



Culture, tourisme et lutte contre la pauvreté au Sahara :

UNE APPROCHE TERRITORIALE DU DÉVELOPPEMENT

guide méthodologique

Rédigé par Alain Laurent et Laure Veirier



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture



PROGRAMME INTERSECTORIEL
ÉLIMINATION DE LA PAUVRETÉ

Ce guide a été réalisé à la demande de l'UNESCO par **Alain Laurent** (*Beira-CFP, réseau T2D2*) et **Laure Veirier** (*Interstices*).

Les auteurs sont responsables du choix et de la présentation des faits présentés ainsi que des opinions qui y sont exprimées, lesquelles ne sont pas nécessairement celles de l'UNESCO et n'engagent pas l'Organisation.

Les auteurs tiennent à remercier l'ensemble des acteurs, institutions publiques et privées (Observatoire du Sahara et de Sahel, Heinrich Barth Institute, *Desert Research Center*), T.O., agences des Nations Unies (PNUD, OMT, PNUE), associations et ONG qui ont nourri ce guide à travers leurs expériences. Sont également vivement remerciés Pascal Lluch, un des pionniers du tourisme saharien, les partenaires du réseau UNESCO « Le Sahara des cultures et des peuples » coordonné par Hervé Barré, l'équipe intersectorielle de l'Unesco (siège et hors siège) et les experts et acteurs de terrain dont Sabrina Benmecheri, Rachid Sidi Boumédine, Christophe Leservoisier, Ouidad Tebba, Hala Barakat, Ahmed Smaoui, Giuma Hanag, Albert Dechambre, Issouf Maha, Arnaud Contreras, Ahmed Zainabi, Jean Louis Ollivier, Nesma Brahimi, Ali Ould Sidi, Farida Sellal.

Les photos ont été fournies gracieusement par Arnaud Contreras, Albert Dechambre, Pascal Lluch et ses collègues d'*Hommes et Montagnes*, l'équipe *Atalante*, Bertrand Carrier et Laure Veirier.

Pour tout renseignement complémentaire, contacter M. Hervé Barré à l'UNESCO : h.barre@unesco.org.

Conception graphique **Stéphane Rébillon** www.stephanerebillon.com

Imprimé en 2007 par l'UNESCO, 7 place Fontenoy, 73752 Paris 07 SP, France

CLT/WHC/2007/PI/36
Juin 2007

Culture, tourisme et lutte contre la pauvreté au Sahara :

UNE APPROCHE TERRITORIALE DU DÉVELOPPEMENT

guide méthodologique

Rédigé par Alain Laurent et Laure Veirier

« Considérant la faillite complète des partenariats, entre Etats ou multilatéraux, avec des entreprises privées ou des organisations sociales publiques pour renverser le flux de l' « apartheid financier » et supprimer l'exclusion sociale après cinquante années au moins d'efforts continus, pouvons-nous échapper au constat que notre arme la plus efficace contre la pauvreté, la guerre et la dégradation de l'environnement sont les 3 ou 4 milliards de pauvres eux-mêmes ? [...] Dans et par la diversité culturelle, les pauvres peuvent combattre la pauvreté dans la dignité, y trouver les forces pour réaliser leurs rêves et construire ce que j'appellerai « leur capacité à aspirer » et à contribuer à la pluralité des visions du bien être et du développement humain. Cette pluralité de visions est le chemin pour faire des pauvres de véritables partenaires dans les luttes pour le développement durable. »

Professeur Arjun Appadurai, Université de Yale, EUA. Prix Nobel d'économie.

« La diversité culturelle et la biodiversité pour le développement durable »

3 septembre 2002, Sommet mondial pour le développement durable. Johannesburg, Afrique du Sud.

« Le désert est beau, ne ment pas, il est propre ».

Théodore Monod

Naturaliste, explorateur et humaniste français.





SOMMAIRE

INTRODUCTION	10
UN GUIDE POUR LES ACTEURS DU SAHARA ET AU SAHARA	14
LE SAHARA EN BREF	18
Désertification	19
Pauvretés	20
Mobilité	22
Ressources	23
LE DÉVELOPPEMENT QUESTIONNÉ PAR LA CULTURE	28
L'aide au développement	28
Les cultures: du choc au partage	29
Repenser les partenariats	33
Territoire de projet et projet de territoire	34
LE PROJET TERRITORIAL, UN PROCESSUS DYNAMIQUE : ÉTAPES ET OUTILS	40
L'état des lieux : identifier le territoire pertinent, ses ressources, ses acteurs, ses relations	44
Le diagnostic territorial : repérer les problèmes, leurs causes, les solutions possibles	50
La stratégie : cheminer pour atteindre au mieux les objectifs	58
La réalisation : mettre en ordre toutes les ressources nécessaires, s'organiser, financer	64
L'évaluation : rendre compte et se rendre compte	72
Le partage : capitaliser, transmettre, former	78
<i>Pour aller plus loin</i>	84
LE TOURISME RESPONSABLE, UNE APPROCHE TERRITORIALE EN PRATIQUE AU SAHARA	90
Qu'est-ce que le tourisme responsable ?	90
La coopération entre acteurs	113
<i>Fédérer les initiatives</i>	113
<i>Etablir des réseaux</i>	113
Le montage des produits	116
<i>Comprendre ce qu'est une destination « durable »</i>	116
<i>Identifier et comprendre son marché</i>	116
<i>Élargir et fidéliser sa clientèle</i>	117
<i>Valoriser son offre touristique et refléter sa spécificité</i>	118
Démarches territoriales :	120
<i>Les chartes</i>	120
<i>Les agendas 21 locaux « Tourisme »</i>	122
CONCLUSION	124
BIBLIOGRAPHIE	126
ANNEXES	130





INTRODUCTION

Le présent ouvrage s'inscrit dans le cadre du programme UNESCO « le Sahara des cultures et des peuples » qui a été lancé en 2002 afin de contribuer à mobiliser la culture et les droits humains dans une perspective de lutte contre toutes les formes de pauvretés au Sahara. Il vise à renforcer la coopération entre les dix Etats ayant le Sahara en commun et à promouvoir le développement d'un tourisme respectueux des patrimoines et des peuples du Sahara tout en constituant un vecteur de lutte contre la pauvreté. Il fait suite à un document stratégique dédié aux décideurs afin d'orienter leurs politiques dans le sens d'une meilleure considération du « pouvoir de la culture ».

Comment le développement résultant de la création de nouveaux emplois et revenus peut-il mieux s'harmoniser avec les valeurs des peuples du Sahara et la sauvegarde du patrimoine culturel matériel et immatériel de ses territoires? Telle est la question qui a jalonné les six années de mise en œuvre du programme. Plusieurs publications ont été réalisées et de nombreux projets développés avec, comme fil conducteur de la stratégie, l'implication des acteurs issus de la société civile.

L'ouvrage part du fait constaté que l'écoute et la proximité avec le terrain, la souplesse et l'adaptation des procédures, l'intégration des rythmes locaux et du temps long, la mesure des différentes échelles et la prise en compte des références culturelles et des valeurs sont plus à même de générer et d'accompagner des dynamiques économiques, sociales et environnementales respectueuses des patrimoines sahariens et d'une identité territoriale. Ces dynamiques multi-acteurs et multidimensionnelles, dites « territoriales », sont le reflet des systèmes de relations que sont les territoires, croisements géoculturels d'un héritage écologique et d'une histoire humaine millénaire.

Parce qu'exceptionnelle, la vaste zone saharienne justifie que l'on prenne des mesures d'exception. Les cadres administratifs, techniques, procéduriers et financiers doivent permettre des marges d'innovation et des espaces de créativité pour prendre en compte le terrain. Tout le terrain. Les bailleurs, les opérateurs et les politiques y ont un intérêt convergent tant la nécessité de réussite est impérieuse face aux déséquilibres de la planète et aux enjeux d'un Sahara respecté, protégé et développé en harmonie avec son identité plurielle. C'est encore possible et plus que jamais peut-être un devoir.

Conscients de cette nécessité, les auteurs ont voulu mettre à la disposition des responsables, acteurs et décideurs au Sahara une

information triée, validée par l'expérience, compatible avec la culture dominante partagée par la majorité des acteurs du monde du « développement » et, plus précisément, du « projet de développement ».

Le public visé est large mais, d'une certaine manière, professionnalisé. Citons les personnes ressources et les responsables locaux, les membres et responsables d'ONG, les institutionnels du tourisme, de la culture, des affaires étrangères et de l'environnement, les porteurs de projets à composante touristique, les formateurs et éducateurs, les étudiants, les bailleurs, donateurs, financeurs, les agences nationales ou multilatérales pour le développement (PNUD, PNUE, OIF...), les collectivités territoriales et les organismes ou services de coopération décentralisée, les offices et structures du tourisme, les citoyens engagés, les entrepreneurs, les consultants et experts, les comités d'entreprises mais aussi, bien sûr, les clients et les pourvoyeurs de voyages et de prestations touristiques tels les TO, voyagistes ou agences de statut privé ou associatif.

Conçu comme un guide méthodologique, l'ouvrage part de l'expérience du terrain. Il interroge non seulement le caractère transposable des principes mais aussi les dimensions stratégiques et méthodologiques des pratiques de coopération entre les pays occidentaux et les pays sahariens. Le projet saharien, comme tout projet au sud, du sud, questionne la culture occidentale et ses outils techniques. Le « projet de développement » prenant réellement en compte les dimensions territoriales et culturelles acquiert de fait un nouveau statut.

Le projet ?

Son vocabulaire technique est conservé, de même que ses étapes et sa vertu organisatrice. Il est restitué dans la perspective plus globale du développement en tant qu'outil d'intervention et de production (résultats, effets, impacts) inscrit dans une dynamique endogène.

Le territoire ?

Il oblige à considérer non seulement les aspects spatiaux du développement mais aussi les relations nature/culture, local/général, individuel/collectif, privé/public, toutes formes d'interaction qui relèvent d'une approche systémique du développement. Le prendre en compte c'est entrer obligatoirement dans une logique relationnelle, la seule capable de garantir des avancées vers le développement durable, humain et responsable.

La culture ?

Elle est à décliner au pluriel : culture saharienne, culture occidentale, culture technique du projet, culture du développement, etc. A la fois support identitaire, levier de développement, vecteur de communication, secteur d'activité, la culture intervient à différents niveaux qu'il convient de bien comprendre si nous voulons tirer profit des complémentarités et co-construire des cadres communs et des projets innovants, réellement interculturels.

Le tourisme ?

Activité multi-branches et multi-acteurs par excellence, le tourisme a pour principal avantage de pouvoir mettre en valeur une grande variété de ressources, des plus connues (le désert, les plages) aux moins évidentes (la tradition orale, la richesse des liens familiaux et sociaux, l'esprit d'entreprendre, le rôle potentiel des femmes, etc.). Le tourisme responsable, lui, s'attachera à ce que cette mise en valeur ne soit pas uniquement commerciale, folklorique, « hors-sol », exportée sans valeur ajoutée résidente. Il est aussi l'occasion de réfléchir et d'agir sur les dangers multiples qui menacent l'intégrité et la pérennité du capital territorial saharien.

Bientôt la première activité économique avec 1,6 million de touristes internationaux prévus à l'horizon 2020 et plus de 2000 milliards \$US de recettes attendues à cette date, le tourisme représente 70% des revenus des pays les plus pauvres. En même temps, il implique les deux premières industries responsables du changement climatique – le transport et le bâtiment – et se fait le champion de l'intégration, de la libéralisation des services et des offres *all inclusive* sans diminuer pour autant un niveau record de re-export des devises – de 50% à 80% des sommes en principe investies – des pays d'accueil vers les entreprises et les régions émettrices.

De fait, le tourisme saharien ne peut s'envisager que *responsable*, au sens générique du terme. Équitable, solidaire, durable, intégré et écologique, ce tourisme est une formidable occasion de mettre en pratique l'approche territoriale du développement : maîtrise locale et régionale, synergie entre culture et économie, diversification des produits et des clientèles, renforcement des compétences professionnelles, dynamisation de toutes les formes d'économies locales, appui au développement local et au commerce équitable, partenariat public-privé, insertion dans une démarche type agenda 21 local... tous ces thèmes trouvent une place naturelle dans le cahier des charges du tourisme responsable.

Le tourisme responsable est non seulement associé à la dimension territoriale mais aussi à la durabilité. Tourisme responsable et tourisme durable coexistent sur les mêmes champs – les actions environnementales, culturelles, sociales, économiques

et de gouvernance – et les mêmes transversalités – partenariats, sensibilisation et information, approche genre, lutte contre les pauvretés, la désertification et le pillage des biens culturels, prise en compte des diasporas et de l'immigration, etc. –. Plus explicite que la formule tourisme durable, parlons pour la clarté de l'exposé de **tourisme responsable facteur de développement durable**. Pour les auteurs de ce guide, cette dernière notion, largement médiatisée de nos jours, se réfère à la version exhaustive du développement durable, celle par exemple de l'agenda 21 global défini à Rio en 1992.

Le guide souhaite contribuer à tous les décroisements possibles. Entre les ONG et les institutions, les commanditaires et les prestataires, les responsables du Nord et ceux du Sud, la technique du projet et l'accompagnement de dynamiques socio-économiques, les visiteurs et les visités, les financeurs et les acteurs de terrain... **Il accrédite et renforce la vision territoriale d'une économie relocalisée dont le moteur touristique dynamiserait toutes les forces vives du Sahara.**





UN GUIDE *POUR* LES ACTEURS DU SAHARA ET *AU* SAHARA

Plusieurs guides ont été conçus récemment pour les acteurs du tourisme au Sahara¹ ; ils s'adressent aux décideurs et aux acteurs de terrain en proposant des orientations stratégiques et des actions concrètes pour développer le tourisme tout en préservant l'environnement et les patrimoines. *Ce guide leur est complémentaire*. Il n'est pas centré sur la formulation de recommandations – que faire au Sahara? – *mais sur l'approche méthodologique de la gestion du projet collectif*, le comment faire? Le tourisme est traité à titre illustratif, les situations territoriales sont volontairement choisies dans le champ de la culture afin d'en montrer le rôle central.

Le grand principe de l'ouvrage est la logique dite « ascendante » : partir de situations territoriales réelles, représentatives, pour en tirer des enseignements de pratiques et des outils méthodologiques. Ces derniers sont présentés pour leur pertinence – le souci du résultat et de l'efficacité – et aussi pour leur caractère transposable, leur valeur dans d'autres contextes et situations de même nature.

De fait, le guide est conçu comme un outil de formation en soi. Il a pour principal objectif de guider les acteurs dans le montage et l'évaluation d'actions collectives, appelées « projets », menées au Sahara dans une perspective de développement global à l'échelle territoriale.

Ce guide peut être utilisé à différents niveaux :

- un niveau de connaissances, à travers un ensemble de définitions pour les acteurs de terrain et les responsables,
- un niveau théorique, à travers les présentations des démarches de développement des territoires, un rappel argumenté des notions telles que la lutte contre la pauvreté, le tourisme responsable, le développement des territoires, etc.
- un niveau méthodologique à travers un cheminement des étapes à suivre pour mettre en place un projet de territoire,
- un niveau pratique à travers des outils qui permettent de faciliter l'avancée concrète des actions,
- un niveau informatif à travers les ressources et données (contacts utiles, ressources culturelles, etc.).
- un niveau illustratif à travers la qualité et la variété des photos présentées.

¹ A titre d'exemples :

OMT, PNUE : *Vers un tourisme durable, Guide à l'attention des décideurs*, 2006

PNUE : *Tourisme et Déserts, Guide pratique pour gérer les impacts environnementaux et sociaux du tourisme dans les déserts*, 2006







LE SAHARA EN BREF¹

L'espace saharien est immense (plus de huit millions de km²), globalement sous-peuplé et sous-équipé en moyens de communication. Les populations sont particulièrement vulnérables, exposées à de nombreux risques naturels et à la désertification. Elles sont touchées par des cycles répétés de sécheresse et de dégradation des ressources naturelles qui affectent structurellement leurs capacités productives. La croissance démographique, les difficultés de l'agriculture saharienne et les processus de sédentarisation engagés depuis plusieurs décennies se traduisent par une forte pression sur les ressources en milieu rural et par une urbanisation croissante, générant des problèmes sociaux et environnementaux de plus en plus difficiles à gérer.

De plus, les populations sont fortement exposées aux pandémies, aux conflits (frontière algéro-marocaine, Soudan, etc.) et aux chocs économiques tels que les variations de prix des matières premières. Le manque de mécanismes de protection et de garantie rend d'autant plus aiguë la précarité de populations dont les modes de vie sont bouleversés.

Pour autant, le Sahara bénéficie d'un patrimoine archéologique, historique et écologique d'une grande variété, de savoir-faire ancestraux et d'une diversité culturelle qui constituent les véritables richesses et ressources de ses peuples – et bien au-delà, de l'humanité dans son ensemble –.

« Les déserts sont des écosystèmes dynamiques et uniques, qui, s'ils sont traités avec ménagement, peuvent fournir des réponses à de nombreux défis auxquels nous faisons face aujourd'hui, que ce soit pour l'énergie, l'alimentation ou la médecine. Les déserts pourraient devenir des centrales électriques non polluantes du XXI^e siècle, en utilisant les ressources du soleil et du vent. Le Sahara pourrait capturer assez d'énergie solaire pour répondre aux besoins d'électricité du monde entier... »

Source : Zaveh Zahedi, Directeur-adjoint du centre de surveillance de la défense de l'environnement du PNUE, interrogé à Alger lors de la célébration de la journée mondiale de l'environnement en 2006.

¹ Le Sahara est partagé entre dix Etats : Algérie, Egypte, Libye, Mali, Maroc, Mauritanie, Niger, Soudan, Tchad et Tunisie.

