

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/299648915>

Le Programme de développement territorial durable des oasis du Tafilalet : du stratégique à l'opérationnel ?

Conference Paper · April 2013

CITATION

1

READS

1,699

2 authors:



Aneflouss Mohamed

Université Hassan II de Casablanca

10 PUBLICATIONS 2 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Asmae Bouaouinate

Université Hassan II Mohammeda Casablanca

6 PUBLICATIONS 9 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Rural gentrification, amenity migration and tourism dynamic in the Province of Essaouira [View project](#)



Tourisme et durabilité au Maroc [View project](#)

ندوة دينامية المجالات المحلية والتنمية الترابية بالمغرب
أيام 18-19-02 أبريل 2013
كلية الآداب و العلوم الإنسانية مراكش
تكريما لفضيلة الاستاذ الدكتور عبد الله العوينة

**Le Programme de développement territorial durable des oasis du Tafilalet :
du stratégique à l'opérationnel ?**

Asmae BOUAOUINATE et Mohamed ANEFLOUSS¹

Résumé

Issu de la Stratégie Nationale de Développement et d'Aménagement des Oasis du Maroc, le Programme de Développement Territorial Durable des Oasis du Tafilalet, lancé en septembre 2006, a pour objectif global la lutte contre la désertification et la pauvreté en sauvegardant et valorisant les oasis du Tafilalet.

Ce programme initié et coordonné par la Direction de l'Aménagement du Territoire (DAT) et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), se propose surtout d'accompagner et d'amplifier la dynamique locale, dans le territoire administratif de la province d'Errachidia et de la centrer sur la planification stratégique communale durable en développant trois échelles d'intervention:

- 1) l'échelle du terrain, avec l'introduction de pratiques durables d'agro écologie, d'écotourisme, d'éducation environnementale et d'énergie, permettant une exploitation rationnelle des ressources naturelles ;
- 2) l'échelle du territoire, avec la création d'une plateforme locale de développement durable, via les plans communaux de développement ;
- 3) l'échelle de l'Etat, avec la mise en place d'une réflexion juridique et législative, autour de la problématique oasienne.

Cependant, ce qui semble en théorie correcte et porteurs de fruits va se heurter à la réalité du terrain et aux problèmes de centralisation des modes de gestion de ce programme et du manque de visibilité de ses actions par la population locale concernée.

Les auteurs de cet article proposent alors une approche critique de ce programme afin de capitaliser sur ses acquis et de contribuer à corriger certaines erreurs de parcours voire éviter de les reproduire dans les autres programmes de développement territoriaux des oasis : DELIO de la province de Figuig ou le POS des provinces sahariennes ou encore le tout nouveau POD de la province de Zagora.

¹ Professeurs de Géographie humaine, Université Hassan II Mohammedia-Casablanca-, Faculté des Lettres et des Sciences Humaines Mohammedia. Laboratoire de Recherche « Dynamiques des Espaces et des Sociétés ».

Mots clés : aménagement du territoire, développement territorial durable, oasis, Tafilalet, Maroc.

Introduction

L'écosystème oasien est un écosystème très fragile, qui connaît une dégradation due en particulier au changement climatique, aggravée par une pression démographique et urbaine. Cette détérioration a pris ces dernières années des proportions inquiétantes et présage une désertification de plus en plus menaçante.

En effet, des constats alarmants ont été relevés dans une dizaine d'oasis du sud marocain² :

La perte de plus de 40% de leur surface végétale :

- L'ensablement de 208 ha de terrains agricoles dans le Tafilalet³ ;

La baisse de 34% de la production de dattes due notamment à la propagation de maladies telles que le bayoud et une réduction de 20% de la superficie céréalière ;

- Un exode rural des plus importants qui accélère l'abandon de ces écosystèmes productifs ;

Les conditions climatiques extrêmes sont de plus en plus intenses et imprévisibles (précipitations irrégulières, inondations et crues, sécheresse...).

Les sécheresses récurrentes exacerbent le problème de la baisse des nappes d'eau qui ont connu une chute d'une moyenne de 20m ainsi que la salinité des sols.

Confrontées ainsi à des conditions de vie de plus en plus rudes, les populations se sont tournées vers des pratiques agricoles plus rentables économiquement mais inefficaces, à moyen et long terme, dévastatrices pour l'équilibre des oasis et les ressources hydriques en particulier.

Les populations oasiennes sont ainsi plongées dans un cycle vicieux combinant la dégradation écologique et la paupérisation.

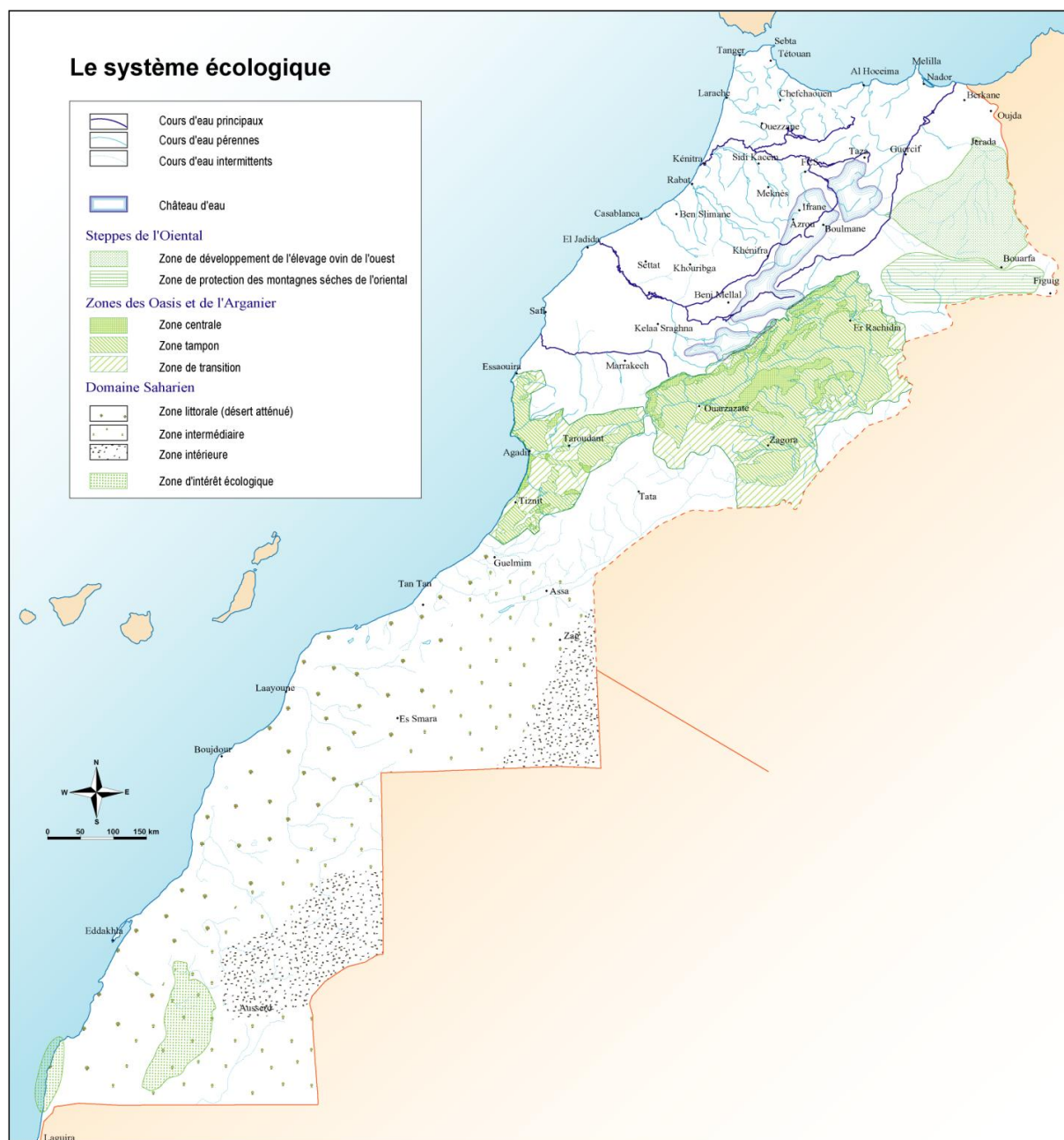
Tous ces facteurs et faits illustrent une situation de vulnérabilité humaine et écologique très alarmante, d'où l'intérêt particulier réservé à cet espace fragile par le Schéma National de l'Aménagement du Territoire (SNAT) qui a soulevé la question des Oasis du Maroc comme étant une question d'intérêt national et une priorité absolue au regard de la situation critique qui marque la tendance de leur évolution, liée essentiellement à la problématique de l'eau (cf. Carte 1).

