée

Permanente : tout au long du processus de mise en œuvre de l'opération (préparation, lancement, conception et mise en œuvre

Élargie touchant les différents acteurs (décideurs politiques, départements techniques, promoteurs économiques, ONG, Habitants) et avec des thèmes précis (logement, emploi espace public, équipements...)

Diversifiée prenant différentes formes de manifestations (ateliers d'information, tables rondes, sites web interactifs, exposition, NTIC)

La planification inventive



La maison de Juliette à Vérone

Elle est célèbre car une superstition s'y rattache.

En effet, devenue "patronne" des amoureux, ceux-ci viennent volontiers lui rendre visite et poser une main dévote sur son sein droit, pour demander la protection de leur amour.

La statue de Juliette à l'intérieur de la cour de la maison



La maison de Juliette se visite à Vérone.

Son balcon de marbre rappelle de tendres souvenirs.

La statue de Juliette trône dans la cour.

Mais, s'agit-il bien de sa demeure ?



Merci pour votre attention
Abdelwahed El Idrissi
a.recherche@gmail.com
00212 661 47 86 51