Désertification

La désertification, phénomène d'empiètement des déserts, n'est pas un fait nouveau. Il concerne le Sahara, certes, mais touche 66 % des terres africaines qui sont désertiques ou arides. Ses impacts écologiques n'ont jamais été aussi graves, en particulier au Sahara. La grande sécheresse de 1968 qui a duré six ans sur le Sahel a été une étape inoubliable pour ses peuples. La désertification est provoquée principalement par la surexploitation des terres, le surpâturage, les pratiques d'irrigations inappropriées et la déforestation. Ces activités résultent d'une mauvaise gestion des terres, accentuée par les conditions socio-économiques difficiles des agriculteurs. Pauvreté et désertification sont donc intrinsèquement liées.

Les conséquences sont certes environnementales – disparition des ressources naturelles, diminution de la biodiversité animale et végétale, raréfaction des ressources en eau – mais aussi humaines et culturelles. La pauvreté conduit les populations dont la subsistance dépend de la terre à la surexploiter pour s'alimenter, se loger, augmenter ses sources de revenus. En ce sens, la désertification est à la fois la cause et la conséquence de la pauvreté. La désertification menace la vie quotidienne des peuples du Sahara, elle met en danger leurs activités vitales agricoles et pastorales, elle menace aussi les patrimoines culturels, leurs modes de vies, leurs identités – l'essence même de leurs vies –. En effet, la nature et la culture dans la zone désertique du Sahara sont intimement liées. De la protection de l'une dépend la survie de l'autre.

Des techniques anciennes qui ont fait leurs preuves

L'importance de l'eau en milieu saharien et son exploitation ont été les sujets d'un séminaire national sur « l'agronomie saharienne et le développement durable » tenu à Tlemcen (Algérie) le lundi 14 mai 2007. Cette rencontre a permis de démontrer et de rappeler l'efficacité du système traditionnel d'irrigation, les « foggaras », qui existent depuis des siècles, dans la région du Touat Gourara (Adrar) et qui représentent « un procédé qui a persisté, durant des décennies, sans pour autant perdre de sa performance ».

Source : <http://www.lemaghreb.dz.com/lire.php?id=3459>

De nouvelles techniques au secours d'une meilleure gestion de l'eau dans le désert Egyptien

Les programmes de l'UNESCO *L'homme et la biosphère* (MAB) et *Hydrologique International* (PHI) encadrent des projets de recherche menés dans des zones arides du monde entier, notamment dans la réserve de biosphère de Maye en Égypte où les Bédouins ont à leur disposition de l'eau potable saine grâce à l'énergie solaire.

La réserve de biosphère Maye appartient au désert côtier bordant la Méditerranée, dans l'ouest égyptien, une zone riche en ressources naturelles. A l'exception des ressources en eau, rares et fluctuantes. A Maye, les nappes souterraines proviennent des aquifères de Moghra et du Wadi el-Natroun, rendus salins par les infiltrations et la surexploitation. Dans les quatre villages de la réserve, qui regroupent 12 000 habitants, il n'y a pas assez d'eau douce pour couvrir les besoins agricoles et domestiques. Beaucoup se rabattent sur l'eau des puits, saumâtre et nuisible à l'environnement ou font appel aux camions-citernes, payant à prix d'or une eau contaminée par le transport dans des réservoirs corrodés ou à l'air libre, et s'exposant ainsi à de graves affections intestinales.

Afin d'intéresser les villageois d'Omayed aux projets de gestion des zones arides, les bailleurs et experts ont dû trouver une solution au manque d'eau en dessalant la nappe qui nourrit des puits. Pour assurer la durabilité du système à Omayed, il fallait pomper l'eau en quantité suffisante pour permettre son réapprovisionnement naturel. En outre, la technique devait être simple, propre, respectueuse de l'environnement, compatible avec la culture bédouine, et avec un minimum d'entretien. Tout en consommant le moins possible, en accord avec les conditions naturelles. Un module de dessalement à petite échelle, fonctionnant à l'énergie solaire et répondant à tous les critères a été mis en place dans le village d'Awlad Guibril. Aujourd'hui, sous l'effet de la gravité, l'eau coule du réservoir dans quatre unités de distillation qui évacuent le sel qu'elle contient grâce à l'énergie solaire. 100 à 120 litres d'eau distillée sont produits chaque jour. Quant aux déchets de sel, ils servent au tannage du cuir.

Afin d'impliquer au mieux les populations, une journée portes ouvertes a été organisée, d'abord sous forme d'atelier dans la salle communautaire, puis sur le site, où le fonctionnement de la station a été abondamment détaillé, en insistant sur la nécessité de tenir la pompe et le réservoir d'eau douce dans de parfaites conditions de propreté. Des villageois ont été formés à sa maintenance. L'expérience a remporté un immense succès auprès des bédouins, surtout auprès des femmes, heureuses que leurs enfants aient enfin accès à une eau pure et sans danger.

Source : UNESCO

Pauvretés¹

« ... la pauvreté peut être définie comme étant la condition dans laquelle se trouve un être humain qui est privé de manière durable ou chronique des ressources, des moyens, des choix, de la sécurité et du pouvoir nécessaires pour jouir d'un niveau de vie suffisant et d'autres droits civils, culturels, économiques, politiques et sociaux. »

Source : Comité des droits économiques, sociaux et culturels des Nations Unies, 2001

La pauvreté est un phénomène complexe et multidimensionnel dont les indicateurs non monétaires sont par exemple l'espérance de vie, le taux de mortalité infantile, le taux de mortalité maternelle, le taux d'analphabétisme, la situation nutritionnelle. L'existence de la pauvreté n'est pas nouvelle, mais elle est moralement inacceptable, économiquement et socialement destructrice et politiquement dangereuse. Aujourd'hui 20 % de la population mondiale consomment 90 % des richesses². Il est important d'en réduire durablement les effets et donc d'en traiter les causes.

Au Sahara comme ailleurs, la lutte contre la pauvreté exige des interventions ciblées et coordonnées, qui, au-delà de la préoccupation économique de croissance, intègrent les questions des revenus, de l'emploi formel et informel, de l'accès aux services de base grâce à la solidarité traditionnelle ou l'intervention de l'Etat, des formes de sécurité sociale. La réduction de la pauvreté ne peut se contenter de solutions sectorielles visant les revenus. Elle doit s'élargir à des politiques et des programmes globaux. En intégrant les problèmes de l'exclusion et des inégalités, ces politiques et programmes doivent déterminer les priorités, cibler les bénéficiaires et adopter une démarche endogène.

1 Ces problématiques sont traitées dans l'étude de l'UNESCO réalisée par Laure Veirier, *Le « pouvoir de la culture » dans la lutte contre la pauvreté au Sahara: enjeux et perspectives*, janvier 2007. Cette étude a été réalisée en complémentarité de ce guide, elle s'intéresse aux enjeux liés à la lutte contre la pauvreté au Sahara et s'adresse aux décideurs.

2 Source : PNUD

Le caractère multidimensionnel de la pauvreté

Choisir de mesurer la pauvreté humaine en termes monétaires essentiellement (présupposant que le contexte de vie est lui-même monétarisé et qu'il y a une fluidité totale de la circulation de la monnaie) signifie aussi que ces apports compensatoires sont eux-mêmes mesurables dans les mêmes termes.

Cette définition fait fi des causes structurelles – environnementales, sociales, politiques – de cette pauvreté, des formes qu'elle revêt chez telle ou telle population ou catégorie de population. Elle n'est donc ni homogène, ni toujours comparable, si ce n'est par la menace qu'elle fait peser sur la survie et les conditions de sortie de cette pauvreté.

Mais comment définir cette pauvreté, quand on sait que le propriétaire de cent têtes de bétail dans l'Air vit dans des conditions apparemment comparables à bien des égards à celles de celui qui n'en a que deux ou trois, et qu'au regard de certains critères de mesure du développement humain, tous deux souffrent de l'absence d'accès aux soins de santé, de l'analphabétisme, de l'éloignement des points d'eau ?

En fait, au-delà des données quantitatives, la pauvreté est peut-être d'abord un vécu, une perception de soi et des rapports avec les autres. Une enquête réalisée sur la perception de la pauvreté par les populations de cinq villages du Niger révèle que sur un échantillon de 1363 personnes, 40% des interviewés mentionnent la dépendance à l'égard d'autrui, 37% la marginalisation et 26% la restriction des droits et des libertés.

La pauvreté est donc ressentie, certes comme un manque sur le plan matériel (manque d'argent, de nourriture, de vêtements, etc.) mais aussi, et d'une manière presque aussi aiguë, comme une incapacité à prendre une initiative personnelle. Avant même d'être un déni de droits (« le pauvre est celui qui n'a pas droit à la parole », « le pauvre est celui qui ne peut jamais avoir gain de cause dans les conflits qui l'opposent à autrui »), la pauvreté est donc un « déni de soi », une incapacité à se concevoir comme un être autonome, pouvant agir efficacement sur son environnement immédiat.

Le sentiment de dépendance est renforcé par le sentiment de solitude car le pauvre se vit comme « sans soutien » ; il a le sentiment qu'il n'a plus d'assise, plus d'ancrage. La pauvreté est donc aussi la conséquence d'une violente rupture dans la chaîne de solidarité qui structurerait jusque-là la communauté.

Source : « Le Sahara de la culture et des peuples », UNESCO, 2003.

Lorsque sécheresse et politique se conjuguent pour le plus grand malheur des sahariens

Nous ne nierons pas le fait que les crises climatiques qui ont cycliquement perturbé les économies sahéliennes, durant les années 1970 et 1980, ont poussé de nombreuses communautés pastorales du Tchad, du Niger, du Soudan sur les routes migratoires à destination de N'djamena, Niamey ou Khartoum, capitales de ces Etats. Pour n'en rester qu'au cas du Soudan, il apparaît qu'en trente ans les pasteurs du Darfour ont trouvé dans la migration un moyen d'atténuer les conséquences dramatiques des sécheresses des années 1980. Ils sont plusieurs dizaines de milliers à avoir pris le chemin de la capitale, Khartoum, ou de la Libye voisine au point que l'on estime qu'un homme sur 5 est en migration et procure des revenus réguliers à sa famille. Au fil des années, nombre de ces éleveurs se sont reconvertis en travailleurs saisonniers, en petits commerçants ou en négociants en bétail animant un vaste espace migratoire et commerçant qui court des rivages de la Méditerranée à ceux de la mer Rouge. Ceux-là n'essaient pas d'atteindre l'Europe mais ont simplement cherché à répondre au problème de la sécheresse et des aléas économiques qu'elle induit. Pourtant, lorsque la frontière entre le Soudan et la Libye a été verrouillée en 2003 à la suite de l'aggravation du conflit du Darfour et de pressions croissantes sur les migrations devenues clandestines, les conséquences ne se sont pas fait attendre : impossibilité pour les Darfouriens de Libye de rentrer chez eux par la voie directe, baisse des remises à leur famille, effondrement de l'économie des petites villes qui vivent de la circulation des migrants. Ainsi, à Dongola, dernière ville soudanaise avant la piste pour la Libye, la fermeture de la frontière a entraîné le déclin du marché d'où partaient les camions puisqu'en un an, 80% des commerces avaient disparu. Des dizaines de « Dongola » sont aujourd'hui en crise dans tout le Sahara et les causes en sont politiques et non environnementales.

Source : Les mécomptes de la géographie du Sahara des migrants. Olivier Pliez est géographe, chargé de recherche au CNRS (CEDEJ – Le Caire).
Site : www.cafe-geo.net/



Mobilité

Le Sahara a été, est et sera un espace de parcours.

Les frontières :

Héritées de la colonisation, rectilignes sur des centaines de kilomètres dans un espace très peu peuplé, les frontières sont difficiles à surveiller. Sources de différentiels entre États et favorables aux échanges, on dit que « les nomades savent s'arranger des frontières et qu'il en est même que ces pointillés enrichissent¹... ».

Les itinéraires transsahariens :

Ils relient dorénavant directement l'Afrique Noire à la Méditerranée. A l'intérieur de l'Afrique, ils ont pour conséquence de remettre en contact Monde Arabe et Afrique Noire. Dirigés vers le Nord, ils deviennent une nouvelle connexion directe entre l'Europe et des « Sud » de plus en plus lointains. Ils forment, de ce fait, une ligne de contact et de confrontation inédite entre l'Europe et le Sud le plus « profond ». Empruntés par des filières d'émigration clandestines aussi lointaines que les filières asiatiques ou même latino-américaines, ils transforment le Sahara, espace périphérique et marginal par excellence, en un carrefour relationnel entre des espaces d'échelle intercontinentale. Informels ou « clandestins », ils étendent « les mailles d'une mondialisation qu'il investit en même temps de ses spécificités, devenant ainsi un espace passeur et faiseur de mondialisation². »

Les routes de la connaissance :

« Les échanges transsahariens hier comme aujourd'hui, n'ont pas concerné que « la marchandise humaine ». Hier des bibliothèques entières étaient véhiculées à dos de chameau dans les deux sens. Aujourd'hui, les compagnies aériennes maghrébines et africaines transportent par milliers les jeunes africains à la recherche de la science, de la technologie et du bien-être. La ville historique d'Agadez, étape incontournable hier, inscrit son devenir dans l'incontournable intégration régionale de l'ensemble du continent³. »

Le pastoralisme et le nomadisme :

L'immense espace saharien est d'abord un espace relationnel largement ouvert même si, aujourd'hui, les effectifs nomades ont fortement diminué. La Mauritanie par exemple, seul pays saharien à connaître encore un vrai nomadisme, enregistrait en 2000 96% de sédentaires, dont plus de 60% de citadins.

La modernité, les moyens de communication rapides concurrents des caravanes transsahariennes et les sécheresses chroniques obligent les nomades à se reconvertir. Le véritable nomadisme, fondé sur l'utilisation d'un réseau de lieux (dont la forme la plus vulgarisée était celle des pistes caravanières), a pratiquement disparu. Mais le nomadisme pastoral, lui, est encore vivace. Autrefois lié aux fluctuations des ressources végétales, il est aujourd'hui lié aux axes de communication assurant le lien à la ville, relais de l'État et du commerce privé, lieu privilégié de distribution de vivres et de la vente du bétail.

La sécurisation de la mobilité pastorale :

« Les systèmes pastoraux ont montré leur supériorité économique sur les méthodes de *ranching* basées sur des systèmes d'appropriation privée de l'espace et des ressources qui vont inmanquablement susciter de l'exclusion. Dans ces conditions, il importe de mieux reconnaître et accompagner les savoir-faire aptes à assurer la reproduction des familles tout en préservant le potentiel des ressources renouvelables¹. » Sécuriser la mobilité pastorale, c'est avant tout sécuriser une échelle intégrant les logiques de mobilité des troupeaux et les stratégies des éleveurs. C'est aussi une stratégie « d'aménagement de vastes territoires, correspondant à l'emprise de l'élevage mobile² ».

De ce fait, le projet territorial saharien, lorsqu'il prend en compte la mobilité pastorale, se traduit par la réhabilitation ou la construction de puits ou de puits-forages, l'aménagement de mares temporaires, le balisage des couloirs de transhumance, l'appui à la gestion locale des ressources, à l'organisation des haltes et la sécurisation du foncier par la création de mécanismes de concertation.

1 *Déclin du nomadisme*, Respecter l'autre. COLLEGE. Histoire-géographie et éducation civique, Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (p 9).

2 BENZAAD, A. *Les migrations transsahariennes, une mondialisation par la marge*, 1^{re} partie, El Watan, www.algeria-watch.com, 29 octobre 2005.

3 ADAMOU, A. *Entre l'Afrique au Sud et au Nord du Sahara: la ville d'Agadez, carrefour d'hier et d'aujourd'hui*, CODESRIA anniversary conference, Cotonou, Bénin, 6-7 septembre 2003 (p 6).

1 MARTY, A., BONNET, B. & GUIBERT, G. La mobilité pastorale et sa viabilité. Entre atouts et défis, *Note thématique de l'IRAM*, n°3, 2006 (p 4).

2 Ibid.

Ressources

L'apport spécifique de la culture saharienne aux projets de développement peut se résumer à deux notions clés : la diversité des patrimoines et l'ingéniosité de la culture oasienne.

Diversité des patrimoines :

« Contrastant avec les idées reçues, le Sahara fourmille littéralement de gisements archéologiques sans compter le nombre d'établissements humains remarquables tant par le fait que leur existence même semble relever du miracle, que par celui de la variété des formes et des couleurs des habitats et des architectures. Que dire alors des produits de l'artisanat, des chants, des danses, des cérémonies religieuses ou profanes. Le Sahara dispose, de fait, d'un patrimoine culturel diversifié, riche et unique¹. »

Les créateurs Africains honorés au FIMA

La grande maîtrise du tissage, de la couleur et des symboliques font de l'habillement un authentique art populaire en Afrique. Rien de très étonnant donc de voir aujourd'hui l'émergence de jeunes créateurs africains, qui vont jouer avec malice et poésie sur ces thèmes, décliner à l'infini les richesses du wax bien sûr, mais aussi les matériaux naturels, les herbes sèches, les Calebasses, le cuir, le raphia, les écorces, les plumes... Et cette résonance permanente à la terre donne alors des collections forcément intrigantes. Mais loin d'une gratuité strictement plastique, profondément ancrées dans le paysage et la mémoire qui les portent. C'est dire tout l'intérêt du FIMA de Niamey qui rassemblait en décembre dernier nombre de créateurs africains. Une manifestation dont on peut déjà retenir les créations étonnantes, comme celles de l'Ougandais Xenson (trois femmes glissées dans un même vêtement, tendu sur des perches de bambou) ou du Fil d'Or décerné au Camerounais Anggy Haif, avec ses sculpturales déesses revêtues de Calebasses [...]

Site du magazine Déserts : <http://www.deserts-mag.com>

La diversité saharienne rappelle que les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être des populations sahariennes sont nombreux et variés. Potentiellement, il y a dans les territoires sahariens un vivier considérable de ressources humaines pour nombre de projets de

Programme UNESCO : « Le Sahara des cultures et des peuples ». L'imzad en voie d'être sauvé

Des acteurs se consacrent à la préservation de la culture touarègue et en particulier de l'imzad, art et instrument de musique traditionnel joué uniquement par les femmes. L'imzad est une sorte de violon monocorde dont la caisse à résonance est constituée d'une demi-calebasse recouverte d'une peau tendue. Le répertoire de l'imzad se divise en plusieurs genres où se retrouvent les chants de guerre et ceux liés au pâturage. Cet art est aujourd'hui en disparition malgré le rôle central qu'il joue en tant que symbole d'une des valeurs culturelles les plus importantes du Sahara.