Doter, donc, d'urgence tout le ruban oasien du Maroc d'une vision de développement intégré et durable fut l'une des orientations centrales du SNAT.

² Royaume du Maroc, Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, Département de l'Environnement (2009) : « *Document cadre du Programme Adaptation aux Changements Climatiques au Maroc pour des oasis résilientes* ».

³ محمد المولودي، مكافحة الترميل بواحة تافيلالت بين تدخل الدولة ومبادرات الفلاحين، مقال منشور في صفحة الأنترنت <http://www.tanmia.ma/fr/thematiques/developpement-durable/environnement/1473-2012-09-20-09-11-35> تاريخ النسخ 18 غشت 2013.

Carte 1 : Les zones oasiennes du Maroc



Dans ce cadre, la Direction de l'Aménagement du Territoire (DAT) a élaboré une Stratégie de Développement et d'Aménagement des Oases entre 2002 et 2004 qui s'est déclinée, pratiquement, en quatre programmes territoriaux de développement durable, au niveau des bassins oasiens :

- Le Programme Oasis Tafilalet
- Le Programme Oasis Sud
- Le Programme de Développement Local Intégré de l'Oasis de Figuig
- Le Programme Oasis Draa

Ces ambitieux programmes se fondent sur une approche participative et partenariale, basée sur des conventions avec les régions, les provinces et les communes, et mettent les acteurs locaux au cœur du développement. Ils s'inscrivent aussi dans le cadre des efforts du Maroc

dans la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et s'intègrent dans les grands chantiers socioéconomiques du Maroc⁴ afin d'encourager l'investissement dans ces zones riches, disposées à devenir un modèle pour un développement territorial durable.

1. Le Programme Oasis Tafilalet: de la démarche « Pays » à la vision « Territoriale »

Lancé en septembre 2006, par la DAT, sous le nom de « *Programme de lutte contre la désertification et contre la pauvreté par la sauvegarde et la valorisation des oasis dans la province de Tafilalet* », le Programme Oasis Tafilalet (POT) couvre toutes les oasis de la province d'Errachidia.

Le POT vise la mise en œuvre de diverses actions en matière de développement durable dans les oasis de Tafilalet, la promotion de l'écotourisme, la valorisation des produits de terroirs⁵ et l'instauration d'une démarche stratégique territoriale, en partenariat avec le Ministère de l'Habitat, la région Meknès-Tafilalet, la province d'Errachidia, l'Office Régional de Mise en Valeur Agricole de Tafilalet, l'Agence de Développement Social et l'Institut National de Recherche Agronomique, avec le soutien de bailleurs de fonds internationaux, entre autres, le PNUD, le Fonds Mondial pour l'Environnement, et l'ONG internationale CARI⁶ France.

Un **triple défi** est relevé par le POT, à la fois **humain** avec la survie d'une population considérable, **écologique** avec la lutte contre l'avancée du désert, et **culturel** avec la disparition d'un patrimoine et d'une mémoire constitutifs de l'histoire du pays.

1.1 Quand le POT a adopté la Démarche « Pays »

Les réponses à ces nouvelles problématiques dépassent les seules démarches sectorielles et nécessitent une vision intégrée à même de fédérer l'ensemble des acteurs du territoire et de mobiliser les pouvoirs publics et la communauté internationale.

A cet effet, et dès sa création, le POT a adopté la démarche « Pays⁷ » ou « le projet de territoire » qui désigne un territoire de projet caractérisé par une cohésion géographique, économique, culturelle ou sociale.

Le « Pays des oasis du Tafilalet » permettrait de rassembler toutes les initiatives locales autour d'un projet de territoire en valorisant le potentiel naturel, en promouvant le patrimoine culturel et artistique et en dénichant les sites à même de constituer des lieux d'attractivité touristique, en soutenant le Pays d'Accueil Touristique Désert et Oasis.

⁴ Il s'agit à titre d'exemple de l'Initiative Nationale de Développement Humain, le renforcement de la démocratie locale et la mise à niveau des collectivités locales, ainsi que les politiques sectorielles relatives à l'environnement «Charte de l'Environnement», au climat, «Plan Climat», l'eau, les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, la lutte contre la désertification et préservation de la biodiversité, l'agriculture «Plan Maroc vert», la réhabilitation des zones oasiennes, le développement rural, l'écotourisme...

⁵ KRIMOU Abdelkader, La valorisation du produit de terroir comme levier du développement économique local, Rapport de mission Turin - Italie du 21 Octobre au 01 Novembre 2012.

⁶ CARI : Centre d'Actions et de Réalisations Internationales.

⁷ S'inspirant de la démarche Pays appliquée en France et notamment au département de l'Hérault, où cette démarche a favorisé la création d'un ensemble d'activités économiques et sociales, basées sur la valorisation des énergies et richesses du Pays.