L'Association « Sauver l'imzad » (Algérie) participe à la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel du Hoggar à travers plusieurs actions :

- Communication et sensibilisation sur la culture touarègue et particulièrement l'imzad afin de faire connaître au niveau local et national cet art ancestral grâce notamment aux médias, à des représentations et manifestations culturelles
- Recensement des artistes joueuses d'imzad et poètes dans la wilaya de Tamanrasset.
- Création d'une école d'imzad à Tamanrasset : 10 formateurs et formatrices ont été sélectionnés, près de 200 jeunes filles se sont inscrites, une première promotion de 40 élèves a démarré en janvier 2004 au sein de l'Institut de la Formation Professionnelle. Ces 40 élèves ont perçu une bourse et des démarches ont été effectuées pour le placement du produit de la formation notamment dans le cadre de l'emploi des jeunes et de l'insertion par le biais du filet social (salaire régulier). Ceci permet aux jeunes élèves de se stabiliser socialement et de se consacrer à leur art pour le pérenniser. Le cursus comprenait les axes suivants :
 - Alphabétisation et mise à niveau des candidates,
 - Perfectionnement des formatrices à la pédagogie,
 - Formation principale dans les domaines de la pratique de la musique imzad, l'écriture et la traduction des poèmes et la fabrication de l'instrument,
 - Initiation à la recherche dans le répertoire des musiques traditionnelles des déserts pour remonter aux origines de l'imzad et préparer une bibliographie pour cet art traditionnel.
 - Organisation d'un colloque international sur l'imzad à Tamanrasset (30 mars – 03 avril 2005).

Site web : <http://www.imzadanzad.com>

1 « Le Sahara des cultures et des peuples » (UNESCO, 2003)

**« L'appel des oasis », Réseau RADD0
(Réseau Associatif de Développement Durable des Oasis)**

Face aux lourdes menaces qui pèsent sur les oasis – détériorations climatiques, inadéquation de la pression démographique et de l'urbanisation par rapport à la capacité de charge de ces écosystèmes, disqualification des opérateurs oasiens, mainmise des tenants de l'import-export sur les circuits de commercialisation des produits locaux, modifications des modes de vie et de consommation, absence d'évolution du droit sur le foncier, l'eau, les modes d'exploitation, enclavement, éloignement géographique, exode rural, etc., les associations oasiennes du RADD0 revendiquent :

- La prise en compte des spécificités oasiennes dans les politiques, la gestion, et l'octroi de l'aide publique au développement.
- Le respect des us et coutumes locales par les gouvernants.
- La participation dans la prise de décision dans les politiques de développement au niveau local, national et international, comme dans les processus de décentralisation.
- Une juste place pour les femmes par le renforcement des capacités, la garantie des droits, et la promotion sociale.
- La mise en place d'organismes spécifiques pour la sauvegarde et le développement des oasis.
- La mise à contribution de la recherche scientifique et l'implantation de sources d'énergie propres et renouvelables.
- La mise en œuvre immédiate des Conventions sur la biodiversité, le changement climatique et la lutte contre la désertification.
- La promotion d'un tourisme oasien approprié sur la base du développement durable à la fois respectueux de l'écosystème et générateur de revenu localisé.
- La mise sur pied d'agendas 21 locaux et de programmes de transmission et de sensibilisation à la culture oasienne, en particulier pour les jeunes.
- La création d'une journée mondiale annuelle des oasis sous l'égide des Nations Unies.

développement à composantes culturelles et sociales. Cette existence et la probable difficulté de sa mobilisation sont des facteurs importants pour toute définition de stratégie d'action au Sahara.

L'école, itinérante ou sédentaire, est au cœur du défi des cultures sahariennes. « L'école, nouvelle arme des Touaregs » : ce titre¹ exprime bien cette nouvelle préoccupation et cette volonté. L'enfant est devenu médiateur entre la culture nouvelle, celle de la rue et de l'école et la culture d'origine, celle de la vie domestique et de la fa-

¹ www.command-com.net/agadez.org/pages_culture/ecole.htm

mille. Apprendre à lire et à écrire et permettre aux enfants de parler leur langue maternelle tout en apprenant des langues pour communiquer avec les partenaires (notamment le français et l'anglais) contribuera à préserver et faire évoluer les cultures sahariennes.

Ingéniosité de la culture oasienne :

« Lune des autres originalités du désert, celle à laquelle on l'associe le plus dans l'imaginaire occidental, c'est évidemment l'oasis, généralement inséparable de la palmeraie. Encore faut-il éviter le cliché présentant quelque jardin censé illustrer la luxuriance de l'oasis considérée comme la composante d'un écosystème en harmonie parfaite avec le milieu. C'est là un des mythes les plus tenaces de la littérature saharienne ! Mieux vaut aller découvrir, par exemple aux confins du Grand Erg occidental, en Algérie, l'ingénieux système de partage de l'eau au débouché de l'un de ces longs tunnels qui vont chercher le précieux liquide dans la nappe et l'amènent par gravité sur les terroirs de culture. Ou bien, au Sahara marocain, l'on peut repérer tel petit barrage qui détourne l'eau d'une crue et la conduit vers les planches de céréales ou les palmeraies. En fait, chaque morceau de Sahara a été le champ d'application d'une cer-

L'arganier et le cactus labélisés pour lutter contre la pauvreté

En améliorant la qualité et la technicité de la méthode traditionnelle caractérisée par de faibles rendements, l'utilisation importante d'eau qui altérerait la composition et la conservation de l'huile, la coopérative *Tafyoucht* produit de l'huile d'argan de grande qualité commercialisée sous le label bio, mais également une série de produits dérivés : « amlou », mixture traditionnelle faite d'amande et d'huile d'argane et des produits cosmétiques fabriqués uniquement à partir d'éléments naturels.

La réussite de tels projets tient à leur ancrage dans la tradition régionale, à leur volonté de préserver un élément essentiel du patrimoine paysager et en même temps à leur exigence de qualité, puisque les coopératives renouvellent certaines techniques ancestrales en les améliorant, comme le pressage sans eau, afin d'améliorer la qualité de l'huile d'argane. Les produits dérivés (cosmétiques), soumis aux mêmes contrôles, répondent à la même exigence de qualité.

Une expérience similaire aux retombées sociales, culturelles et environnementales prometteuses a été réalisée par la coopérative *Aneki*, qui commercialise les produits dérivés du cactus. Ce type d'expérience pourrait être élargi à l'échelle d'autres pays du centre ou du sud saharien avec la mise en valeur d'un élément clé du patrimoine paysager comme l'olivier de Laperrine ou le pistachier, nombreux dans une région comme le Hoggar.

Le tourisme peut bénéficier pleinement de ce type d'initiatives sans pour autant faire dépendre les acteurs locaux du tourisme pour continuer à valoriser leurs ressources.

taine forme de « civilisation hydraulique », dont on peut repérer la survivance ou l'effondrement, à la seule lecture de l'aspect du terroir oasien. En somme, la palmeraie est un authentique « monument historique », à la charnière de l'évolution des techniques, du maintien ou de l'éclatement des hiérarchies sociales, des modifications des courants d'échange. Elle nous propose en définitive une leçon d'économie. »¹

Ecosystèmes désertiques : la culture au secours de la pauvreté

La SAfMA estime que les qualités culturelles, spirituelles, esthétiques et récréatives offertes par les écosystèmes désertiques sont très appréciées par toutes les communautés, quel que soit leur niveau de revenus. Les communautés reconnaissent et protègent des lieux sacrés comme certains étangs ou bosquets, alors que les riches communautés urbaines ont tendance à réclamer la création de parcs nationaux. Ce mode d'utilisation des écosystèmes va en général dans le sens de la résilience de l'écosystème, en visant souvent la protection de zones contenant des ressources essentielles et des espèces déterminées, tout en favorisant la diversité du paysage. Prises dans leur ensemble, elles finissent par réduire la vulnérabilité des écosystèmes et des populations de la région.

Source : UNESCO, Planète Science (SAfMA : Southern African Millennium Ecosystem Assessment)

Des coopératives féminines qui font preuve d'excellence

Au Mali et en Mauritanie, le secteur artisanal donne lieu à des initiatives notables comme celle la coopérative des artisanes veuves de Sabaligougou et celle des tisseuses de Ségou qui constituent les expériences pilotes les plus réussies. D'une manière générale, des structures existent et le secteur relativement bien encadré dans ces pays est en forte expansion. Ainsi, la Fédération Nationale des Artisans du Mali regroupe 171 corps de métiers et 30 000 adhérents dont 30% sont des femmes. Elle ne compte pas moins de 20 coopératives à Tombouctou, 40 à Gao et 10 à Kidal.

Au Maroc, une coopérative féminine de broderie a comme objectif de revaloriser les techniques ancestrales en les adaptant à de nouvelles exigences : amélioration du matériel (notamment la finesse des peignes des métiers à tisser) et des matières premières utilisées. Les tissages réalisés exclusivement avec des fibres naturelles se font à partir du lin, du coton, de la laine et de la « sabra » qui est une fibre d'aloès aux multiples références de couleur. Chaque pièce est réalisée sur commande et sur mesure parmi six cent références de couleur. Les broderies réalisées sur ces tissages répondent à la même exigence : chaque pièce est un modèle unique.

Le rigueur qui a présidé à la réalisation de ces pièces a fédéré autour de ce groupe de femmes, une clientèle internationale, qui n'hésite pas à se déplacer jusqu'à elles et à payer 50 euros le mètre linéaire, au minimum, pour les acquérir. En refusant la facilité et la logique du tout quantitatif, ces femmes ont prouvé qu'elles pouvaient non seulement subvenir à leurs besoins et à ceux de leurs familles en améliorant considérablement leur niveau de vie, mais aussi en se prouvant à elles-mêmes qu'elles étaient capables d'accéder à un niveau d'accomplissement inégalé dans un contexte comme le leur. Sans compter que la qualité des tissages réalisés uniquement à partir de pigments naturels, pourrait parfaitement s'intégrer dans un projet d'écotourisme et en devenir l'un des fers de lance, à l'échelle régionale.

Source : « Le Sahara des cultures et des peuples » (UNESCO, 2003)

¹ BISSON, J. *Découvrir le Sahara*, Bibliothèque en ligne de Clio.fr, 2000.





LE DÉVELOPPEMENT QUESTIONNÉ PAR LA CULTURE

L'aide au développement

Si la notion de développement des territoires – bassins de vie, unités administratives ou écologiques, espaces créés ou héritages culturels – semble une évidence (*qui peut être contre ?*), il nous semble qu'elle ne peut faire l'impasse d'une attention particulière lorsqu'elle s'inscrit dans les rouages de « l'aide au développement ».

L'aide au développement désigne une action volontaire par un acteur extérieur pour impulser le développement d'un pays tiers (pays en développement). Les conceptions du développement sont nombreuses, les formes de l'aide le sont tout autant. L'aide est souvent financière et/ou mesurée par des flux financiers. Elle va généralement du Nord vers le Sud, mais une aide Sud-Sud commence à émerger (pays pétroliers, Chine...). Elle est internationale, le donateur peut être constitué d'un pays ou d'une entité publique ou privée d'un pays, ou encore d'un groupe de pays par l'intermédiaire d'une organisation internationale (FMI, Banque Mondiale...). L'aide peut cependant venir d'une entité interne au pays même (filiale de multinationale implantée dans un pays).

Source : D'après wikipedia.org, avril 2007.

Majoritairement, l'aide publique (du Nord ou des « pays développés ») au développement (du Sud ou des « pays en développement ») découle de logiques exogènes aux territoires et sociétés bénéficiaires. On citera à titre d'exemples les enjeux de pouvoirs, la mondialisation des marchés, la foi dans les technologies, l'esprit et les pratiques de concurrence et de compétition, la spécialisation poussée, la nécessité de la compétitivité, etc.

De fait, les objectifs et les projets qui découlent de ces logiques n'ont pas exactement, ou pas du tout, le même sens au Nord et au Sud. Le bien-être, par exemple, n'est pas forcément une prio-

rité supérieure à la cohésion et la solidarité sociale des sociétés du Sud. Des représentations dominantes sont projetées sur des espaces aux fonctionnements différents. L'impératif du *retard à rattraper* selon un chemin balisé par l'expérience des pays du Nord et l'économie mondiale en est la manifestation la plus largement répandue.

Concernant la préservation des ressources, enjeu crucial au Sahara, de nombreux exemples illustrent les effets locaux néfastes des politiques mondiales. Ces politiques coupent les populations les plus pauvres de leurs moyens de survie. Ainsi, par exemple, des espaces protégés deviennent « le lieu d'affrontement de stratégies qui se superposent sans jamais pouvoir se rencontrer, car elles procèdent de logiques opposées. L'une, exogène, conçue par l'Occident à partir de la définition d'intérêts planétaires collectifs à très long terme ; l'autre, endogène, vise simplement à assurer localement le lendemain des individus et de multiples groupes d'utilisateurs, qui n'ont pas les mêmes intérêts [...]». Les zones tampons, l'écotourisme, les aides financières et surtout les prêts conduisent finalement à fragiliser les économies locales et à augmenter la pression à la rentabilité (cas des Galapagos ou des forêts du Costa Rica). »¹.

La situation est encore plus complexe lorsque l'objectif est de promouvoir et de concrétiser le développement durable. Le concept propose en effet la durabilité du développement lui-même. Mais de quel modèle s'agit-il ? Est-ce « celui-là même qui cause problèmes, pourvu qu'on apporte des correctifs techniques et qu'on parvienne à éviter l'effet boomerang de la misère humaine² » ?

1 ROSSI, G, *L'ingérence écologique. Environnement et Développement du Nord au Sud*. CNRS Editions, Paris 2000, 248 p.

Fondation des Villes, *Etude bibliographique sur le territoire et le développement durable*, Rapport final, Ministère de l'écologie et du développement durable, (p 163).

2 « Nul doute que le concept de développement durable (essentiellement stratégique) s'est avéré porteur au sein du monde politique et de l'entreprise où il répond au besoin d'assurer la pérennité des ressources, une image sociale positive et la durabilité des profits. En ce sens, il convient de le promouvoir auprès de ceux qui sont sensibles à son message : il permet au moins d'avancer, en attendant un changement éthique (utopique ?) plus fondamental. Mais on sait que le concept a fait l'objet de nombreuses critiques, tant de la part des organismes de développement que des économistes et des éducateurs. »

SAUVE, L, *L'éducation relative à l'environnement et la perspective du développement durable*, in *Aménagement et nature*, n° 127, 1997, Association pour les Espaces Naturels, Paris, France, pp. 17-22.

Ce modèle repose, par ailleurs, sur une vision économiste de la relation à l'environnement attestée par les trois sphères classiquement inter-reliées – économie, société, environnement – où l'économie, sans doute pour des raisons stratégiques, n'est ni intégrée à la réalité sociale ni connectée aux cycles de la biosphère, mais présentée « comme une entité distincte de la société, qui lui impose ses lois et préside à sa relation à l'environnement¹ ».

Enfin, le développement durable est culturellement marqué. « Par exemple, il ne semble pas que la notion de durabilité ait un sens pour les cultures dites autochtones, auprès desquelles nous devrions prendre inspiration pour envisager de nouveaux modèles de relation à l'environnement et au développement. [...] L'assurance-survie (que vise le développement durable) ne peut devenir un impératif dominant que dans une société qui ne peut s'empêcher de mettre continuellement à l'épreuve les limites de la nature. Pour toute autre, elle est sans importance », affirme Wolfgang Sachs (1996). « On peut s'interroger également sur la signification de la notion d'avenir au sein des cultures orientales par exemple qui n'ont pas le même rapport au temps que les cultures occidentales. Le développement durable est un projet nord-occidental² ».

Même daté, culturellement marqué et abondamment recyclé dans tous les domaines de la modernité, le concept du développement durable garde un fort potentiel. Il est donc, pour le responsable et l'acteur de terrain, utile et indispensable. La condition majeure est qu'il puisse s'inscrire réellement dans des fonctionnements techniques, économiques, culturels et religieux différents. Car le fond du problème est la perte de pouvoir des sociétés locales sur leur environnement, leur mode de développement et donc leur avenir. Tant que les projets de développement durable n'admettront pas une « logique floue » avec plusieurs objectifs et touchant de nombreux secteurs, permettant à chacun de se diversifier, d'augmenter sa mobilité tout en respectant la complexité du contexte, ils seront voués à l'échec.

QUE FAUT-IL FAIRE ?

Aborder la réflexion et l'action sur le développement durable en réintroduisant :

- **deux dimensions : la dimension culturelle et la dimension de proximité**
- **une échelle : le territoire « visible d'en haut et maîtrisable par le bas ».**

Dès lors, lutter contre les différentes formes de pauvretés selon les priorités des acteurs locaux et selon leurs modes de développement devient un impératif méthodologique. Il est du devoir des acteurs du développement, chacun dans sa sphère d'utilité écologique, culturelle, sociale et économique, d'en tenir compte. C'est l'ambition de ce guide, qui ne vise rien d'autre que de mettre à la disposition des acteurs DU et AU Sahara le questionnement de base et quelques outils simples et puissants. En les mettant en pratique, les acteurs sahariens seront plus à même de trouver eux-mêmes, avec leurs partenaires du Nord et du Sud, les pistes de solutions *endogènes* qu'ils jugeront les plus utiles pour l'avenir au Sahara.

Les cultures : du choc au partage

Le Co-montage d'un festival au Sahara : le choc de cultures...¹

« Nous avons dès notre arrivée insufflé un rythme de travail et une méthode comparable à celle des organisations françaises équivalentes, ce qui n'a pas été facile car le Festival était habitué à un tout autre rythme : commencer plus tard et travailler dans l'urgence. [...] Dans cette optique, dès le début de notre coopération, nous avons exprimé le souhait d'organiser des séances de travail individuelles ou en petit groupe. En effet, l'organisation du festival faisait que tous les membres concernés étaient présents aux réunions dites de travail. Hors ces rendez-vous s'avéraient être plus des rendez-vous d'information générale, ce qui n'est pas réellement efficace pour l'avancement concret des dossiers. »

Ce témoignage montre des décalages entre des façons de travailler, des rapports au temps, à l'efficacité, au groupe, aux modes de prise de décision. Il ne s'agit pas ici de juger les uns ou les autres, simplement de souligner combien il est important de repérer les valeurs qui sous-tendent nos actions afin d'entreprendre des projets réellement interculturels qui tirent profit des complémentarités et des richesses à partir de pratiques et valeurs parfois antagonistes.

1 SAUVE. L, L'éducation relative à l'environnement et la perspective du développement durable.

2 idem

1 Témoignage d'une chargée de mission qui a travaillé en 2006 à l'organisation d'un festival au Sahara.

Ce témoignage montre bien le point de vue d'une actrice influencée par une conception du temps qui valorise les actions orientées vers un but à atteindre et une recherche d'efficacité privilégiant les objectifs fixés aux « événements » qui viennent les perturber. Le passé, le présent et le futur sont bien différenciés et les actions présentes et à venir sont particulièrement importantes. Elle agit dans le contexte saharien marqué par une conception cyclique et polychronique du temps : les événements passés sont aussi importants sinon plus que ceux qui sont à venir, plusieurs actions peuvent être menées en même temps et les relations sont aussi importantes sinon plus que certaines tâches qui par ailleurs peuvent être réalisées sur une durée indéterminée à l'avance.

Définition de la culture par l'UNESCO

« La culture, dans son sens le plus large, est considérée comme l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs, qui caractérisent une société ou un groupe social. Elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les droits fondamentaux de l'être humain, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. »

Déclaration de Mexico sur les politiques culturelles. Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet – 6 août 1982.

Pour illustrer nos propos, partons d'une citation : « Si nos sociétés continuent encore longtemps à fonctionner et à se développer comme elles le font à l'heure actuelle, l'humanité va finir pas se détruire. Nous rejetons cette perspective ». (Passage de la plateforme de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire).

Les mots utilisés dans cette citation sont clairs et à priori sans ambiguïté (ce qui ne veut pas dire que cette citation ne fasse pas débat). Cependant, comme le fait remarquer Wassila Kherchouche, Algérien participant à la traduction du texte de la plate-forme¹, cette phrase pose un problème au lecteur arabe : « [...] Le mot « perspective » a été traduit par « massir », qui veut dire « destin ». Or, le lecteur arabe ne pourra pas se retrouver dans ce texte, car nos sociétés (arabes) n'aspirent qu'à s'épanouir, sans pour autant avoir le sentiment que cela finirait par la destruction de l'humanité. Cette perspective est d'autant plus difficile à assumer si le texte dit que c'est un « destin », car dans les sociétés orientales, on ne refuse pas son destin. On l'accepte tel qu'il est. Par exemple,

il faut savoir que les souffrances morales et physiques que subissent au quotidien les individus dans notre société sont loin d'être pathologiques : elles sont un « passage obligé », leur permettant laquelle nous acceptons notre destin, mais sans être fatalistes. »

L'enjeu soulevé ici est le même que celui du projet de développement « à l'occidentale ». D'un côté une logique dominante, homogénéisante, matérielle et « développementiste », de l'autre des cultures souvent dominées, largement orales et relationnelles et dont les apports spécifiques et l'originalité sont grandement ignorés.

Au-delà des personnes qui sont en interaction dans la relation de projet, ce sont leurs univers, leurs valeurs, leurs représentations, leurs revendications qui balisent les interactions et le déroulement du projet. Il est donc indispensable, lorsque l'on s'engage dans un projet de savoir d'où l'on vient et d'essayer de comprendre ce que l'on représente pour l'autre tout en sachant qu'il existe toujours un décalage entre ce que l'on revendique, ce que l'on met en avant et ce que l'autre nous attribue. Dans tous les cas, il faut avoir à l'esprit, que nous ne mettons pas souvent le même sens derrière les mêmes mots et que notre rapport au temps, à l'espace, à la hiérarchie et à bien d'autres choses est différent. Le savoir permet d'autant mieux de travailler ensemble et de coopérer.

Les partenaires engagés dans des projets de développement ou de coopération doivent avoir en permanence à l'esprit que le « projet » est un outil éminemment culturel – on inclura ici aussi la notion de « culture technique » –.

L'enjeu est bel et bien de mettre l'outil « projet » au service d'une approche territoriale et culturelle du développement.

La technique de projet présentée dans ce guide est fondée sur l'idée que les objectifs à atteindre doivent s'inscrire dans un format : clarté et visibilité du concept, contexte dans lequel il prend place, planification des actions, suivi et évaluation de qualité, maîtrise des délais. Nous partageons cet impératif de clarification. Il conditionne largement la réussite de l'action collective engagée.

¹ SIZOO, E. *Ce que les mots ne disent pas. Quelques pistes pour réduire les malentendus interculturels*, Editions Charles Léopold Mayer, 2000 (p 98).

Pour développer un « projet », il faut une méthodologie. Cette méthodologie est applicable au Sahara dans ce qu'elle apporte de logique d'analyse et de conception, d'objectivité, de clarté, de cohérence et de possibilité de suivre et d'évaluer. Pragmatique et soucieux d'efficacité, le porteur de projet aura donc tout intérêt à se familiariser avec la culture technique du projet et à se l'approprier.

Mais nous n'oublierons pas que cette « culture » n'est pas forcément compréhensible et valorisée et qu'elle s'entrechoque avec des pratiques, des habitudes et des valeurs qui sont antagonistes. De plus, notre expérience conforte et recoupe des enseignements de plus en plus partagés. La rigidité, le manque de flexibilité, l'inadaptation de la méthodologie de projet à « cadrer » des composantes de changement social, l'excès procédurier et bureaucratique et les freins à la participation sont des handicaps reconnus. Les acteurs de terrain le savent bien¹.

En fin de compte, le projet saharien est, comme ailleurs, au point de rencontre entre deux logiques : une logique normative (le projet) et une logique créative (le terrain). Au Sahara, ce point de rencontre devrait être au plus proche du terrain. La spécificité, la vulnérabilité et la complexité, voire la subtilité des relations entre les hommes et leur environnement imposent une proximité, une échelle de temps et une adaptabilité respectueuses de l'identité saharienne.

Il existe au moins deux conditions minimales à la mise en place d'un projet qui engage des acteurs de pays ou de cultures différentes :

- Les acteurs extérieurs (bailleurs, consultants, ONG étrangères, institutions, etc.) doivent s'assurer que leurs orientations sont cohérentes avec les souhaits et pratiques des populations locales.
- Les habitants, et parmi eux les plus ouverts, dynamiques et visionnaires, sont prêts à accepter la part d'acculturation nécessaire à la co-opération, au sens littéral.

Pour progresser dans l'efficacité de l'action tout en tenant compte des réalités du terrain, il faut trouver des synergies et des complémentarités entre les logiques de projet et les réalités du terrain.

La logique de projet est par nature gestionnaire. Le projet régit l'articulation d'une longue chaîne : « contexte + problèmes/objectifs/résultats + acteurs + moyens définis + délais + outils appropriés ». La gestion de projet est légitime et utile au niveau des actions localisées, situées dans le temps.

Exemple : la réfection d'un puits relève d'une logique projet, comme l'architecte construit sa maison : plan, exécution, vérification périodique.

La logique de « processus » (du latin « pro », qui signifie « pour », « dans le sens de » et de « cessus, cedere », « aller, marcher ») place en priorité la succession des étapes ou des phases d'une action ou d'une transformation. Elle est plus en adéquation avec les réalités du terrain, notamment ses dimensions sociales. Elle se fonde sur des objectifs communs à réaliser et des moyens pour évaluer les avancées mais elle ne fige ni les trajectoires, ni les durées, ni même les effets ou résultats intermédiaires. La logique de gestion de projet ne s'oppose pas à la logique de processus, elle l'intègre comme une des modalités d'action possibles.

Exemple : L'émergence des femmes comme acteurs majeurs du décollage économique d'une communauté villageoise relève d'une logique processus. Elle montrera des rythmes et des modalités propres à chaque situation.

¹ CALAME P. (sous la direction de), *Mettre la coopération européenne au service des acteurs et des processus de développement*, n°111, Fondation Charles Leopold Mayer pour le Progrès de l'Homme (FPH) ; CASTELLANET C. *Cycle des projets, cadre logique et efficacité des interventions de développement*, Traverses n°13, Les Editions du Groupe Initiatives, Groupe de recherche et d'Echanges Technologiques (GRET), 2003 (p 34)

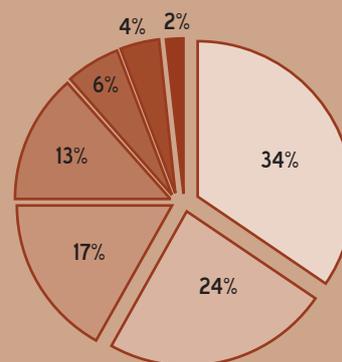
Les enseignements de NIKAN au service des porteurs de projets territoriaux¹.

Le congrès NIKAN (« avenir » en langue ilnue des Pekuakamiulnuatsh, Montagnais de Mashteuiatsh) tenu à Jonquière (Québec) en septembre 1996 a été le premier événement mondial important sur les applications territoriales du développement durable. Il avait pour but de tirer profit d'expériences territoriales qui placent la « notion de responsabilité dans l'usage d'un territoire (...) inscrite au cœur même de la philosophie de nombreuses nations autochtones » pour « en dégager les clés de réussite et les pistes d'un nouveau partenariat entre les cultures. »² Une analyse du contenu des rapports d'ateliers a permis de lister 230 « clés »³ favorisant le développement durable. L'analyse de fréquence a permis d'en déterminer une certaine hiérarchie (tableau ci-dessous).

Les 19 points clés d'une application territoriale de développement durable

Créer des partenariats, cogérer, faire participer, consulter	15,7%
Se référer à des valeurs et développer des attitudes nouvelles	8,3%
Former les personnes ressources et les acteurs du développement	7,8%
Organiser et gérer rationnellement le développement du territoire	7%
Sensibiliser, informer et se faire comprendre	7%
Orienter et cadrer le projet	6,1%
(Re) structurer le tissu social et les institutions	5,7%
Évaluer et contrôler	5,7%
Mettre en cohérence et en perspective	5,2%
Gérer rationnellement les ressources et la production	5,3%
Répondre aux problèmes prioritaires et aux besoins	4,3%
Susciter l'adhésion au projet et son appropriation	4,3%
Reconnaître et utiliser toutes les compétences et connaissances	3,9%
Pérenniser et capitaliser	3,9%
Valoriser les ressources humaines et le tissu social	3,5%
Gérer financièrement le projet	2,2%
Promouvoir spécifiquement le développement durable	2,2%
(Re) créer une identité	1,3%
Gérer rationnellement l'urbain et le périurbain	0,9%

	La coopération entre acteurs	34%
	Les éléments d'éthique et de contexte	24%
	L'information et la formation	17%
	La gestion des activités et du territoire	13%
	Le suivi-évaluation	6%
	La pérennisation et capitalisation	4%
	La gestion financière du projet	2%



1 LAURENT, A. *Applications territoriales du développement durable, synthèse des Actes du congrès*, ed. BEIRA-CFP, 2000 (p 20).

2 UFOUR, J. (sous la direction de) *Nikan, les territoires de développement durable, héritage et enjeu pour demain*, GRIR/RLDD, 1998.

3 Terme consacré et officiel du congrès pour désigner les facteurs favorisant d'une démarche de développement durable territoriale.

Repenser les partenariats

QU'EST-CE QUE LE PARTENARIAT ?

Le partenariat, relation construite et voulue par différents acteurs, découle d'une motivation de « faire ensemble » – définir, planifier, réaliser –. Le partenariat est donc, spécifiquement, une coopération.

C'est aussi une relation qui s'enrichit, ou devrait s'enrichir, des apports culturels, intellectuels et matériels de chacun des partenaires. De fait, un partenariat efficace doit illustrer la logique gagnant-gagnant et représenter un avantage pour chacun des partenaires.

Enfin, le partenariat « suppose un respect des différences, une confiance réciproque, une implication concrète des parties, une responsabilité partagée ainsi qu'une disposition au dialogue permanent et à la critique constructive. Par-delà ses activités strictement opérationnelles, le partenariat constitue :

- un moyen de favoriser une meilleure compréhension entre les cultures.
- un instrument précieux de sensibilisation de l'opinion publique, des publics ciblés et des organes politiques des pays concernés.
- de plus en plus souvent : un élément « institutionnel » qui transcende l'action de coopération limitée dans le temps et qui est constitutif d'un nouveau type de coopération basée sur le vécu. »¹

Pour être exemplaire (et surtout efficace), la démarche de partenariat nécessite la connaissance des différents acteurs et demande l'instauration d'une **culture de négociation**. Lors des phases importantes d'élaboration, de choix ou de réorientations, par exemple, l'approbation ou l'appropriation du projet par l'ensemble des acteurs est essentielle. Chaque acteur ou « partie prenante » doit en effet pouvoir :

- s'exprimer sur des sujets qui le concernent concrètement.
- s'impliquer en fonction de ses compétences et de sa légitimité.

Dans la pratique, cependant, il faut rechercher un équilibre entre la nécessité de démocratie locale et l'organisation d'un partenariat opérationnel, dédié à l'action. A trop rechercher la participation de tous les acteurs et de la majeure partie des habitants, on risque, en effet, de tomber dans un partenariat « usine à gaz » inefficace, incapable de permettre des choix, de prioriser les actions et de s'y tenir. C'est toute la complexité des projets multi-acteurs et multisectoriels : faire participer les acteurs au bon moment, accorder les différents calendriers, rendre compatibles les moteurs rapides du commerce (ou du tourisme) avec les moteurs lents de la prise de conscience et de l'évolution des pratiques sociales.

L'expérience montre qu'aux étapes clés – élaboration, lancement, mobilisation d'acteurs reconnus, médiatisation –, il est important d'informer activement les responsables institutionnels, les financeurs et le personnel politique sur l'état d'avancement, voire de les faire participer. Ces acteurs, souvent géographiquement distants, peuvent ainsi passer du statut de participant à celui de partenaire actif, ce qui peut présenter un atout décisif dans des situations de blocages ou en cas de difficultés.

La durée est la dimension clé d'un projet ancré dans son milieu. Pour être durable, le partenariat passe par une **structure d'animation** spécifique et doit disposer de ressources : savoir-faire, espace de dialogue, apports techniques, outils de contractualisation. Il doit aussi reposer sur une **règle du jeu** qui permette d'instaurer confiance, crédibilité, transparence et égalité de traitement entre les partenaires. Ces deux éléments clés mettent le partenariat à un haut niveau de priorité dans l'ensemble des tâches et responsabilités que les parties prenantes du projet auront à assumer.

¹ SALVIGNOL, C. Introduction aux travaux du « Premier congrès international des Centres de Formation aux métiers de la forêt », 16-18 février 2005, La Bastide des Jourdans.

Territoire de projet et projet de territoire

QU'EST-CE QU'UN TERRITOIRE ?

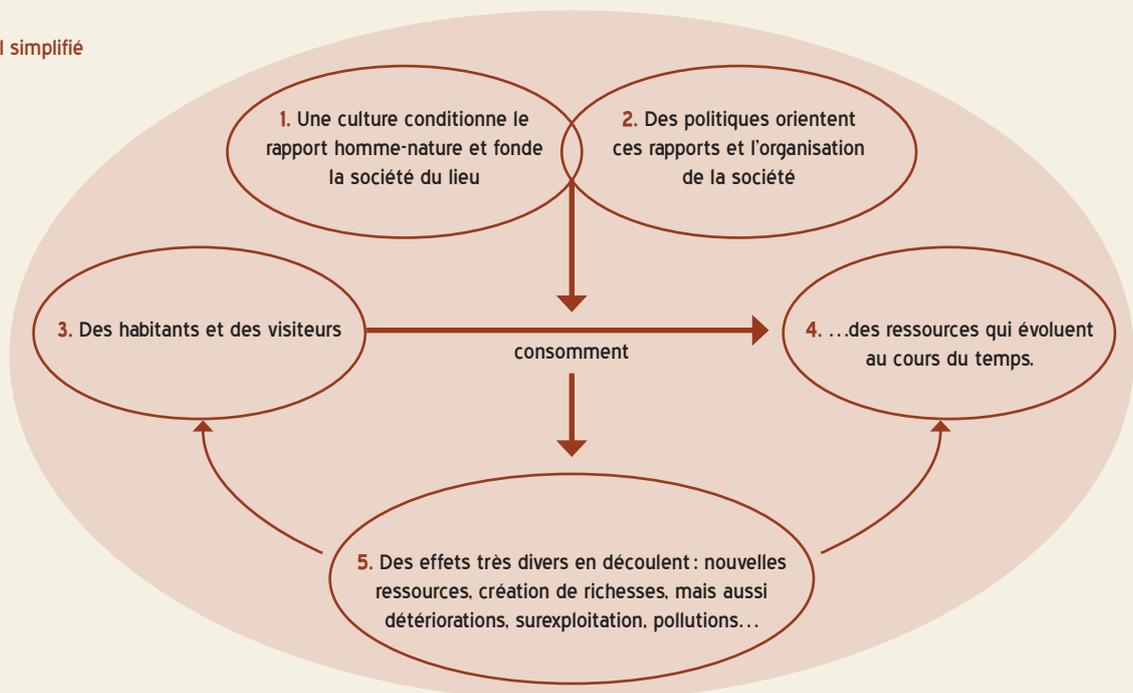
Définition :

Selon le dictionnaire de Pierre Georges et Fernand Verger, le territoire est un espace géographique qualifié par une appartenance juridique : territoire national ; ou par une spécificité naturelle ou culturelle : territoire montagneux, territoire linguistique. Il implique la reconnaissance des limites. La notion de territoire est associée à celle de frontière.