1.2 Vers une vision de développement territorial

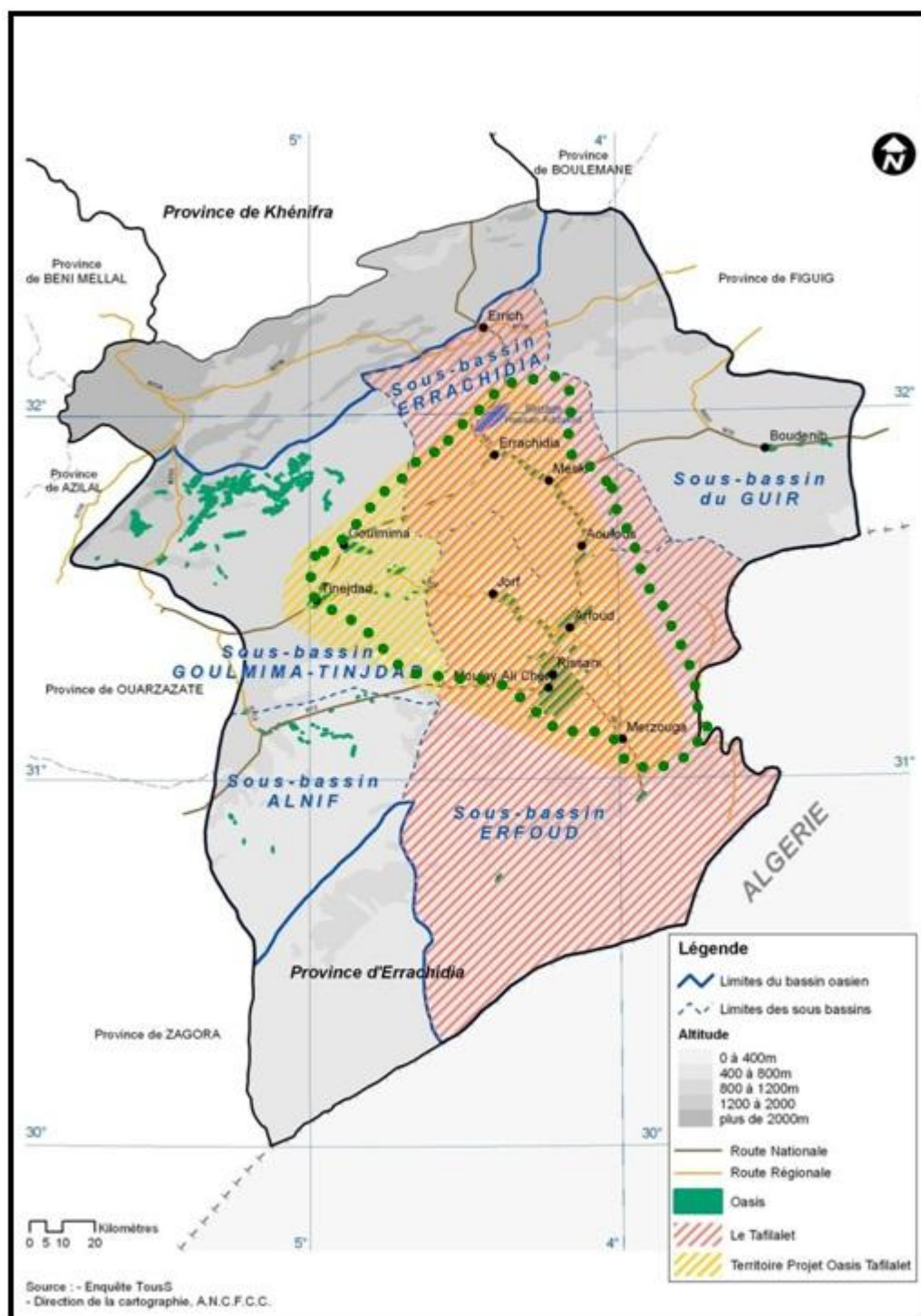
A partir du milieu des années 1990, le concept du développement local commence à être remplacé en France par celui du développement territorial. Ce concept est transféré au Maghreb depuis les années 2000 par le biais de programmes bilatéraux de coopération⁸.

Le développement territorial est défini comme un ensemble de raisons convergentes militant a priori pour donner progressivement aux territoires une place privilégiée dans les stratégies futures de développement durable.⁹ En effet, aujourd'hui, c'est essentiellement à l'échelle des territoires que les problèmes de développement durable sont perçus et c'est sans doute également là qu'ils peuvent trouver des solutions à la fois équitables et démocratiques. Notamment dans les territoires reculés tels la province d'Errachidia où le POT compte instaurer cette vision de développement territorial pour sauvegarder l'écosystème oasien (*cf. Carte 2*).

⁸ KOOP, P-A. et al. (2010) : « Pourquoi croire au modèle du développement territorial au Maghreb ? Une approche critique », Revue électronique EchoGéo, N° 13.

⁹ THEYS, J. (2002) : « L'approche territoriale du " développement durable ", condition d'une prise en compte de sa dimension sociale », Revue électronique Développement durable et territoires, Dossier 1.

Carte 2 : Localisation du POT par rapport au Tafilalet



Source : Enquête TouSS (Association Tourisme Solidaire Sud) et Direction de la cartographie, Agence Nationale de la Conservation Foncière, du Cadastre et de la Cartographie.

A cet effet, en octobre 2008, en signant l'Addendum avec la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) et l'Agence de Développement Social (ADS), le POT s'est engagé à élaborer les Plans Communaux de Développement (PCD) de toute la province d'Errachidia. En novembre 2009, la signature des conventions entre le Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'Espace (MHUAE) et le Fonds de Développement Rural (FDR) ainsi que le ministère de la culture et l'UNESCO a permis au POT de capter 60 millions

de Dirhams versables sur 3 ans et de se lancer sur un grand projet de conception et d'aménagement d'un écomusée Khettara ainsi que l'aménagement du Ksar Laâchouria.

Doté de nouveaux fonds et élargissant son champ d'action, le POT s'est fixé l'objectif global d'élaborer et d'initier la mise en œuvre du plan de développement territorial durable dans les oasis du Tafilalet visant de façon prioritaire la lutte contre la désertification et contre la pauvreté en sauvegardant et en valorisant les oasis. Cet objectif global s'est décliné en 4 produits centraux et deux complémentaires :

Produit 1 : élaborer une vision de développement territorial durable des oasis du Tafilalet basée sur des études approfondies du milieu.

Produit 2 : doter les oasis du Tafilalet d'un projet de territoire basé sur des plans communaux et intercommunaux de développement intégrant les priorités de préservation et de valorisation des oasis ainsi que les scénarii des changements climatiques

Produit 3 : réduire le processus de désertification tout en valorisant les ressources naturelles et patrimoniales afin de réduire la pauvreté et améliorer les conditions de vie des populations

Produit 4 : renforcer le cadre institutionnel et réglementaire pour une préservation et valorisation durable des écosystèmes oasiens.

Produit 5 : Mettre en place une stratégie de communication ainsi qu'un système d'information, de gestion des connaissances et de suivi-évaluation

Produit 6 : Mettre en place les moyens de gestion et de coordination du Programme et les renforcer.

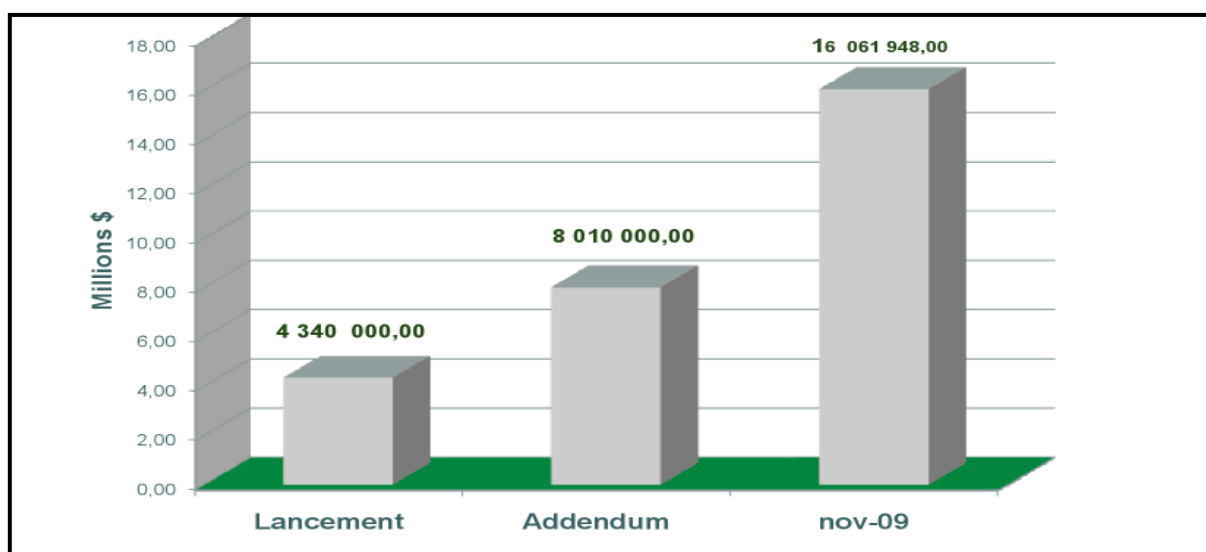
Ces produits sont déclinés en actions diverses répondant à la logique d'échelle nationale, provinciale, communale et intercommunale.