- En écologie, un territoire désigne la zone de peuplement d'une espèce végétale ou animale.
- En géographie physique, un territoire est un espace à métrique topographique (métrique caractérisée par la continuité et la contiguïté).
- En géographie humaine il existe plusieurs courants principaux pour définir ce concept, affiliés à la sociologie, à l'économie, au pouvoir politique, etc.
- En économie, il naît souvent par l'acquisition par la population d'un territoire d'une compétence économique spécifique à partir d'avantages naturels ou humains.
- En politique, il est une « portion de l'espace délimitée pour exercer un pouvoir » (R. Sack). Un groupe d'individus détient un pouvoir (souvent économique) sur un territoire, il construit une organisation spatiale pour conforter son pouvoir et l'agrandir et ainsi de suite.

Source : d'après wikipedia.org, janvier 2007.

Un système territorial simplifié



Espace et système de relations ouvert, le territoire est une mosaïque complexe où des habitants, permanents ou de passage, s'identifient, s'approprient, se lient et exploitent un patrimoine commun. Au fond, la première des relations fondamentales au cœur du territoire est, très schématiquement, une relation de consommation.

Symboles, représentations, histoires, géographies, cultures mais aussi espaces, paysages, composantes physiques, espèces vivantes, produits et services : tout peut être « ressources », tout peut être « consommé ». Mais cette relation, par essence prédatrice, n'est pas durable. Elle se doit aussi de générer l'ensemble des règles qui permettent de pérenniser dans le temps un équilibre culture-nature ou mode de vie-ressources. Le nomadisme et le pastoralisme transhumant en sont la traduction traditionnelle au Sahara, de même que les politiques publiques en sont l'expression moderne.

En plus de ses propres règles (on parle aujourd'hui de gestion durable), la relation habitants-ressources génère des effets positifs – création de richesses, valeurs, emplois, qualité de vie, progrès matériels etc. – et négatifs – dégradations, détérioration, surexploitation, pollutions, pertes de sens, etc. – Augmenter le positif (les « externalités positives ») et diminuer le négatif (les « externalités négatives ») est l'enjeu des sociétés d'aujourd'hui. Les territoires sont au cœur de ce défi, au Sahara comme ailleurs.

En fin de compte, le territoire est un patrimoine collectif fait de relations complexes et subtiles, de logiques différentes, de maillages d'échelles et de temporalités diverses. Il doit faire l'objet d'une pensée et d'une gestion intégrées.

Le monde ancien baigne dans le symbolique et le mythique¹

Sans tomber dans « l'ordre éternel des champs » et de la « terre qui ne ment pas », il faut se souvenir que dans toute société traditionnelle (et en France, cela a duré jusqu'au XIX^e siècle) l'osmose entre territoire, habitants et pratiques collective est très forte : la culture, les rites, les fêtes, les rapports sociaux, tout nous renvoie à un ancrage symbolique et mythique dans un monde clos où l'extérieur n'apparaît que comme fauteur de désordre : les impôts, la guerre... L'homme n'a pas de réelle identité (le nom de famille apparaît très tard) et sa véritable identité est la communauté.

QU'EST CE QU'UN TERRITOIRE DE PROJET¹ ?

Lorsque l'on mène des projets, quel territoire choisir pour conserver une certaine proximité et garantir la mobilisation des habitants ?

C'est le projet qui détermine le périmètre, et non l'inverse.

Dès lors, il est nécessaire de « fixer » un espace de départ avec les territoires administratifs considérés, on conviendra aussitôt et on l'écrira, que ce périmètre n'est pas figé –. Il pourra évoluer au fil de la démarche.

Ne pas confondre territoire de projet et territoire de mobilisation.

La participation des habitants exige une certaine proximité. Le bon sens permet de la déterminer sur le plan spatial : où fait-on son marché, où va-t-on chercher les services élémentaires ? etc. On l'appellera « espace de mobilisation ». De son côté, le territoire de projet dépasse ces limites et nécessite la prise en compte, au minimum, du « bassin de vie » ou du territoire tribal/ethnique. Il y a un découpage à faire pour conserver une certaine proximité et garantir la mobilisation des habitants.

Si l'on veut faire participer le citoyen, il faut qu'il se reconnaisse dans un territoire qui est le sien. En résumé : un territoire trop grand handicape la démocratie de participation, ce qui est une difficulté au Sahara et oblige à cibler les localités et les nœuds de communication, mais un territoire trop petit handicape le projet lui-même.

C'est donc seulement par l'affirmation du couple « territoire de projet/espace de mobilisation », traduite dans les procédures, que l'on pourra concilier deux échelles :

- Répartir les responsabilités grâce à la proximité. Elle seule permet de réfléchir au cadre de vie quotidien, aux services et infrastructures, aux habitants, aux petites entreprises, etc. **C'est le territoire de mobilisation.**
- Elaborer un projet cohérent sur un espace pertinent dépassant le « local strict ». S'il s'inscrit bien sur un périmètre de départ de type « terroir » (territoire de mobilisation), il devra aussi prendre en compte des échelles supérieures en de nombreux domaines : économie, tourisme, environnement, mais aussi transports, santé, éducation/formation, infrastructures, aménagement de l'espace, etc. **C'est le territoire de projet.**

¹ PERCHET, D. *Territoires et identité*, Note de synthèse, groupe Marketeam, 2002 (p 6).

¹ D'après AGUETTANT, D. & VALOT, H. *Elaboration d'un projet de territoire. Éléments méthodologiques*, 2004 (p 60).

QU'EST-CE QU'UN PROJET DE TERRITOIRE ?

Définition :

Dans le contexte du développement, un projet est la réalisation progressive d'une réalité que l'on veut construire¹.

Un projet est un ensemble constitué par des objectifs, une stratégie pour les atteindre et un ensemble de partenaires pour définir et mettre en œuvre la stratégie.

Les objectifs :

L'état des lieux puis le diagnostic amènent à définir des problèmes puis à formuler des objectifs à moyen et long termes. Les objectifs ne sont crédibles que s'ils sont accompagnés d'une stratégie et de l'engagement de partenaires.

La stratégie :

C'est le chemin collectif pour atteindre les objectifs et l'organisation qui va permettre d'avancer sur le chemin. Elle fait appel à des capacités d'écoute, de mobilisation et de réponses aux attentes. La stratégie (ou le chemin) prendra en compte, d'une manière ou d'une autre :

- Un certain nombre de risques, liés le plus souvent aux influences extérieures aux territoires.
- La durée, qui nécessite de disposer de résultats rapides et en même temps de délais suffisamment longs pour que la séquence « investissements sans résultats – apparition des résultats – réorientations » puisse se dérouler (10 ou 15 ans est une échelle de temps réaliste).
- Des opportunités et des potentialités du territoire, ce qui introduit de la souplesse en adaptant la marche aux difficultés du chemin.

Les partenariats :

Atteindre des objectifs convenus est une œuvre collective réalisée par des personnes et/ou des organisations, les partenaires. Le projet, quel qu'il soit, nécessite un partenariat actif, diversifié, établi sur des règles simples où chaque partenaire s'engage à la mesure de ses moyens et de ses compétences, reconnaît la compétence des autres, fait œuvre de solidarité pour réaliser l'objectif partagé.

Les moteurs :

La réussite d'un projet repose également sur une personnalité ou un groupe leader. Issu de la communauté ou parfaitement intégré, le moteur a la force, la crédibilité, la vision et l'esprit d'initiative suffisants pour rassembler les énergies. Cependant, personne ne peut agir seul. La réussite repose sur un esprit d'écoute et de dialogue où chacun apporte sa spécificité et où tous doivent être reconnus.

¹ D'après Fédération Nationale des Centres d'Initiatives pour valoriser l'Agriculture et le milieu rural, Analyse et conduite de projet, 1996, (p 142).







LE PROJET TERRITORIAL, UN PROCESSUS DYNAMIQUE : ÉTAPES ET OUTILS

La notion de territoire oblige l'observateur, l'acteur et le responsable à caractériser trois grandes composantes :

- Les composantes humaines et non humaines d'un territoire qu'il faut définir.
- Les relations ou interdépendances entre ces composantes.
- La dynamique de ces relations.

Sur cette base, la démarche collective doit à la fois conserver sa logique propre – une succession d'étapes organisée à la poursuite d'un objectif – et évoluer dans ses contenus pour tenir compte des spécificités territoriales en général et sahariennes en particulier.

Le texte qui suit décrit ces étapes. Leur succession forme un fil rouge, de l'idée initiale à une fin définie comme telle pour les besoins de l'explication : au Sahara comme ailleurs, le projet est un moment de vie qui s'inscrit dans une continuité spatiale et temporelle.

LES ÉTAPES :

L'état des lieux : Identifier le territoire pertinent, ses ressources, ses acteurs, ses relations.

Le diagnostic territorial : Repérer les problèmes, leurs causes, les solutions possibles

La stratégie : Cheminer pour atteindre au mieux les objectifs

La réalisation : Mettre en ordre toutes les ressources nécessaires, s'organiser, financer

L'évaluation : Rendre compte et se rendre compte

Le partage : Capitaliser, transmettre, former

LE CONTENU DE CHAQUE ÉTAPE :

Chaque étape est décrite selon le même cheminement pour en faciliter la compréhension.

TITRE : l'intitulé de l'étape et les principales questions qui s'y rapportent

DÉFINITION : la notion principale du titre est définie.

SITUATION(S) TERRITORIALE(S) : une situation, un projet ou un témoignage représentatif du monde saharien est présenté.

INTERPRÉTATION : la situation proposée est interprétée pour guider le porteur de projet et l'accompagner dans le type de questions à se poser à chaque étape.

POINT(S) MÉTHODOLOGIQUE(S) : un éclairage particulier et des informations utiles sont fournis.

OUTIL(S) : des exemples d'outils pratiques sont proposés.



LE QUESTIONNEMENT DE BASE, FIL ROUGE DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

Les questions de base à se poser pour comprendre et agir sur le territoire tout au long du projet sont rassemblées ici. Elles forment le « mémento du responsable territorial ». Elles sont détaillées dans les pages suivantes.

Les questions « acteur »

Qui est l'acteur central? Quels sont les acteurs?
Quelles sont ses préoccupations?
Est-il soucieux d'autre chose que de sa vie personnelle et familiale?

Les questions « ressource »

Connait-on la ressource « xxxx »?
Quel est l'usage de cette ressource?
Cette ressource est-elle menacée?
Quelles sont les ressources naturelles?
Quelles sont des ressources énergétiques?
Quelles sont les ressources humaines?
Quelles sont les ressources culturelles?
Quelles sont les ressources infrastructurelles?
Quelles sont les ressources productives?

Les questions « capital »

Quelles sont les différents capitaux du territoire?
De quoi (de qui) sont-ils composés?

Les questions « problématisation »

Quels sont les problèmes?
Quelles sont les causes des problèmes?
Quelles sont les solutions possibles, c'est-à-dire les actions qui permettraient de traiter les causes?

Les questions « stratégie »

A quel niveau d'action faut-il se situer pour :

- Garantir une relative proximité avec les acteurs moteurs?
- Etre en relation avec les échelles supérieures sans perdre le contact avec le terrain?
- Etre proche des responsables aux échelles pertinentes?
- Avoir une chance d'obtenir des résultats visibles dans des délais à moyen terme (5 ans)?

Quel sont les tenants et les aboutissants pour réaliser les objectifs?

- Que faire?
- Pourquoi?
- Comment?
- Dans quel ordre et quel délai?

Les questions « projet »

Quels sont les problèmes pertinents à prendre en compte?
Quels sont les liens de causalité entre ces problèmes?
Quel est le problème central?
Quelle serait la situation idéale une fois ce problème résolu?
Comment formuler l'objectif correspondant à cette situation?
Quels sont les (quel est le) résultat(s) montrant que l'objectif est atteint?
Quelles sont les activités nécessaires pour atteindre les résultats?

Les questions « planification »

Quelles sont les activités en relation avec les résultats ?

Comment se décrit chaque activité ?

Comment se décrit l'ensemble de la planification ?

- Où ?
- Quoi ?
- Pourquoi ? Objectif global, objectifs spécifiques, résultats attendus
- Qui ?
- Comment ? Budget prévisionnel équilibré, moyens physiques, ressources humaines
- Contact
- Annexes

Quel est le calendrier ?

Les questions « faits et effets »

Quels sont les faits, les avis et les informations utiles à l'évaluation ?

Quel est le sens des informations recueillies ?

Quelles indications peut-on donner sur la valeur de ces informations ?

Quelles conclusions et recommandations peut-on faire à partir d'elles ?

Les questions « partage »

Que puis-je (que dois-je) capitaliser ?

Pourquoi ?

Comment transmettre : quelle est la valeur de ce que je peux/veux transmettre ?

Définir ce qui est spécifique, particulier, contextualisé

Définir ce qui est général, générique, partagé

L'état des lieux : identifier le territoire pertinent, ses ressources, ses acteurs, ses relations

DÉFINITION

Un **état des lieux** est un descriptif et une analyse des principales composantes humaines et non humaines du territoire, exprimé en termes de capitaux, dotations ou ressources et en termes de relations, interactions et dynamiques entre les différentes composantes. L'état des lieux est analytique.

L'état des lieux cadre l'action et attire l'attention sur des situations particulières – préoccupations, questions, problèmes ressentis, inquiétudes, souhaits... – dont il faudra dégager les interactions positives ou négatives pour pouvoir agir.

L'état des lieux est obligatoirement participatif. Les habitants, les parties prenantes et les « acteurs » sont capables, mieux que quiconque, de parler des ressources du territoire, de leurs usages et des sujets qui les préoccupent. Mais un état des lieux n'est

pas un diagnostic, même si les deux sont souvent confondus. Il n'est pas question, à ce stade de porter un « jugement ».

L'état des lieux doit permettre :

- d'avoir les clés de lecture de la situation territoriale dans laquelle s'inscrit le projet,
- de préparer un diagnostic pertinent et précis en nommant les composantes du territoire et leurs relations,
- de visualiser les questions, les sujets, les difficultés et les problèmes, y compris ceux que n'importe quel projet devra affronter dans le territoire,
- de faire « mûrir » la réflexion et d'amener les participants (certains parmi eux sont les futurs acteurs, voire les futurs moteurs...) à se représenter la « culture du projet » proposé,
- de décortiquer les logiques d'acteurs (leurs stratégies, leurs perspectives, leurs contraintes...).



UNE SITUATION SIMPLE : UN HOMME - UN ARBRE

Partons d'une situation élémentaire, brique de base du territoire : un villageois – une ressource et essayons de voir quelles sont les dimensions territoriales qui forment l'environnement d'une personne, acteur de sa propre vie et de la vie sociale.

« Mokao s'est enfin décidé à aller au marché d'Intawella pour acheter un nouveau chameau. Intawella est un village de brousse qui se trouve à trois heures de marche du campement. Mokao s'y rendra à pied. Mowa, qui a aussi quelques achats à faire, suivra son mari à dos d'âne. Mokao a troqué ses vêtements usagés pour une tunique bleue ciel et une longue et large robe sans manches (boubou) de la même couleur. Il enroule avec soin un turban blanc autour de sa tête. Puis il se nettoie les dents en les frottant énergiquement de haut en bas, avec un bout de branche d'acacia dont il a dégagé les fibres à une extrémité de manière à en faire une petite brosse. Il se noircit aussi le bord des paupières inférieures avec du khôl et les lèvres avec du charbon de bois. Enfin, il prend sa bourse de cuir et passe son sabre en bandoulière. »

Source: Au marché d'Intawella. Extrait du livre « Nomades du Niger », Carole Beckwith & Marion Van Offelen, éditions du Chêne. p. 89.

INTERPRÉTATION : LE QUESTIONNEMENT DE BASE

Les questions « acteur »

Qui est l'acteur central ?

Son origine, son histoire familiale, son lieu de naissance, sa famille, etc.

- L'identification des habitants

Quelles sont ses préoccupations ?

Ses questions, ses problèmes, ses besoins, ses envies, ses souhaits, etc.

- L'identification des sujets dont parlent régulièrement les habitants.

Est-il soucieux d'autre chose

que de sa vie personnelle et familiale ?

Sa participation à la vie collective du village, sa notabilité, sa vision ou ses inquiétudes sur sa communauté, l'avenir collectif, le développement.

- L'identification des problèmes communs, partagés, entre les habitants.

Le questionnement doit amener progressivement à problématiser la situation. Pour agir, il faut en effet, fondamentalement, être d'accord sur :

- Le problème/la situation sujet d'intérêt, de discussion et éventuellement d'action.
- La nature des problèmes sur lesquels il faudra se concentrer : tous les problèmes, les problèmes d'un secteur (l'élevage), les problèmes d'un groupe particulier (les jeunes).
- Les « parties prenantes » – les habitants ou groupes d'habitants – qui sont concernés par le (ou les) problème(s).

Les questions « ressource »

Connait-on la ressource « acacia » ?

Les données existantes, leur localisation et leur accessibilité, leur validité au moment de l'action, etc.

- L'état des lieux sur les connaissances.

Quel est l'usage de cette ressource ?

Les usages pour l'alimentation du bétail, les usages pharmaceutiques, culinaires, domestiques, les usages pour l'habitat, le commerce des produits végétaux, etc.

- L'identification des usages de la ressource.

Cette ressource est-elle menacée ?

Les problèmes constatés sur le plan scientifique, les problèmes perçus par les habitants, la part de la responsabilité humaine et des causes climatiques, etc.

- L'identification de la dynamique de la ressource.

UNE SITUATION TERRITORIALE COMPLEXE

Plaçons-nous sur une autre échelle du territoire : l'oasis, un système territorial traditionnel liant nature et culture.