1.3 Des sources de financement à l'image des ambitions du POT

L'intérêt porté par les bailleurs de fonds nationaux et internationaux à ce programme constitue un engagement et un soutien à la vision territoriale intégrée et durable de ce projet au profit de la population oasienne de la région.

L'enveloppe budgétaire supplémentaire de 60 millions de dirhams du FDR ainsi que les 50.000\$ du Millenium Development Goals Fund (MDG-Fund), ont porté à 123 millions de Dirhams le budget initial alloué à ce projet (*cf. Graphique 1*), prolongeant par là même sa durée d'exécution, allant jusqu'à décembre 2015 au lieu de décembre 2011.

Graphique 1 : Le budget croissant du Programme Oasis Tafilalet (2006-2009)

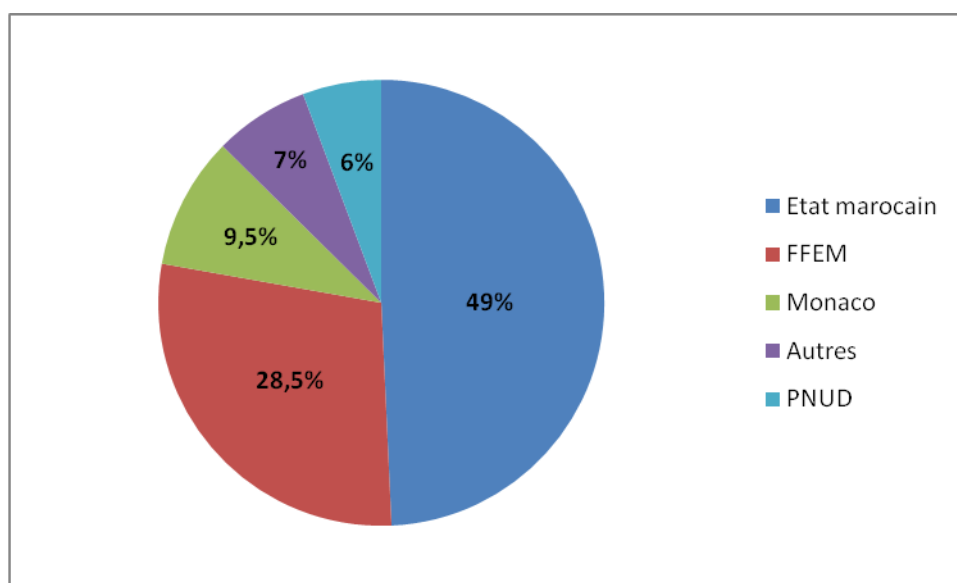


Source : Direction de l'Aménagement du Territoire (2010) : « Document du Programme de Développement Territorial Durable des Oasis du Tafilalet ».

Ce budget est le fruit de contribution de plusieurs bailleurs de fonds ou partenaires financiers nationaux et internationaux, convaincus par le plaidoyer du Programme. Au niveau national, il s'agit principalement de la DAT, l'ADS et la DGCL.

A l'échelle internationale, on trouve la contribution du PNUD, du Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) ainsi que le fonds de l'Agence de la principauté de Monaco. Cependant, au fil des années de vie du POT, la dominance de la contribution marocaine devient manifeste puisqu'elle assure presque la moitié du financement du Programme et devient par là autonome dans son plan d'action et moins opprimée par les exigences des bailleurs de fonds étrangers (*cf. Graphique 2*).

Graphique 2 : Les Bailleurs de fonds du Programme Oasis Tafilalet



Source : Direction de l'Aménagement du Territoire (2010), *op. cit.*

2. Le Programme Oasis Tafilalet : une confrontation entre l'ambition théorique et la réalité du terrain

Découlant d'une stratégie nationale d'aménagement des oasis, ayant une vision théorique claire de ses objectifs et étant doté d'une enveloppe budgétaire consistante, le POT avec tous ces atouts théoriques serait-il à même de brader les embûches du terrain, parviendra-t-il à concilier entre le théorique et l'empirique¹⁰, entre le stratégique et l'opérationnel ?

2.1. Problématique de la zone d'intervention du POT

De par son appellation, le Programme Oasis Tafilalet a délimité géographiquement sa zone d'intervention « le Tafilalet » mais celui-ci administrativement correspond aux limites administratives de la province d'Errachidia.

Ainsi à sa création, la zone d'intervention du POT comprenait 46 communes (*cf. Carte 3*), s'étalant sur les bassins du Ziz, Gheris, Guir, Maïder et sur les communes de montagne du Haut-Atlas oriental. On est donc à ce stade loin du territoire géographique, au sens strict, du « Tafilalet¹¹ ».

Mais en juin 2009, et suite à la création des provinces de Midelt et de Tinghir, la province d'Errachidia voit rétrécir le nombre de ses communes à 29 (*cf. Carte 4*). Le POT a du revoir son plan d'action et recentrer ses efforts de développement aux nouvelles communes.

Cette dépendance de la zone d'intervention du POT aux limites administratives aurait été plus néfaste si le Programme avait financé des actions dans les communes annexées aux nouvelles provinces. Le sentiment d'abandon a aussi été éprouvé par les acteurs locaux de ces communes ayant déjà contacté le POT pour d'éventuelles collaborations, à titre d'exemple (l'élaboration d'un circuit écotouristique au Parc National du Haut-Atlas Oriental, la valorisation du henné de la commune d'Alnif, l'aménagement du ksar Zaouïat Sidi Hamza...).

¹⁰ LAPEZE, J. et al. (2007) : « Eléments d'analyse sur le développement territorial : aspects théoriques et empiriques ». Ed. L'Harmattan, Paris.

¹¹ Au sens strict, le Tafilalet désigne la palmeraie qui entoure Rissani, mais cette appellation est couramment étendue à l'ensemble de la vallée commune des oueds Ziz et Gheris.

Le Tafilalet, la "mer de palmiers", comme l'appellent les habitants, affecte grossièrement la forme d'un triangle dont la base au Sud mesure environ 12 km. Il est traversé par l'oued Ziz et bordé à l'Ouest par l'oued Gheris (GANDINI, J. 2003 : Pistes du Maroc, Tome II : Le Sud, du Tafilalet à l'Atlantique. Ed. Extrem'sud, Nice.)

Carte 3 : L'ancien découpage administratif de la province d'Errachidia (46 communes) et la délimitation du Tafilalet au sens strict



Source : LIGHTFOOT & MILLER 1996

Carte 4 : Le nouveau découpage administratif de la province d'Errachidia (29 communes)



Source : www.oasistafilalet.ma

2.2. Problématique de la répartition des activités du POT

En théorie, le POT agit sur **trois échelles** de réalisation :

1. Au niveau de la **parcelle oasienne** elle-même afin d'y apporter les éléments et les techniques nécessaires à une agriculture écologique et à une gestion de l'eau permettant le maintien des populations humaines et par conséquent de la productivité de l'agrosystème ;
2. Au niveau de la **région du Tafilalet**, pour que l'engagement en faveur des oasis puisse se concrétiser à travers une démarche territoriale qui redonne un sens, une identité et surtout une valeur à cet espace;
3. Au niveau de la **nation**, afin que les efforts consentis pour assurer la sauvegarde du patrimoine oasien soient soutenus et pris en compte au niveau des textes réglementaires et législatifs.

Cette démarche à trois niveaux privilégie des axes d'intervention regroupant les actions suivantes :

- a)- Protection des ressources** : économiser l'eau, restaurer la qualité des sols, réhabiliter l'écosystème oasien, sa stratification et sa biodiversité, lutter contre l'ensablement et l'érosion, assainir et lutter contre les pollutions, favoriser les énergies renouvelables et l'éducation à l'environnement ;
- b)- Réhabilitation de la productivité** : développer l'agroécologie et renforcer l'élevage, rechercher de nouvelles productions, renforcer les collectivités locales, soutenir le travail féminin ;

c)- Valorisation de l'oasis : engager des démarches qualités, sélectionner des produits et créer des filières labellisées, développer un axe de l'écotourisme oasien durable et favoriser une promotion internationale.

Toutes ces actions se font avec la collaboration des associations locales et évitent de tomber dans le piège de l'assistanat, en exigeant un co-financement et un engagement bipartite scellé par une convention mentionnant les conditions de versement et les obligations de chaque partie.

Cependant, on note la concentration des activités du POT sur trois sites pilotes : Goulmima, Jorf et Tinjdad. Ce choix était justifié au début du lancement du Programme par la volonté d'initier des projets pilotes, servant de modèle, voire de « success stories » aux autres oasis et de capitaliser sur les résultats. Or, six ans après le lancement des premières actions, le POT a toujours des difficultés à imposer ses actions et sa démarche sur l'ensemble du territoire de la province d'Errachidia.

2.3. Problématique du développement sectoriel, agricole et non territorial

Le développement territorial est un processus qualitatif de transformation des structures économiques, sociales, culturelles, environnementales d'un territoire et il s'inscrit dans une longue durée¹². Et il suppose une approche intégrée en assurant l'articulation entre plusieurs composantes du développement, tels les investissements, les infrastructures, l'emploi, la santé, l'éducation, le logement, l'innovation¹³...

« La démarche intégrée du développement territorial repose donc sur un concept essentiel, celui de la transversalité qui prend le dessus sur le caractère sectoriel des politiques »¹⁴. En effet, en aménageant les khattara, les séguías et en soutenant les coopératives agricoles, notamment la coopérative Madania¹⁵ et d'autres coopératives de la filière phoenicicole, le POT a encouru le risque de tomber dans le piège du développement sectoriel et non territorial. Cette tendance à investir dans le secteur agricole peut être justifiée par trois raisons principales : la première correspond au milieu oasien à vocation agricole et la deuxième relève des actions émanant des PCDs et la troisième tient du profil d'ingénieur agronome de deux Coordonnateurs nationaux du POT qui se sont succédés au poste et qui, spécialité oblige, ont influencé les actions prioritaires à financer.

¹² THEYS, J. (2002), op.cit.

¹³ GUMUCHIAN, H. (1995) : « La notion de développement territorial. Exemples d'application aux espaces de Montagnes », dans « Montagne, laboratoire de la diversité », BARRUET J. (coord.), pp 9-14. Ed. CEMAGREF, Grenoble et GUMUCHIAN, H. & MAROIS, C. (2000) : « Initiation à la recherche en géographie : Aménagement, Développement territorial, Environnement ». Ed. ECONOMICA, Montréal.

¹⁴ FONDATION HICTER (2006) : Actes du Colloque « Développement territorial : espace d'actions pour les opérateurs culturels de la communauté Wallonie, Bruxelles », p. 10, Liège, les 8 et 9 novembre 2006.

¹⁵ C'est le projet agricole qui accapare de plus en plus l'intérêt du POT dans la commune de Fezna, dans le domaine agricole traduit par un financement ascendant. Elle est considérée comme une « success-story » du POT qui y a développé une ferme pilote dans le remembrement des terres, y a assuré la réhabilitation de la khattara Laâchouria ainsi que la restauration du ksar du même nom. Or, cette coopérative est familiale et risque d'être mal appréciée par les autres agriculteurs des autres ksour. Voir le lien : <http://oasistafilalet.ma/Madania/main.php?id=1> date d'accès 16 Aout 2013.

Or, dans le cadre du développement territorial, on doit voir l'impact transversal que l'on peut avoir sur la réalité d'un territoire¹⁶ et non sectoriel, indépendamment de la nature du territoire à développer.

Ainsi, en raison du manque de coordination entre les partenaires, l'opportunité d'intégration de l'approche territoriale et de l'intercommunalité dans l'élaboration et l'exécution des Plans Communaux de Développement (PCD) pour d'Errachidia–Communes Oasiennes, a été ratée.

2.4. Problématique du local du POT

L'absence d'un local indépendant du POT a entravé la communication sur son existence, ses objectifs, ses actions et son calendrier d'activités. Cette insuffisance a limité la concertation avec les partenaires d'où les retards constatés au niveau de la réalisation des activités, de la prise de décision et la mobilisation des fonds.

Durant sa première année d'exercice, le POT a élu domicile à la ville d'Erfoud¹⁷, à 70 km au sud d'Errachidia. Cette distance séparant l'équipe locale du Programme des services administratifs provinciaux et de ses partenaires a accéléré la décision de déménager les locaux du POT à la délégation provinciale de l'Habitat et de l'Urbanisme à la ville d'Errachidia¹⁸.

Mais ce n'est qu'en 2011 que la signalétique de l'existence du POT au sein du local de la délégation a été mise en place¹⁹.

Un local autonome du POT aurait permis une plus large connaissance de ses missions, aurait acquis plus de partenaires locaux et ce dès ses premières années de démarrage et il aurait été un laboratoire d'application de toutes ses actions, par exemple une architecture bioclimatique, un jardin agro-écologique, un système d'économie d'eau, des panneaux d'énergie solaire...

2.5. Problématique de structures de pilotage du POT

En théorie, le développement territorial implique une démarche ascendante, "bottom-up", qui consiste à privilégier le développement par le bas en définissant et en mettant en œuvre

¹⁶ LANDEL, P.A (2011) : « L'exportation du « développement territorial » vers le Maghreb : du transfert à la capitalisation des expériences », Revue L'information géographique N°75, Volume 4, pp. 39-57, Ed. Armand Colin, Paris.

¹⁷ Du fait de son appellation : « Programme de lutte contre la désertification et contre la pauvreté par la sauvegarde et la valorisation des oasis dans la province de Tafilalet », bon nombre de locaux l'ont pris pour un programme de la délégation provinciale de l'Agriculture et/ou de la délégation provinciale des Eaux et Forêts.