« L'oasis luxuriante de Timia ressemble à un foyer de vie établi sur la lune. Dominée par un fort militaire, vestige des troupes coloniales du général Massu, Timia vit au rythme des jardins qui l'entourent. Disséminée le long du kori, une centaine de parcelles verdoyantes, alimentée par des puits à traction électrique ou animale, offre au village des denrées que nul n'aurait pu imaginer capables de pousser sous ses latitudes. Jardiniers, éleveurs nomades, les habitants de Timia sont aussi, pour certains, caravaniers, accomplissant chaque année l'Azalaï qui les mène vers Bilma, à quelque 600 km de chez eux, pour aller trouver du sel. Mais la vie à Timia n'est pas seulement faite de labeur. Le soir venu, les âmes nomades se rassemblent au village. Sous le sable, la taguella, la galette de blé, cuite à la chaleur des braises. Les enfants se rendent à l'école coranique sous l'œil attentif du marabout pendant que les vieux palabrent sous les porches, installés sur les nattes. L'œil toujours à l'affût d'Orion, la constellation qui guide les caravaniers partis sur la route ».

Source : Trek Magazine, n° 60, novembre 2004, Texte : Armelle Kaplan, Touaregs de Timia, Niger

INTERPRÉTATION : LE QUESTIONNEMENT DE BASE

Les questions « ressource »

<i>Quelles sont les ressources naturelles ?</i>	Oasis, parcelles verdoyantes, eau, animaux de traits et sel, sable.
<i>Quelles sont des ressources énergétiques ?</i>	Electricité, bois (braises).
<i>Quelles sont les ressources humaines ?</i>	Éleveurs nomades, habitants de Timia, caravaniers, « vieux ».
<i>Quelles sont les ressources culturelles ?</i>	Azalaï, école coranique, marabout, palabre, « constellation qui guide ».
<i>Quelles sont les ressources infrastructurelles ?</i>	Fort militaire, village de Timia, Bilma (village ? bourg ? ville ?).
<i>Quelles sont les ressources productives ?</i>	Galette de blé, jardins, puits.

Les questions « capital »

Quelles sont les différents capitaux du territoire ?
De quoi (de qui) sont-ils composés ?

L'état des lieux général du territoire est à la fois une lecture de paysages et une analyse de ses capitaux majeurs.

De manière générale, on distinguera :

Capital naturel	Sol, eau, minéraux, biodiversité, paysages, etc.
Capital culturel	Compétences, savoir-faire, langues, arts, histoire, etc.
Capital social	Réseaux, groupements, mécanismes de solidarité, pratiques sociales de cohésion, diaspora, systèmes d'éducation et de formation, etc.
Capital infrastructurel	Habitats groupés/urbains, transports, énergie, etc.
Capital institutionnel	Organisation politique, organisation administrative, organisations traditionnelles, etc.
Capital économique/productif	Activités extractives, activités socio-économiques informelles et/ou traditionnelles, entreprises formelles (valorisation/production), etc.
Capital économique/serviciel	Système bancaire, postes, télécommunications, etc.

Les questions « capital » appliquées au Sahara d'une manière très schématique, donne une image à « gros grain » des spécificités du « capital territorial » saharien.

Le capital territorial saharien

Capital naturel

- Déserts, dunes, paysages, histoires paysagères, ergs, regs...
- Nappes souterraines, nappes et gueltas permanents
- Sols alluviaux cultivables
- Flore extensive (plaines), flore des milieux confinés/résiduels
- Faune endémique (macro/micromammifères, oiseaux, reptiles, invertébrés)
- Oasis, palmeraies, foggaras (gestion de l'eau)

Capital culturel

- Ksour (Ksar), casbah, ribat, patrimoine architectural vernaculaire, villages construits sur pilotis, habitat nomade, greniers
- Archéologie, art et gravures rupestres, tumuli
- Musées, Bibliothèques, Manuscrits anciens (exemple en Mauritanie : Chinguetti, Ouadane, Tichit et Oualâta, Mali : Tombouctou, etc.)
- Savoir-faire traditionnel : habitat bioclimatique, outils, styles vestimentaires, tissage, gravures, bijoux, poteries
- Musiques, chants, poésies, « littérature orale », contes, danses
- Médecine traditionnelle, pharmacopée, astrologie
- Langues (un des patrimoines linguistiques le plus varié au monde en danger)
- Artisanat d'art, art contemporain
- Art culinaire, arts de la table, rituel du thé
- Festivals traditionnels/contemporains
- Fêtes religieuses, rites initiatiques, rituels, cérémonies de baptême, circoncision et mariage, rites agraires
- Sites inscrits sur la liste du patrimoine mondial de l'UNESCO et chefs d'œuvre du patrimoine oral de l'humanité (l'Ahellil, Moussem de Tan-Tan, espace culturel du yaaral et du degal)

Capital social

- Organisation des lignées (tribus), allégeance ou cooptation, alliances interethniques, etc.
- Associations, réseaux associatifs, etc.

Capital infrastructurel

- petites ou moyennes infrastructures
- Dessertes aériennes

Capital institutionnel

- Conventions internationales, accords interétatiques
- Système institutionnel

Capital économique/productif

- Echanges : routes des caravanes, routes du sel, etc.
- Pastoralisme : grand nomadisme, petit nomadisme/dromadaire, transhumance, etc
- Artisanat : artisanat utilitaire, artisanat targui, techniques ancestrales, travail de la peau, du métal (bijoux), du bois, tissages (costumes)
- Commerce : souks, marchés, boutiques, etc.
- Agriculture : agriculture oasienne
- Gestion de l'eau : barrages, réservoirs et barrages de dérivation, puits artésiens, submersion combinée aux barrages, traction animale, puits à balancier, foggaras.

POINT MÉTHODOLOGIQUE

Dans l'exemple, le champ d'observation est réduit à une ressource, l'acacia. Il s'agit d'établir si :

- la base de connaissance est suffisante pour décider d'entreprendre une action.
- l'action envisagée fait partie d'un projet plus général ou si il est justifié d'en faire un projet en soi.

Le choix entre ces deux options peut se faire localement lors des séances de planification avec éventuellement un avis spécialisé – local ou extérieur –.

Les réponses aux questions « ressources », ajoutées aux autres, permettront de faire un **diagnostic de territoire** (section suivante). Elles contribuent à la **problématisation**. De fait, il est plus que probable qu'un possible problème concernant la ressource soit lié à un problème d'usage de la ressource et donc à un problème humain. Dans ce cas, il faut considérer un ensemble de problèmes, interdépendants. On peut visualiser cette interdépendance par un **arbre des problèmes** ou un **système « problèmes »** (section suivante).

Les questions posées lors de l'état des lieux forment une partie du processus de **planification**. Le résultat de cette première approche de la situation est de lui donner un nom, une sorte de **titre de travail**. Par exemple « Les problèmes des campements de brousse aux alentours du village d'Intawella ». Le titre de travail, même s'il n'est pas le titre définitif du projet, doit être compris, accepté et acceptable par les parties impliquées et les possibles financeurs.



OUTILS

LES NOTIONS ET LA LOGIQUE ÉLÉMENTAIRE DE L'ANALYSE SYSTÉMIQUE.

Etablir la relation homme-ressource est le début de l'**analyse systémique** que requiert l'approche territoriale du développement. « Les systèmes complexes – l'homme, un village, une région, un projet de développement, etc. – ne peuvent être traités valablement de façon analytique, sectorielle, fragmentaire, disciplinaire et parcellaire. Ne voir que certains aspects d'un tout, complexe et diversifié, ne peut conduire qu'à l'erreur. L'approche systémique introduit une révolution dans les stratégies habituelles de développement. Les concepts de développement et d'aménagement intégrés se fondent sur une approche méthodologique qui dérive de l'analyse des systèmes. Beaucoup de pertes de temps et d'erreurs auraient pu être évitées – au cours des différentes décennies de développement – si l'on avait substitué au mode de pensée traditionnel (sectoriel) une approche permettant de traiter les situations réelles dans toute leur complexité. »¹

Qu'est-ce qu'un système ?

Un **système** est un ensemble d'éléments en interaction dynamique organisé en fonction d'une finalité qui évolue dans le temps.

Un système a des caractéristiques propres qui ne dépendent pas uniquement des éléments qui le composent.

- Mokao n'est pas isolé, figé et immuable: il communique, agit, entre en relation avec ses proches, ses voisins, ses rencontres. Mais quoiqu'il dise ou fasse, son environnement existe, vit et évolue de son côté.
- Oasis de Timia n'est pas isolée, figée et immuable: l'eau lui donne vie, les jardins y produisent des denrées, les jardiniers, les éleveurs nomades et les habitants y vivent, les caravaniers l'exploitent. Avec ou sans jardins, jardiniers, éleveurs, habitants et caravaniers, l'oasis et le désert perdureront.

Le système a une autre caractéristique, la totalité: le tout est différent de la somme des parties. Dans un système, $1+1=3$. Toute modification d'un élément entraîne la modification du tout par le jeu des effets en cascade. La modification du tout a, en retour, des conséquences pour chaque élément. On ne peut concevoir cet aspect qu'en considérant la globalité du système.

Qu'est ce que la globalité ?

La **globalité** traduit à la fois l'interdépendance des éléments du système et la cohérence d'ensemble. Ce concept est traduit par la formule réductrice « tout est dans tout ». L'approche globale impose d'aborder tous les aspects d'une situation ou d'un problème progressivement et dans son contexte. On part d'une vue générale (globale) pour approfondir les détails, avec de nombreux retours en arrière pour compléter ou corriger la vision antérieure. Il est plus facile de ne retenir que quelques aspects d'un ensemble, plutôt que d'aborder la question dans sa globalité et sa complexité. Mais cette démarche est erronée: le monde rural comme le monde urbain, par exemple, sont des organismes vivants et non des accumulations d'éléments sans interaction.

Qu'est-ce qu'une interaction ?

Une **interaction** (ou relation, ou interrelation) est une liaison entre les éléments (ou composants) du système pris deux à deux et en interdépendance. Tous les éléments d'un système sont en interaction. Exemple :

- Une première action de l'élément A (homme) sur l'élément B (ressource): l'homme utilise la ressource à son profit.
- Suit une action de B sur A, appelée une relation de rétroaction. Elle est :
 - soit amplificatrice (rétroaction positive): la ressource en croissance permet à l'homme de prospérer,
 - soit compensatrice ou régulatrice (rétroaction négative): la ressource en décroissance oblige l'homme à rechercher d'autres ressources, là ou ailleurs.

Quelles sont les conséquences des notions importantes de système, globalité, interdépendance ?

La principale conséquence est qu'un élément ne peut être identifié et analysé que si on le considère en entier et avec son environnement, lui-même constitué de relations et d'interdépendances. On peut représenter ces relations, sans prétendre à l'exhaustivité, par des flèches, de A vers B par exemple. Ceci permet d'approcher la **complexité** du réel.

Exemple: une personne, par le jeu du projet, peut à un moment avoir une position particulière. Il s'agit d'analyser et de comprendre sa position dans le système « jeu d'acteurs ».

Système, globalité, complexité et interactions sont les quatre notions de base de la systémie.

¹ MALDAGUE. M, *Sciences du développement et analyse systémique*. Leçon publique donnée à l'occasion du 5^e anniversaire de l'ANSD, Kinshasa, 16 décembre 2004.

Le diagnostic territorial : repérer les problèmes, leurs causes, les solutions possibles

DÉFINITION

Le diagnostic découle de l'état des lieux mais s'en distingue nettement car il suppose la compréhension d'une situation complexe mais aussi une appréciation, un verdict, et en définitive une prise de responsabilité de celui qui émet le jugement. Le diagnostic permet de passer du stade de la connaissance à celui de la compréhension, par exemple d'une cause ou des effets d'une défaillance, d'un problème, d'une maladie ou de tout autre dysfonctionnement. Le diagnostic est le passage du « connaître » au « comprendre », c'est à dire du « séparé » au « relié ».

Le diagnostic est une étape clé. Il permet de porter un jugement sur la situation territoriale, à partir de l'état des lieux. Se tromper de diagnostic c'est se tromper sur toute la suite et ne pas répondre aux sollicitations et aux problèmes.

C'est une étape délicate qui nécessite une vision historique et prospective, la participation active des « moteurs » et des personnes ressources de la population locale, la mobilisation des compétences et la sensibilisation des responsables extérieurs, ceux des bureaux de la capitale ou du siège du financeur notamment.



UNE SITUATION DE CRISE DU SYSTÈME TERRITORIAL**PERTE DE CULTURE, PERTE D'IDENTITÉ : UN ENCHAÎNEMENT PROBLÈMES-CAUSES-SOLUTIONS VU DU CÔTÉ DÉCIDEUR.**

« La région de l'Air compte de plus en plus de familles démunies. Au cours des dix dernières années, le niveau de vie a sensiblement reculé et les problèmes sanitaires se sont aggravés. A cause de la rébellion et de la sécheresse, des milliers de Touaregs se sont installés à Agadez.

Mais la sédentarisation ne résout rien. Nous devons faire en sorte que le nomadisme se perpétue, car si nous perdons notre culture, nous perdrons en même temps notre dignité. Il faut diversifier nos activités économiques, apporter des idées nouvelles. C'est pourquoi la scolarisation reste notre priorité.

Il convient aussi de renforcer l'entraide entre les habitants des villes et les nomades, et ne pas négliger les femmes. Ces dernières ont beaucoup contribué à la rébellion touarègue mais, par la suite, elles ont été oubliées. Trop peu de postes leur ont été confiés au sein de l'administration. »

Madame Ibrahim Azara Mamadou, ancienne Maire d'Agadez

INTERPRÉTATION : LA PROBLÉMISATION**Quels sont les problèmes ?**

Recul du niveau de vie, problèmes sanitaires, perte de culture, perte de dignité.

Dans cette étape du projet, toutes les interrelations entre les problèmes sont analysées. Il existe des « causes à effets » qu'il s'agit d'identifier. On obtient donc un ensemble de problèmes reliés. Certains apparaissent plus comme des causes, d'autres plus comme des effets. Cependant, tous restent des problèmes en soi.

Exemple : une écriture linéaire des points clés relevés dans le texte.



Exemple : une écriture circulaire faisant apparaître les effets et les causes directes.

**Le diagnostic doit être participatif :**

Les habitants sont invités à donner leurs avis et à le justifier par des arguments précis (et corroborés par le groupe). Ce travail collectif crée des liens, donne un socle de culture commune, favorise le repérage des personnes ressources. L'établissement du diagnostic est au cœur de la démarche participative de la jeune vie du projet. Le diagnostic est forcément un **co-diagnostic**.

La problématisation, c'est-à-dire la formulation des problèmes et de leur enchaînement, est une étape importante. Le problème doit :

- être clairement exprimé et noté par une phrase courte,
- représenter la réalité perçue par les habitants participant aux réunions de planification,
- être concret et parfaitement pertinent dans la culture locale,
- être un « vrai problème » et non une solution par défaut ou tactique.

Un problème mal posé aura de mauvaises solutions. La (ou les) réunion(s) « problèmes » sont des réunions « vérité ».

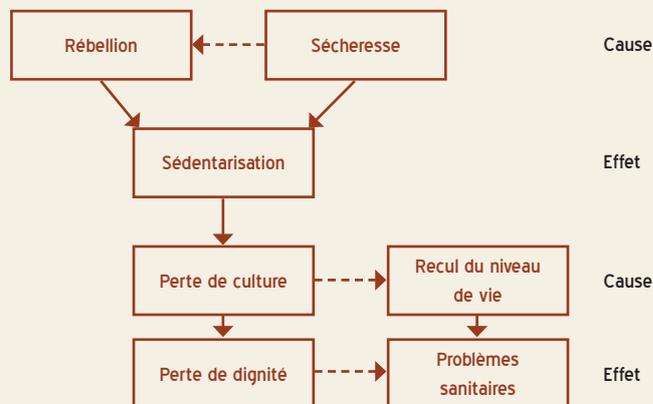
Quelles sont les causes des problèmes ?

Rébellion et sécheresse, contribution des femmes à la rébellion, sédentarisation.

La recherche des causes est importante. Elle consiste à situer les problèmes les uns par rapport aux autres, le problème « avant » étant une cause du problème « après » (l'effet, la conséquence ou la retombée du premier problème). Dans la situation présentée, la sécheresse et la rébellion sont les causes de la sédentarisation des nomades (l'effet). Cette sédentarisation est elle-même la cause des problèmes identifiés précédemment.

En situation de travail et de formation, le groupe peut discuter des relations entre la sécheresse et la rébellion : la première a-t-elle eu une influence sur la seconde ? Réfléchir à cette question peut être pertinent mais les conclusions seront-elles à portée des protagonistes ?

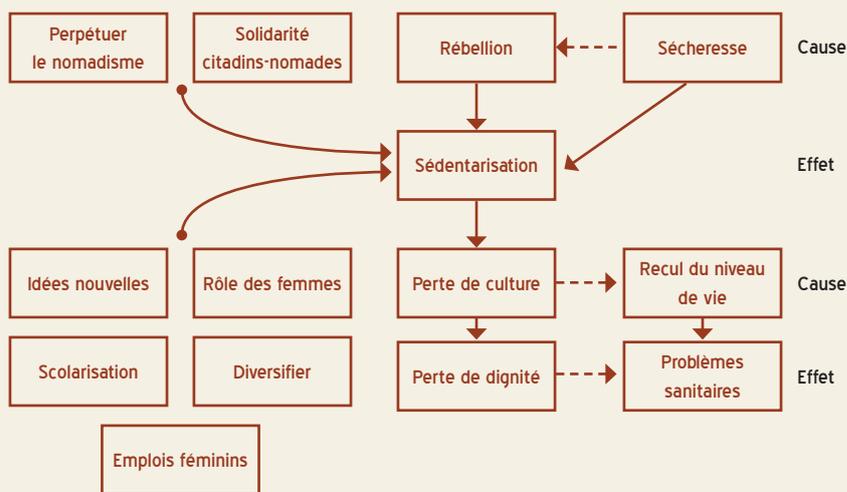
Dans la situation présentée, la sédentarisation a été, un moment, perçue comme une solution. Il faut avoir à l'esprit qu'une solution à un moment donné peut s'avérer être un nouveau problème. Les participants à la planification de l'action doivent fournir ou disposer d'informations complètes, fiables et actualisées.