¹⁸ L'emménagement du POT au sein de la délégation provinciale de l'Habitat et de l'Urbanisme d'Errachidia, portait à confusion dans la mesure où la population locale l'associait à la société Al Omrane, croyant que le POT se chargeait de la restauration des ksour. En fait, dans une convention liant Al Omrane et le Centre Tarik Ibn Zyad-Errachidia, ce dernier s'est engagé à assurer la réalisation du projet intitulé « Restauration et réhabilitation des Ksour du Tafilalet ». Mustapha TILIOUA, Plaidoyer pour la réhabilitation des Ksour du Tafilalet. Voir le lien : http://www.oasistafilalet.ma/Documents/396/Rehabilitation_Ksour_Tafilalet.pdf, date d'accès 16 Aout 2013.

¹⁹ La rareté des actions de communication entraîne une faible compréhension du projet par les acteurs oasiens. Puisque la stratégie de communication n'a été validée qu'en 2010.

des priorités de développement à partir des niveaux d'action et de décision locale et régionale en valorisant au mieux les capacités et potentialités endogènes du territoire²⁰.

Or, c'est la Direction de l'Aménagement du Territoire, relevant -à l'époque de la création du POT- du Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'Espace, qui pilote le programme. La DAT, à travers la Cellule de Gestion du Projet et le Comité de Suivi, est ainsi chargée de la planification, la gestion générale des activités du programme, l'établissement des rapports, la comptabilité, du suivi et de l'évaluation du programme.

Le programme est exécuté en partenariat avec le bureau national du PNUD-Maroc, suivant les dispositions de mise en œuvre conformes aux procédures d'exécution nationale des projets PNUD : autonomie budgétaire, financière et de gestion.

Les trois principales institutions qui sont engagées dans la mise en œuvre du programme sont les suivantes :

- Le Comité de suivi
- Le Comité de Pilotage national.
- Le Comité Technique Provincial (cf. figure 1).

2.5.1 Le Comité de suivi, ce filtre de validation de toutes les actions du POT

Le POT transgresse le principe énoncé ci-dessus et dicte le développement par le haut, du **niveau central**, de la Direction d'Aménagement du Territoire et précisément de la cellule oasis chargée de la gestion et de coordination des actions du POT.

Au **niveau local**, la réalisation des activités du POT et sa gestion courante sont assurées par la Cellule de Gestion du Programme (CGP) en se conformant aux plans de travaux annuels, budgétisés et agréés par le Comité de Pilotage. Cette CGP est encadrée par le Coordonnateur²¹ national du programme assisté par un Adjoint du Coordonnateur, des chargés de missions, un assistant administratif et financier et des animateurs au niveau des activités de terrain.

Cette cellule n'est pas autonome dans la prise de décision et elle est mensuellement soumise au contrôle du Comité de suivi qui réunit des représentants du central (DAT et PNUD), du local (CGP) et du régional.

Au **niveau régional**, des représentants de l'Inspection Régionale de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Politique de la Ville (IRHUPV) de Meknès-Tafilalet, sont aussi membres du comité de suivi.

Ce comité de suivi réunit donc les cadres de la Cellule Oasis, du PNUD, de la CGP, et des représentants de l'IRHUPV de Meknès-Tafilalet couvrant ainsi les trois échelles d'intervention du Programme et il veille à priori au bon déroulement des activités.

Or, en réalité, ce comité de suivi retarde la validation des études et projets ainsi que les paiements des arriérés des prestataires de services (bureaux d'étude) ou des contributions du POT aux partenaires (associations).

²⁰ FONDATION HICTER (2006), op. cit.

²¹ Malgré le qualificatif « national », le coordonnateur ne peut décider sans l'aval du comité de suivi. Les conventions et leurs avenants sont toujours co-signées par le Directeur national du POT qui est également Directeur national de l'Aménagement du Territoire.

2.5.2 Le comité de pilotage national ou l'évaluation annuelle du POT

Constitué des partenaires institutionnels (DAT, PNUD, DGCL, ADS) qui en ont assuré le cadrage, le comité de pilotage national assure la tutelle du programme et sa coordination nationale (*cf. figure 1*).

Il se réunit une fois par an pour valider les options générales et prioritaires du POT. Toutefois, ce comité de pilotage peut se réunir exceptionnellement en cas de modification ou d'ajouts importants à effectuer dans le cadre des activités ou de la gestion du programme.

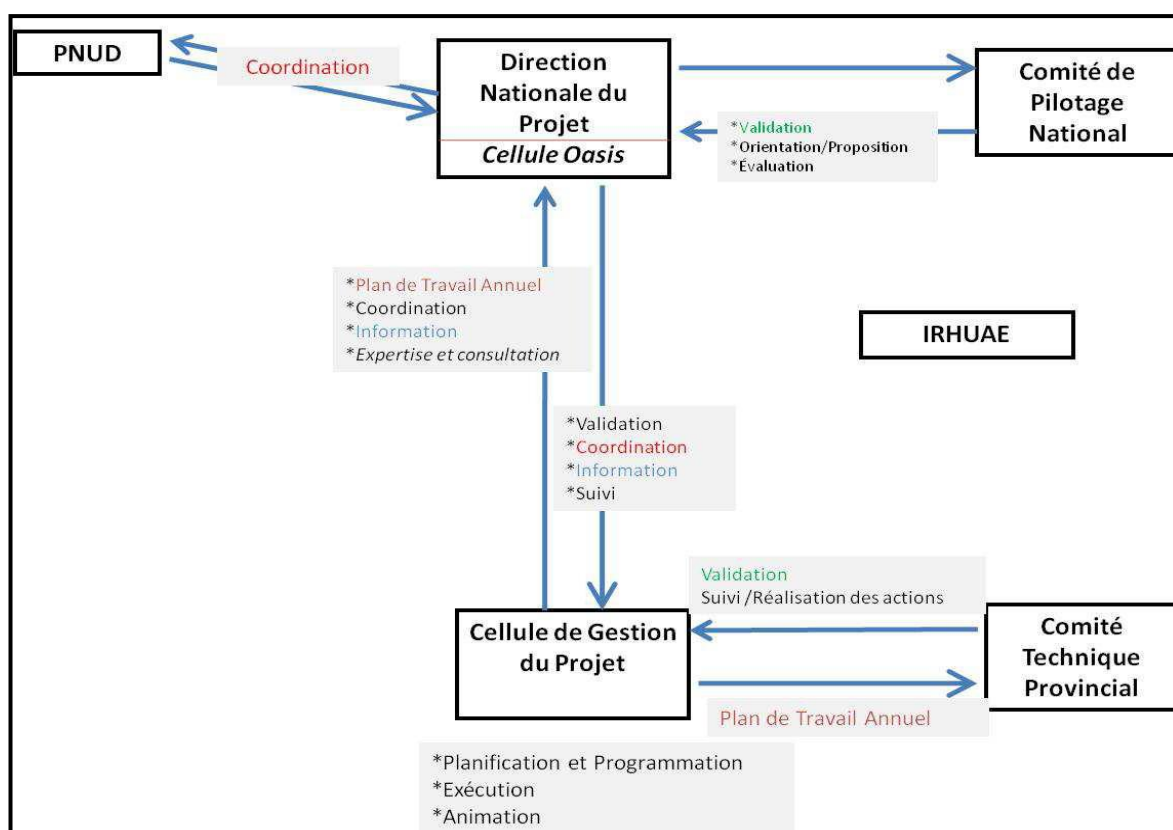
2.5.3 Le comité Technique Provincial

Présidé par le Gouverneur d'Errachidia et composé des représentants des services déconcentrés de l'État à la province d'Errachidia ainsi que des associations et coopératives partenaires du POT²², le Comité Technique Provincial a pour mission de superviser l'exécution du programme dans ses composantes locales, d'assurer une parfaite circulation de l'information et de stimuler toute coordination entre les différents départements techniques et administratifs provinciaux concernés par le programme.

L'articulation opérationnelle entre le niveau «stratégique» national et le niveau «opérationnel» reste dépendante du management du coordinateur national et de ses actions menées sur place.

²² Il s'agit précisément de : Représentant de la wilaya de Meknès-Tafilalet ; Représentant du comité de pilotage (Cellule Oasis) ; IRHUPV Meknès-Tafilalet ; Coordonnateur régional de l'ADS ; Division des Collectivités Locales (Secrétariat Général de la Province) ; Division de l'Action Sociale (Secrétariat Général de la Province); Délégation Provinciale de l'Habitat de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'Espace ; ORMVAT/INRA ; Service Provincial du Haut Commissariat des Eaux et Forêts et Lutte contre la Désertification; Délégation Provinciale du Tourisme ; Agence du bassin Hydraulique Ziz-Gheris-Guir ; Agence Urbaine d'Errachidia ; FST d'Errachidia ; Président du conseil provincial ; Présidents des Collectivités locales; Représentants des associations et ONG et le Coordonnateur National du POT.

Figure 1 : Organigramme de pilotage du POT



Source : HOUZIR M./AlliaDev et CHIME D. /GESTE (2013)

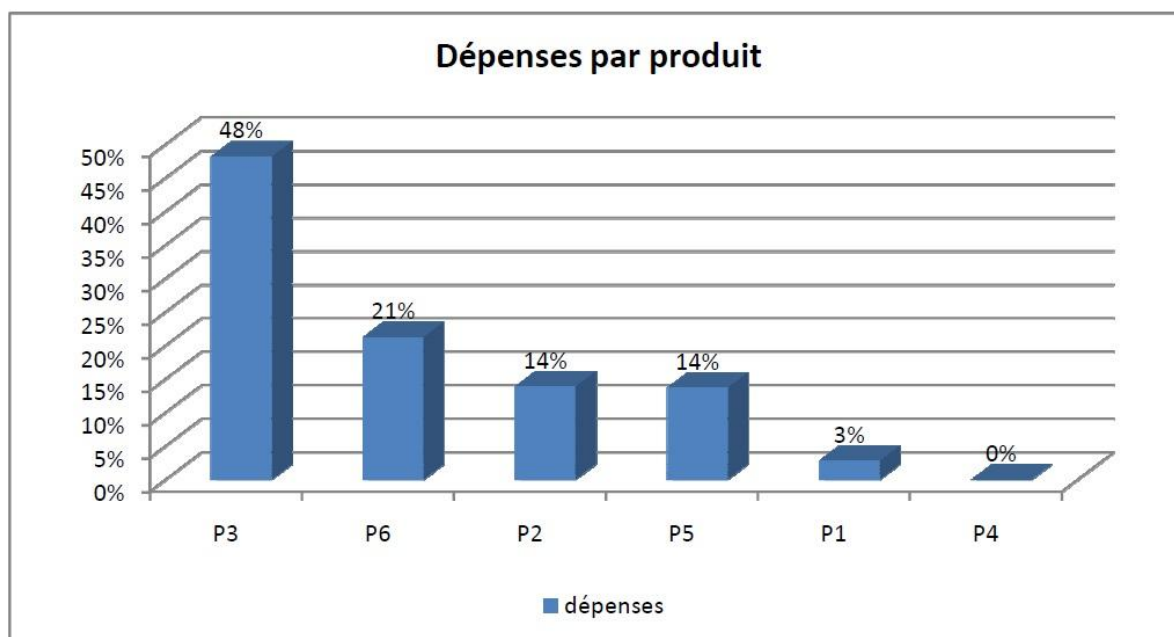
Au final, à travers tous ces organes de gestion et de coordination du POT il s'agit de favoriser l'identification des ressources territoriales, et de travailler sur les modes de gouvernance favorisant leur ancrage au territoire, leur développement, leur protection, et leur mise en réseau avec d'autres ressources²³ mais cette gestion centralisée et aux multiples intervenants à différentes échelles : nationale, régionale, provinciale et locale n'a pas manqué d'entraîner des répercussions sur la concrétisation des actions du POT.

2. Les défaillances du POT ne manquent pas de se répercuter sur le déroulement de ses actions

Les impacts des problématiques énoncés ci-dessus sont manifestes et constituent même des obstacles freinant l'élan de ce Programme se répercutant par un retard dans le transfert des fonds et dans la consommation du budget (*cf. figure 2*), une lenteur dans la prise de décision ainsi qu'une perte de confiance au POT par ses partenaires sur place. « *Le POT touche à tout et à rien !* », telle est la phrase scandée par beaucoup de ses partenaires.

²³ LANDEL, P.A. (2011), op.cit.

Figure 2 : Part du budget consommé par produit



Source : HOUZIR M./AlliaDev et CHIME D. /GESTE (2013)

Outre les tensions externes avec les bailleurs de fonds et avec les partenaires, d'autres conflits surgissent et cette fois internes : entre la cellule oasis et la CGP. En effet, les accusations d'être responsable du retard dans l'exécution du plan de travail annuel sont lancées de part et d'autre et les démissions successives des coordonnateurs du POT ne font qu'accentuer le fossé entre ces deux entités. De même les lentes procédures de recrutement font que le POT reste géré des mois durant (allant jusqu'à huit mois) par l'adjoint au Coordonnateur et par la même une très forte dépendance de la cellule centrale.

Aussi, en naviguant sur le site web du POT²⁴ on remarque la relance systématique des appels à consultations et qui est due à une mauvaise formulation des termes de références et à la non clarté des clauses de la convention avec le bureau d'études adjudicataire.

En somme, les actions du POT, notamment la Route du Majhoul, manquent de visibilité ce qui confirme que l'initiative du POT, comme projet de développement territorial ressemble plutôt à un territoire de projet et non à un projet de territoire (*cf. Figure 2*).

La dénomination « projet de territoire » pose comme hypothèse que les acteurs du territoire seraient dotés de suffisamment d'autonomie pour devenir les auteurs de leur propre projet, or c'est le pouvoir central avec toutes les lenteurs administratives que cela implique qui décide.

²⁴ www.oasistafilalet.ma

Figure 2 : Distinction entre « territoire de projet » et « projet de territoire »

	Territoires de projet	Projet de Territoires
Acteurs du projet	Partenaires institutionnels extérieurs aux territoires, avec un recours croissant à la notion d'appels à projets	Acteurs du territoire, engagés dans une logique de coordination
Caractéristiques du territoire	Territoires « donnés » au sein de limites labiles, en fonction de l'évolution des procédures	Territoires « construits » par les acteurs du territoire
Temporalités	Liée à la procédure mise en œuvre	Longue
Ressources mobilisées	Mobilisation de ressources génériques et spécifiques au territoire	Processus continu de révélation, construction et coordination des ressources spécifiques au territoire
Moyens financiers et humains	Dépendants des procédures mobilisées	Stabilisées au travers d'une recherche d'autonomie financière et humaine
Principes de Gouvernance	Juxtaposition de systèmes de normes issues des partenaires externes	Recherche de coordination des normes externes voire production de systèmes de normes spécifiques au territoire, au travers de la construction de modes de gouvernance adaptés.