Quelles sont les solutions possibles, c'est-à-dire les actions qui permettraient de traiter les causes ?

« Perpétuer le nomadisme, diversifier les activités économiques, apporter des idées nouvelles, scolarisation, entraide entre citadins et nomades, ne pas négliger les femmes, plus de postes féminins dans l'administration ».

Dans la situation choisie, les solutions au problème central sont nombreuses et de niveaux différents. C'est le cas général. Un problème persistant, reconnu par la communauté (ce qui veut dire qu'elle n'a pas su, pas pu, voire pas voulu le résoudre) a des racines profondes et imbriquées. L'idéal « problème simple – solution simple » frise l'utopie !



Note : Le sens des flèches peut – et doit – être discuté. C'est le travail de l'animateur. Il est essentiel à la fois pour permettre toutes les prises de parole mais aussi pour valider, collectivement, la hiérarchie des effets et des causes. Pour cela des réunions spéciales – ateliers, groupes de travail etc. – doivent être organisées.

POINT MÉTHODOLOGIQUE

La recherche des causes ne se dissocie pas de la recherche des problèmes : les deux sont intimement liées. Le co-diagnostic porte évidemment sur ces deux aspects et en aborde un troisième : la **recherche des solutions**.

Dans tout le processus, il est permis d'ajouter ou de modifier les problèmes et les causes. Au fil des discussions, il est probable que des informations nouvelles modifient les enchaînements et les hiérarchies. On ne peut d'ailleurs pas dire que le consensus final sera correct, juste, et représentera LA vérité. Le résultat dépendra toujours de la motivation, du sérieux et des capacités d'analyse et d'abstraction des participants, de même que du talent de l'animateur.

Par ailleurs, la recherche des enchaînements « cause – problème – nouvelle cause – nouveau problème », ou bien encore « problème de niveau 0 – problème de niveau -1 – problème de niveau -2 » conduit à déterminer progressivement un problème clé, prépondérant, au croisement de plusieurs causes et conséquences. Ce **problème central** est à la base de la stratégie pour le résoudre et à la base du projet lui-même.

Enfin, et c'est sans doute le plus important, focaliser sur un problème central ne doit pas conduire automatiquement à tout restreindre à son seul périmètre, au risque de ne pas y trouver de solution pertinente. Car le problème, même central, n'est pas isolé. Le problème central est un arbre avec des racines (des causes) et des feuilles (les effets). L'arbre vit, se développe, évolue et il est lui-même compagnon d'autres plantes, d'animaux et d'hommes, qui forment le **territoire**. Autrement dit le problème n'est intéressant que s'il empêche un état souhaitable, une situation meilleure, un fonctionnement optimal. En réalité, le problème, cœur du projet, n'est pertinent que s'il se rattache à une **finalité** : des emplois durables, une meilleure qualité de vie, la fin d'un exode rural, une situation de paix et de dialogue, un environnement préservé et valorisé, etc. C'est cette finalité qui relativise le problème et le remet à sa juste place : ni trop, ni trop peu.

Toutes les solutions peuvent être converties, à priori, en **propositions d'actions** à réaliser à travers l'élaboration d'un **plan d'action** (sections suivantes). Il est donc important que l'animateur et les membres actifs du groupe de planification aient à l'esprit un tableau de critères simple mais, il faut le dire, assez contraignant. A ce stade, le projet sort de sa période adolescente pour entrer dans celle des dures réalités de la vie active. Il y est question de pertinence, de faisabilité, d'efficacité et d'efficience. On peut parler de **pré faisabilité**.

OUTILS

LA TECHNIQUE DES « 5 P » OU L'ART DE POUSSER LES PARTICIPANTS A(U) BOUT.

Un outil simple peut aider à la détermination des enchaînements de problèmes. Il s'agit des « 5 P », les 5 Pourquoi ?

Définition : le « 5 P » est un outil de questionnement systématique destiné à remonter aux causes premières possibles d'une situation, d'un phénomène observé. Il consiste à se poser plusieurs fois de suite la question : « Pourquoi ? » et à répondre à chaque question en rapportant les phénomènes physiques constatés, les résultats obtenus, les effets notés, les faits constatés ou relatés de manière fiable. La plupart des problèmes trouvent leur cause première, dite « cause-racine » en moins de cinq questions.

Fonctionnement : énoncer clairement le problème puis répondre à la question « Pourquoi ? ». Apporter, solliciter ou co-construire la réponse. La réponse amène un nouveau « Pourquoi ? ». Chaque réponse devient le nouveau problème à expliquer, et ainsi de suite.

Précaution d'emploi : s'attacher aux faits, c'est-à-dire aux actions ou événements qui se sont réellement déroulés. Les décrire de façon objective et précise. Chaque participant est d'accord sur la formulation. Ne pas porter de jugement de valeur, ne pas interpréter.

Exemple 1 : dans l'Air, à Agadez.

Le problème : « il y a des problèmes sanitaires dans la région de l'Air » ou bien « la région de l'Air compte de plus en plus de famille démunies ». Une simulation de l'utilisation du « 5 P » donnerait la séquence suivante :

Pourquoi n°1 : Pourquoi y a-t-il des problèmes sanitaires dans la région de l'Air ? ou bien : Pourquoi la région de l'Air compte-t-elle de plus en plus de familles démunies ?

Réponse possible : Recul du niveau de vie

Pourquoi n°2 : Pourquoi y a-t-il un recul de niveau de vie ?

Réponse possible : Perte de la culture traditionnelle

Pourquoi n°3 : Pourquoi y a-t-il une perte de la culture traditionnelle ?

Réponse possible : Sédentarisation

Pourquoi n°4 : Pourquoi y a-t-il une sédentarisation ?

Réponse possible : Rébellion et sécheresse

Pourquoi n°5 : Pourquoi y a-t-il eu une rébellion et pourquoi la sécheresse ?

Réponse possible : Elle ne figure pas dans l'extrait. Il peut y avoir un débat sur la sécheresse et surtout sur ses conséquences. Le rôle de l'homme sur l'aggravation des conséquences peut être introduit dans le débat.

La solution : la sécheresse étant une tendance lourde que les populations sahariennes subissent, les leviers de l'action sont ailleurs. Mme Ibrahim Azara Mamadou propose un programme dont les points clés sont : nomadisme, diversification économique, idées nouvelles, scolarisation, entraide entre citadins et nomades, emplois et responsabilités pour les femmes.

Exemple 2 : un village en mars 2003 (situation vécue)

Lors d'une réunion de problématisation, un problème (et une demande) est unanime : « Il faut protéger le village des crues de l'oued proche car l'école est menacée ». La séquence des « pourquoi ? » a été la suivante :

Pourquoi le village est-il menacé par l'oued ?

Parce que les crues sont plus violentes.

Pourquoi les crues sont-elles plus violentes [alors que ce village est ancien, a toujours été là et que le climat devient plus aride] ?

Parce que la pluie tape plus fort sur les rochers ; il y avait une forêt en amont du village.

Pourquoi la pluie tape-t-elle plus fort ?

Parce que la forêt a disparu.

Pourquoi la forêt a-t-elle disparu ?

Parce que il y a eu des coupes pour la construction des cases, destruction des jeunes plantes dans l'oued, des coupes exagérées (feuilles, branches, herbacées) pour le bois de feu et la nourriture des vaches et parce qu'il y a la sécheresse.

Pourquoi a-t-on coupé [alors qu'avant on ne coupait pas ou peu] ?

A cause de l'école. Les familles ne bougent plus. Les vaches restent toute l'année sur place. Il faut les nourrir

La solution : Responsabilisation des notables, constructions sans bois, foyers améliorés, amendes pour les coupes d'arbres, changement des pratiques d'élevage, etc.

OUTILS

LES « PRÉ-ÉTUDES » OU L'ART D'Y VOIR UN PEU PLUS CLAIR

1. L'étude de préféabilité

Les problèmes sont clairs, on a des idées, il n'y a qu'à...

Reste à examiner les propositions, évaluer les points clés, effectuer une première estimation des différentes solutions possibles. C'est l'objet de l'étude de préféabilité qui détermine la pertinence du projet (ci-dessous, simplifié) :

Points clés (non exhaustifs)

L'action...

- Est « acceptable » par les groupes dits « cibles »
- Est positive pour les autres groupes
- Est réalisable « probablement »
- Est réalisable dans des délais « acceptables »
- S'inscrit dans les politiques du pays et du financeur
- Risque d'avoir des effets secondaires positifs/négatifs sur...
- Bénéficie d'atouts ou aura des contraintes

En termes de...

- Quelles « cibles » ? Compréhension, acceptation, appropriation, etc.
- Retombées financières, création de revenus, création d'activités, impacts sur la qualité de vie, la reconnaissance, l'identité etc.
- Ressources financières, compétences, capacité de mobilisation, etc.
- Connaissance de l'attente (patience) des bénéficiaires, des parties prenantes et des responsables, etc.
- Accès aux documents, compréhension des éléments importants de ces politiques, etc.
- Environnement, organisations sociales, hiérarchie, autorité traditionnelle, relations avec l'administration, etc.
- Ressources financières, savoir-faire/compétences disponibles, matériaux, matériels, machines, formation, facteurs géographiques/climatiques, appui politique, relais dans la capitale, etc.

L'étude de préféabilité, en déterminant les axes forts, les points d'appui et les signaux faibles, participe de la définition de la stratégie du projet. Elle est donc importante et, selon les cas, peut déjà aboutir à une demande de financement. Même légère et non financée, elle est nécessaire pour visualiser les pistes d'actions.

2. L'étude préalable

L'étude de préféabilité est parfois suivie d'une étude préalable pour consolider le dossier de demande de financement. Elle approfondit des points importants, comme indiqué ci-dessous.

Points clés (non exhaustifs)

L'action...

- Crée des revenus pour ses bénéficiaires
- Est un apport notable au développement régional du pays concerné
- Identifie les conditions de cet apport

En termes de...

- Viabilité technique, économique et sociale du caractère productif ou de service des activités à soutenir ou créer.
- Mécanisme de création à long terme des ressources nécessaires à un fonctionnement autonome.
- Etude des marchés des produits et services, viabilité technico-économique du projet, compétences disponibles/requises, outils et moyens de financement de l'activité, impact social

Source : d'après document F3E (Fonds pour la promotion des études préalables, études transversales, évaluations).

3. L'étude de faisabilité

Points clés d'une étude de faisabilité

Points clés (non exhaustifs)

L'action...

- Est pertinente
- Est viable
- Est cohérente
- Aura des résultats durables
- Est raisonnablement risquée
- Dispose de moyens

En termes de...

- Réponse à une réelle attente, voire à un besoin de la population, ou d'une partie de celle-ci. Utilité par rapport à d'autres actions sur le thème.
- Adéquation entre le coût de réalisation, les financements que l'on pense réunir (fonds propres, subventions, etc.) et les compétences nécessaires.
- Homogénéité, finition, bonne construction, prise en compte de toutes les phases importantes.
- Evolution dans le temps, de durée de vie, de renouvellement et de capacité à engendrer d'autres initiatives.
- Identification des risques, de limitation, d'anticipation des effets négatifs.
- Budget prévisionnel équilibré en recettes et en dépenses, personnes et compétences nécessaires au montage, à la mise en oeuvre et au suivi.

Les études de préfaisabilité, études préalables et études de faisabilité s'inscrivent dans une suite logique qui forme un tout. Les frontières entre ces études sont perméables et dépendent des ressources que l'on peut mobiliser pour les réaliser.

Elles ont fondamentalement deux vertus majeures :

- celle de **faire réfléchir ensemble** les acteurs principaux, les bénéficiaires, les responsables et les habitants,
- celle de **dégager une vision** : éclaircir la situation, préciser les pistes d'action, d'organisation et se faire une idée des ressources indispensables à une bonne réalisation.



La stratégie : cheminer pour atteindre au mieux les objectifs

DÉFINITION

Une **stratégie** est l'art de définir et de coordonner des actions en vue de réaliser des objectifs finaux, de haut niveau.

En quelque sorte, la stratégie est à la fois la « politique » du projet et l'art du « meilleur chemin » pour atteindre la finalité.

La stratégie se construit en fonction d'un diagnostic sur les forces, les faiblesses, les atouts, les opportunités et les contraintes. Elle se décompose en niveaux :

- **tactique**, c'est-à-dire le niveau plus local de l'organisation du plan d'action avec la définition de toutes ses composantes,
- **opérationnel**, c'est-à-dire le niveau des caractéristiques de chaque composante pour permettre l'action locale concrète.



UNE SITUATION TERRITORIALE DE « CHOC DES CULTURES » LA CULTURE OASIENNE V/S LA CULTURE DU TOURISME DE MASSE : QUELLES SOLUTIONS ?

V. est une petite ville située au Sahara. « C'est aussi une des oasis les plus célèbres du monde, irriguée par 200 sources. Elle abrite une splendide palmeraie de plus de 1 000 ha, qui ne compte pas moins de 400 000 arbres. Véritable coin de verdure entouré de dunes (erg) et de désert de pierre (reg). Depuis des générations, la palmeraie nourrissait la population de la zone. La production maraîchère (salade, blettes, carottes, bananes, dattes...) garantissait l'équilibre alimentaire d'une population sédentarisée. L'organisation agricole centrée sur une utilisation raisonnable de l'eau permettait une production vivrière importante. Depuis le 14^e siècle, le plan d'irrigation d'origine arabe assurait une répartition de l'eau mesurée par le « gadous » ou sablier hydraulique. Chacun avait accès gratuitement à l'eau qui circulait dans toutes les parcelles grâce à un ingénieux réseau d'irrigation ». [...]

Or, ce fragile équilibre économique et social, comme dans de nombreuses autres oasis au Sahara a été remis en question au début des années 90 par l'ouverture accélérée au tourisme international.

« Les travailleurs de l'oasis ont quitté le travail des champs pour se consacrer aux activités touristiques. Chez les jeunes, l'attraction a été très forte. Quelques travailleurs locaux possèdent ainsi des emplois fixes (CDI) dans les hôtels et les tours-opérateurs de la ville. La grande majorité, plus flexibles encore (CDD ou intérimaires), servent de main d'œuvre d'appoint pour s'ajuster à la demande touristique. [...] Ainsi avec plus de 40 % de chômage, toute la zone se trouve maintenant dépendante de l'offre extérieure.

Dépendance alimentaire. Les légumes viennent tous les dimanches pour le marché de l'extérieur de la ville. Ils sont produits dans des lieux à forte productivité, dans des plaines où les équilibres écologiques et sociaux ne sont plus assurés mais où les coûts de production sont inférieurs à ceux de la palmeraie.

Dépendance financière. Face au manque de liquidités, l'activité touristique demeure la seule source de revenus financiers. Or, cette activité est fortement soumise au contexte international. Alimenté par les médias, le mythe du désert connaît, il est vrai, un certain succès, mais malgré les prix attractifs pratiqués ces derniers temps, les tours-opérateurs ne parviennent pas toujours à attirer les visiteurs (effets des événements du 11 septembre 2001).

Dépendance culturelle. La référence devient le modèle occidental. L'attraction du tourisme de masse génère des besoins que la production locale ne peut satisfaire. Les jeunes sont derrière les groupes de touristes des tours-opérateurs comme s'il s'agissait d'une caravane publicitaire. Prêts à vendre leur âme pour obtenir une pièce, un objet ou même une adresse... Premiers éléments du terreau de l'espérance migratoire qu'ils entretiennent comme seule espérance à leur frustration. Ces relations fugitives masquent la qualité de l'accueil musulman. [...] »

Source : Claude Llena (2002), enseignant-chercheur en sciences sociales, Montpellier. www.actionconsommation.org

INTERPRÉTATION : LES QUESTIONS « STRATÉGIE »

Face à une situation à enjeux multiples comme le cas de cette palmeraie, l'analyse stratégique doit permettre de repérer des axes d'intervention pour inverser les processus régressifs constatés et soutenir les dynamiques positives – créatrices de valeur ajoutée culturelle, sociale, économique et environnementale.

A quel niveau d'action faut-il se situer pour :

Garantir une relative proximité avec les acteurs moteurs ?

Etre en relation avec les échelles supérieures sans perdre le contact avec le terrain ?

Etre proche des responsables aux échelles pertinentes ?

Avoir une chance d'obtenir des résultats visibles dans des délais de moyen terme (5 ans) ?

L'hypothèse est que le résultat de cette analyse donnerait le niveau causal suivant :

Rareté de la ressource et
baisse des nappes
Privatisation

Homogénéisation
culturelle
Abandon des activités
traditionnelles

A partir de là, deux projets se dessinent poursuivant l'un une meilleure gestion de l'eau et l'autre le rétablissement de la diversité culturelle. « Mieux gérer les ressources en eau » et « Rétablir la diversité culturelle » sont des objectifs ambitieux, de haut niveau. Les réaliser suppose que le ou les porteur(s) du projet prenne(nt) le temps, avec d'autres personnes, de bien cerner les problèmes de réalisation de tels objectifs. Pour cela, nombres d'outils sont disponibles. Ils concourent tous à définir les tenants et les aboutissants de ces objectifs S'IL FALLAIT LES RÉALISER.

Que sont les tenants et les aboutissants pour réaliser les objectifs ?

Que faire ?

Pourquoi ?

Comment ?

Dans quel ordre et quel délai ?

Ils participent de l'élaboration d'une **stratégie**, c'est-à-dire du « meilleur chemin au meilleur coût » pour aboutir aux résultats découlant des objectifs.



POINT METHODOLOGIQUE

Dans le cas présenté, une analyse stratégique, menant à un plan d'action – représenté par le projet lui-même – est nécessaire. Dans l'idéal et à titre d'illustration, le tableau ci-dessous détaille ce que le (ou les) responsable(s) aurai(en)t à faire tout en gardant à l'esprit quelques points importants.