Source : KOOP, K. et al. (2010)

3. Pour un meilleur rendement du POT...

Nous suggérons les actions suivantes :

- ✓ Assurer un bon niveau de relance des activités et des études et une dynamique locale afin de concrétiser cette vision du développement durable du territoire oasien du Tafilalet portée et appropriée par les acteurs locaux.
- ✓ Activer le manuel de procédures, réalisé en 2010 par le POT, qui vise à simplifier les démarches administratives et financières, à renforcer et harmoniser le processus de concertation entre les différents partenaires gestionnaires du POT et à préciser le circuit des livrables ainsi que la durée de réponse ou de réaction à respecter.
- ✓ Etre rapide et efficace dans la prise de décision et réduire le nombre de conventions/contrats amendés et annulés.
- ✓ Renforcer le partenariat avec les départements sectoriels de la province, notamment l'Artisanat qui est fortement négligé par le Programme.
- ✓ Communiquer le rapport d'évaluation du Programme aux partenaires. L'argument du « confidentiel » est à l'antipode de la transparence due aux associés du POT et laisse couler plusieurs rumeurs. Il s'agit en finalité de pouvoir améliorer dans le temps les propres résultats du POT et ses partenaires ainsi que leurs impacts en faveur du développement territorial durable.
- ✓ Assurer une bonne communication entre les acteurs cibles, locaux, du POT pour une meilleure mise en réseaux.
- ✓ Veiller à plus de visibilité avec les autres programmes PACC, POS, DELIO.
- ✓ S'assurer du relais des acteurs locaux une fois le Programme serait achevé.

Conclusion

Le modèle du POT prouve une fois de plus que les oasis représentent une source extraordinaire d'enseignements pour toutes les zones arides et en voie de désertification.

Les obstacles de gestion de ce programme tiennent en les fondements même du développement territorial non respectés, notamment le bottom-up inversé et la notion de proximité²⁵ (géographique et institutionnelle) très diverse allant du niveau national, au régional au provincial et le manque de coordinations d'acteurs.

L'exemple du POT illustré dans cet article démontre que le développement territorial est ce modèle de développement doué de caractéristiques bien précises et qui lui sont propres reposant essentiellement sur la dynamique de «spécification» des ressources par un ensemble d'acteurs constitué en «territoire » et non exogènes.

Néanmoins, ce Programme a créé une sorte de dynamique et un mouvement d'émulation de certains projets dans les oasis, tel que le projet intégré de la coopérative agricole Madania. Il a pu mobiliser des fonds et des partenariats nationaux et internationaux, avec les institutions et les collectivités territoriales.

Finalement, le POT illustre bien que le territoire²⁶ est ce point de rencontre des acteurs de développement qui doivent assurer une meilleure coordination de leurs interventions. Encore faut-il que le développement territorial, composante spatiale du développement durable émane de la base et que plus d'autonomie soit accordée au socle pour pouvoir supporter l'édifice du développement soutenu et viable.

²⁵ **ANGEON. V. et al.** (2006) : « *Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus ?* », Revue électronique Développement durable et territoires, Dossier 7.

²⁶ **ANTHEAUME, B. et al.** (2005) : « Le Territoire est mort. Vives les territoires ! ». Ed. IRD, Paris.

BIBLIOGRAPHIE

ANGEON, V. CARON, P. & LARDON, S. (2006) : « *Des liens sociaux à la construction d'un développement territorial durable : quel rôle de la proximité dans ce processus ?* », Revue électronique Développement durable et territoires, Dossier 7.

ANTHEAUME, B. & GIRAUT, F. (2005) : « *Le Territoire est mort. Vives les territoires !* ». Ed. IRD, Paris.

FONDATION ICTER (2006) : Actes du Colloque « *Développement territorial : espace d'actions pour les opérateurs culturels de la communauté Wallonie, Bruxelles* », Liège, les 8 et 9 novembre 2006.

GANDINI, J. (2003) : Pistes du Maroc, Tome II : Le Sud, du Tafilalet à l'Atlantique. Ed. Extrem'sud, Nice.

GUMUCHIAN, H. (1995) : « *La notion de développement territorial. Exemples d'application aux espaces de Montagnes* », dans « *Montagne, laboratoire de la diversité* », BARRUET J. (coord.), pp 9-14. Ed. CEMAGREF, Grenoble.

GUMUCHIAN, H. & MAROIS, C. (2000) : « *Initiation à la recherche en géographie : Aménagement, Développement territorial, Environnement* ». Ed. ECONOMICA, Montréal.

HOUZIR M./AlliaDev et CHIME D. /GESTE (2013), Mission d'évaluation à mi mi-parcours du projet Rapport version finale 11 mars 2013.

KOOP K, LANDEL P.A. & PECQUEUR, B. (2010) : « *Pourquoi croire au modèle du développement territorial au Maghreb ? Une approche critique* », Revue électronique EchoGéo, N° 13. URL : <http://echogeo.revues.org/12065>

KRIMOU A. (2012) : *La valorisation du produit de terroir comme levier du développement économique local*, Rapport de mission Turin – Italie, du 21 Octobre au 01 Novembre 2012.

LANDEL, P-A (2011) : « *L'exportation du « développement territorial » vers le Maghreb : du transfert à la capitalisation des expériences* », Revue L'information géographique N°75, Volume 4, pp. 39-57, Ed. Armand Colin, Paris.

LAPEZE, J., ELKADIRI, N. & LAMRANI, N. (2007) : « *Eléments d'analyse sur le développement territorial : aspects théoriques et empiriques* ». Ed. L'Harmattan, Paris.

LIGHTFOOT, R. & MILLER, A.J. (1996): "Sijilmasa: The rise and fall of a walled oasis in medieval Morocco", *Annals of the Association of American Geographers*, 86, Issue 1, p. 78-101.

Royaume du Maroc, Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de l'Environnement, Direction de l'Aménagement du Territoire (2004) : « *Stratégie Nationale de Développement et d'Aménagement des Oasis du Maroc* ».

Royaume du Maroc, Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de l'Environnement, Direction de l'Aménagement du Territoire (2006) : « *Projet national de sauvegarde et d'aménagement des oasis* ».

Royaume du Maroc, Ministère de l'Energie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement, Département de l'Environnement (2009) : « *Document cadre du Programme Adaptation aux Changements Climatiques au Maroc pour des oasis résilientes* ».

Royaume du Maroc, Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'Espace, Direction de l'Aménagement du Territoire (2010) : « *Document du Programme de Développement Territorial Durable des Oasis du Tafilalet* ».

TILIOUA M. : Plaidoyer pour la réhabilitation des Ksour du Tafilalet. Voir URL: http://www.oasistafilalet.ma/Documents/396/Rehabilitation_Ksour_Tafilalet.pdf. Date d'accès 16 Août 2013.

THEYS, J. (2002) : « *L'approche territoriale du " développement durable ", condition d'une prise en compte de sa dimension sociale* », Revue électronique Développement durable et territoires, Dossier 1. URL : <http://developpementdurable.revues.org/1475>. Date d'accès 16 Août 2013.

محمد المولودي، مكافحة الترميل بواحة تافيلالت بين تدخل الدولة ومبادرات الفلاحين، مقال منشور على صفحة الأنترنت، انظر الرابط:
<http://www.tanmia.ma/fr/thematiques/developpement-durable/environnement/1473-2012-09-20-09-11-35>
تاريخ التصفح 18 غشت 2013.