Les points clés d'une analyse stratégique

A faire...

- Valider le (les) problème(s) central (centraux) à traiter à partir de l'état des lieux et du diagnostic.
- Trouver les acteurs pertinents dans la dynamique du territoire et du tourisme.
- Evaluer la logique propre à chacun de ces acteurs dans leurs fonctions.
- Evaluer l'impact de ces logiques sur les acteurs/bénéficiaires si elles aboutissaient toutes.
- Identifier les avantages comparatifs des uns et des autres et les opportunités d'action.
- Identifier les marges de manoeuvre pour influencer tel ou tel acteur pertinent.
- Elaborer un plan d'attaque.

En analysant...

- **L'échelle du problème**
Les problèmes centraux localement ne sont pas forcément partagés au niveau régional et national, voire international. Il faut examiner leur compatibilité et accepter une éventuelle modification (formulation ou autre problème corrélé).
- **Le mécanisme de prise de décision en vigueur**
Où sont les centres de décision ? qui fait quoi ? qui compte ? qui prend les décisions ? quel est le poids des aspects politiques ou bureaucratiques ? la décision est-elle multipolaire ?
L'analyse se fait par rapport aux problèmes centraux.
- La méthode : recueil et recoupement d'informations
- **Les logiques d'acteurs du territoire considéré**
Quel est le rôle du temps et de la durée ? quels sont les facteurs influençant les logiques d'acteurs (enjeux, intérêts, objectifs, contraintes, volonté) ? quels sont les rapports de force et leurs fluctuations ?
L'évaluation se fait toujours par rapport aux problèmes centraux.
- La méthode : rendez-vous et entretiens, invitations sur place, enquêtes etc.
- **Les impacts possibles des logiques sur le territoire**
Quel sera l'état final (d'un point de vue territorial) des logiques en concurrence (s'il y en a) ?
- La méthode : se documenter, rechercher les chercheurs, les universitaires etc.
- **Le « mieux disant » opérationnel pour mener l'action**
Sur quels « chevaux » miser ? quels sont les appuis ?
Quelles sont les marges de manoeuvre possibles et à quels prix ?
- La méthode : rendez-vous et entretiens, invitations sur place, enquêtes etc.
- **La flexibilité (souplesse) des responsables**
Comment faire pour influencer tel décideur ? quels arguments utiliser ?
- La méthode : établissement de relations de confiance avec des personnes ressources pour faire une vraie analyse en profondeur
- **La faisabilité**

Source : d'après l'ASE (Analyse Stratégique de l'Environnement), la méthodologie « analyse stratégique du système d'acteur » et Fayerweather (1976), modifiés.

OUTILS

LA PRIORISATION : IMPOSSIBLE DE FAIRE TOUT, TOUT DE SUITE.

La matrice Eisenhower ou matrice de priorité.

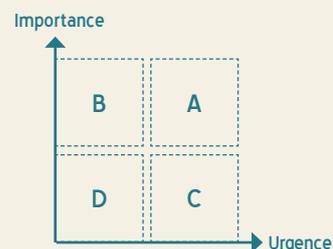
Elle permet de hiérarchiser méthodiquement les actions à mener en termes de priorité et d'urgence. Il y a quatre catégories (voir le schéma ci-contre) :

A- Les activités importantes et urgentes : éventuellement à faire soi-même.

B- Les activités importantes et peu urgentes : il est possible d'attendre ou de déléguer.

C- Les activités urgentes et peu importantes : à exécuter soi-même ou à déléguer rapidement.

D- Les activités non urgentes et non importantes : à éliminer, à mener avec peu de ressources (temps, moyens) ou à décaler dans le temps.



L'analyse SWOT

en anglais Strengths (S-forces), Weaknesses (W-faiblesses), Opportunities (O-opportunités), Threats (T-menaces).

Cet outil permet d'analyser les facteurs internes et externes au projet.

Facteurs internes

Ce sont les forces et les faiblesses du projet. Elles s'évaluent à partir de deux questions : cet élément du projet est-il important ?

Est-il performant ?

Exemples de forces pour un projet :

- les domaines dans lesquels les responsables, les acteurs moteurs, les parties prenantes voire les bénéficiaires et les habitants réussissent (ex : avoir des relais dans la capitale, savoir s'organiser rapidement, etc.),
- des réalisations et des mécanismes qui se passent bien (ex : une culture associative),
- les ressources auxquelles on a accès (ex : des relais dans des centres de formation et de recherche, des liens de solidarité avec d'autres territoires, etc.),
- les savoir-faire que les autres reconnaissent aux responsables et aux acteurs du projet (ex : une technique, une capacité de production, etc.),
- la proximité géographique des responsables et acteurs moteurs,
- etc.

Exemples de faiblesses pour un projet :

- de mauvaises pratiques (ex : mauvaise gestion, peu de participation, etc.),
- des domaines qui peuvent être améliorés (ex : relations avec les autorités, organisations locales faibles, etc.),
- une mauvaise image (ex : conflits internes, mauvaise représentation, etc.),
- un déficit en ressources humaines (ex : instabilité des responsables ou acteurs moteurs, manque de compétences, etc.),
- un déficit d'organisation (ex : difficultés à se mettre d'accord),
- un caractère géographique pénalisant (ex : distance, sensibilité aux aléas climatiques, etc.).

Facteurs externes

Les opportunités permettent au projet d'être plus efficace grâce à ses compétences propres. Les menaces sont des problèmes potentiels générés par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement externe au projet. Une menace est d'autant plus grave qu'elle nuit fortement au projet et qu'elle a de chance de se réaliser.

Exemples d'opportunités (externes) pour un projet :

- des domaines où les responsables, les acteurs moteurs, les parties prenantes voire les bénéficiaires et les habitants peuvent valoriser un savoir faire (ex : demande de produits artisanaux utilitaires, autre projet où des demandes correspondent aux capacités du projet, etc.),
- des problèmes non résolus ailleurs (voire par d'autres projets) et que les parties prenantes du projet peuvent résoudre,
- une modification des relations entre des partenaires ou des acteurs extérieurs qui crée une situation favorable (ex : pouvoirs locaux, décentralisation etc.)
- une disponibilité financière chez un bailleur,
- etc.

Exemples de menaces (externes) pour un projet :

- des domaines en récession concernant certaines des productions attendues du projet (ex : tourisme, certaines productions agricoles, etc.),
- le développement d'une concurrence extérieure sur des productions (ex : cultures de rente, produits manufacturés, etc.),
- des situations limitant certains échanges de biens ou de personnes (ex : limitation de la circulation des touristes, problème de maladies contagieuses, etc.),
- des changements climatiques (ex : sécheresse persistante, pluies torrentielles, etc.)

La matrice de responsabilité et l'analyse SWOT peuvent faire partie des travaux menés en entretiens de groupe. Elles peuvent aussi bien compléter la méthode d'évaluation que les arbres (ou diagrammes) des problèmes ou les outils de gestion (tableau de bord).

Basés sur le jugement des participants, ces outils sont par nature subjectifs et qualitatifs. Ils sont polyvalents, facilement combinables avec d'autres, et participent de la compréhension des liens logiques qui mettent les éléments du territoire en interdépendance.



La réalisation : mettre en ordre toutes les ressources nécessaires, s'organiser, financer

DÉFINITION

Le **projet** est une tâche planifiée d'échelle locale comprenant un certain nombre d'activités prévues, avec des objectifs plus ou moins précis, des résultats et des effets attendus, une durée donnée et un budget déterminé.

Le **document de projet** définit toutes les modalités du projet et les étapes par lesquelles ce dernier doit passer pour atteindre l'objectif et les résultats qui en découlent.



**UNE SITUATION DE PROFONDE MUTATION DU TERRITOIRE
LA SEULE REBELLION POSSIBLE NE PEUT ÊTRE QU'INTELLECTUELLE.**

« La moitié des Touaregs ne veulent toujours pas envoyer leurs enfants à l'école. Ils ont peur que les jeunes, en étant scolarisés, perdent leur culture et abandonnent le monde nomade. Pour moi, être Touareg, c'est avoir le goût de la liberté, la passion des grands espaces, du désert. Mais nous avons besoin de gens éduqués pour aider notre communauté à exister. La seule rébellion possible ne peut être qu'intellectuelle. C'est pourquoi, j'ai créé, en 1994, une école à Tidene, au sud de l'Air. Elle accueille une centaine d'enfants nomades, du cours préparatoire à la sixième. Pour assurer mon existence, je possède un jardin où j'ai planté des palmiers dattiers. Autrefois, seuls nos serviteurs s'acquittaient de cette tâche que nous jugions dégradante. Travailler la terre est une activité nouvelle pour les Touaregs. Moi, j'ai appris à le faire et j'aime ça. »

Source : Ibrahim Feltou, fondateur d'une école nomade

INTERPRÉTATION : LES QUESTIONS « PROJET »

Quels sont les problèmes pertinents à prendre en compte ?

Ne pas vouloir envoyer les enfants à l'école, peur de perdre la culture, abandon du monde nomade, manque de gens éduqués, pas d'aide pour faire exister la communauté.

Quels sont les liens de causalité entre ces problèmes ?

(Voir schéma ci-contre)

Quel est le problème central ?

Pas d'aide pour faire exister la communauté

Quelle serait la situation idéale une fois ce problème résolu ?

La communauté existe (dans la durée).

Comment formuler l'objectif correspondant à cette situation ?

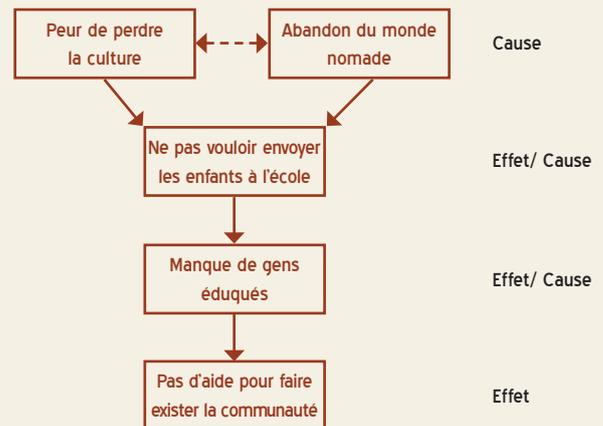
Aide pour le maintien de l'existence de la communauté.

Quels sont les (quel est le) résultat(s) montrant que l'objectif est atteint ?

L'existence de la communauté est maintenue.

Quelles sont les activités nécessaires pour atteindre les résultats ?

Créer une école, accueillir des enfants nomades du cours préparatoire à la sixième, assurer (mon) existence grâce à un jardin à palmiers dattiers, travailler la terre, etc.



**LA SITUATION AVAL (LES RÉSULTATS) DÉFINIT LA SITUATION AMONT (LES ACTIVITÉS)
PROGRAMME UNESCO « LE SAHARA DES CULTURES ET DES PEUPLES » : « LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES
TROUPES ARTISTIQUES TRADITIONNELLES DE LA PROVINCE DE ZAGORA » (MAROC).**

Résultat I : Les artistes sont organisés et des sessions de formations sont dispensées.

L'accent sera mis essentiellement sur l'organisation des artistes traditionnels en groupements d'intérêts, la formalisation des troupes traditionnelles en associations. Une fois formalisées, des sessions de renforcement de capacités en termes de gestion administrative et financière, de communication, de travail en groupe et de perfectionnement du travail artistique seront réalisées. Il est prévu également d'appuyer par la suite la mise en réseau des associations et le développement des échanges d'expériences entre elles.

Résultats II : Le système de communication et d'information est développé.

Les actions principales programmées visent le développement d'une politique de communication et d'information adaptée et originale, l'élaboration de cartes de visites et de dépliants, l'organisation de manifestations culturelles (semaine des arts traditionnels), la participation aux salons nationaux et internationaux, la couverture médiatique des activités artistiques locales et le parrainage des troupes locales par d'autres de renommée internationale.

Résultat III : Les moyens financiers et matériels sont renforcés.

Deux actions principales seront réalisées dans ce sens. La première sera axée sur le développement des sources de financement stables par la recherche de nouveaux débouchés, la promotion des partenariats à l'échelle nationale et internationale et la mise en place d'un système de parrainage local et international. La deuxième sur la dotation des troupes artistiques locales en moyens de travail nécessaires par leur équipement en instruments de musique, tenues et matériel audio visuel. »

Source : ADEDRA (Association de Développement de la vallée du DRA), Développement du tourisme du Sahara à travers la promotion des chants et danses traditionnels de la vallée du Drâa (province de Zagora), UNESCO, Rapport de clôture, 20 Mai 2005.



INTERPRÉTATION : LES QUESTIONS « PLANIFICATION »

Le texte est extrait d'un rapport d'évaluation. Il est donc le fruit d'un examen précis de l'ensemble du projet. Cet examen donne lieu à une appréciation générale et à des propositions, dont l'une d'entre elles est présentée. Il préconise la mise en place d'un nouveau projet, dont le titre, comme indiqué précédemment, porte sur le couple objectif-résultat : « **Les capacités des troupes artistiques traditionnelles de la province de Zagora sont renforcées** ».

Il s'agit maintenant de planifier l'exécution de ce nouveau projet selon le questionnement suivant :

Quelles sont les activités en relation avec les résultats ?

Pour le « Résultat I » :

- Organisation des artistes traditionnels en groupements d'intérêts.
- Formalisation des troupes traditionnelles en associations.
- Sessions de renforcement de capacités en gestion administrative et financière, communication, travail en groupe et perfectionnement artistique.
- Soutien à la mise en réseau des associations.
- Développement des échanges d'expériences.

Comment se décrit chaque activité ?

Pour chaque activité, il est utile (et important) de définir :

- Le (ou les) résultat(s).
- Une date limite d'exécution.
- La personne ou l'organisation responsable.
- Les moyens physiques, humains et financiers.

Activité	Résultat	Date limite	Responsable	Moyens
Organisation des artistes traditionnels en groupements d'intérêt	X groupements d'intérêt d'artistes sont créés	Mois/année	Association AEDRA	1 membre (2 mois) 1 déplacement capitale Frais administratifs

La matrice d'organisation produite doit également définir les responsabilités. En général, il est conseillé d'avoir une personne (ou une structure) responsable de l'activité.

Activité	Résultat	Date limite	Responsable	Moyens	Directeur du projet	Personnel du projet	Formateur	Autorité locale	Autorité nationale
A1					O	X	-	O	-
A2					X	O	O	-	-
A3					O	-	-	-	O

X : responsable de / O : contribue à

Comment se décrit l'ensemble de la planification ?

A ce stade de la planification, la quasi-totalité des éléments du projet sont identifiés et articulés les uns aux autres. Il est alors possible de monter un **dossier de présentation** ou un **document de projet** à destination des autorités, des partenaires et bien sûr du (ou des) financeur(s).

Le format de ce dossier est propre à chaque financeur. Mais, dans ses grandes lignes, il comprend six grandes questions et des annexes :

- Où ?* Contexte et justification du projet par rapport aux problématiques locale, régionale et internationale.
- Quoi ?* Contenu du projet (quelques lignes à quelques pages)
- Pourquoi ?* Objectif global ou finalité.
Objectifs spécifiques ou objectifs concrets et opérationnels à atteindre.
Résultats attendus quantitatifs et qualitatifs mais aussi mesurables : nombre de personnes touchées, retombées médiatiques, emplois créés, type de patrimoine valorisé, etc. C'est à partir des résultats attendus que la réussite du projet sera évaluée.
- Qui ?* Présentation du (ou des) porteur(s) du projet, des partenaires (joindre éventuellement quelques lignes de présentation biographique du porteur), des bénéficiaires.
- Comment ?* Budget prévisionnel équilibré : recettes/dépenses.
Moyens physiques : matériel et équipement nécessaires.
Ressources humaines : compétences nécessaires internes et externes.
- Quand ?* Calendrier prévisionnel avec les différentes phases et leur durée.
- Contact* Lieux et structures (conception et réalisation du projet)
- Annexe* Tous documents qui renforcent la qualité de la présentation : publications, articles de presse, soutiens, etc.

Quel est le calendrier ?

Il s'agit de répondre aux questions suivantes :

Quand l'activité X peut-elle commencer ?

Quand doit-elle commencer ?

Cette activité entraîne-t-elle une autre activité ?

Dans l'exemple choisi, le calendrier pourrait s'établir en suivant la progression des activités décrites dans le texte :

Exemple de chronogramme de projet

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
L' « Organisation des artistes traditionnels en groupements d'intérêt »				
Et la « Formalisation des troupes traditionnelles en associations »				
Permettent le « Renforcement de leurs capacités en gestion administrative et financière »	↳			
Le « Renforcement des capacités en communication »				
Le « Renforcement des capacités en travail de groupe et perfectionnement artistique »				
Puis « Un appui à la mise en réseau des associations »		↳		
Et, enfin, le « Développement des échanges d'expériences entre elles »			↳	

... et ceci pour chaque résultat.

La représentation graphique sous forme de tableau est intéressante car elle rend l'information bien lisible et partageable.

POINT MÉTHODOLOGIQUE

Le document de projet exprime une logique d'action.

- On vise un objectif de haut niveau, appelé global ou général.
- Mais on vise aussi des objectifs plus précis, plus immédiats, appelés objectifs spécifiques.
- Atteindre un objectif spécifique se traduit pas des résultats.
- Les résultats s'obtiennent par des tâches et des activités identifiées.
- Ces tâches et activités sont réalisables grâce à des moyens matériels (physiques) et immatériels (non physiques).

Le couple objectif-résultat est plus explicite qu'un titre général

Tous les problèmes peuvent être en principe reformulés en objectifs. L'objectif est le point de référence, la « cible » du projet. Cependant, certains problèmes ne peuvent pas être reformulés en objectifs. Par exemple « Il y a une sécheresse » est impossible à transformer en « Suppression de la sécheresse ».

Tous les objectifs ne sont pas réalisables soit pour des raisons pratiques, soit pour des raisons éthiques, soit pour des raisons de compatibilité avec le territoire.

Les objectifs doivent être réalistes et répondre à la question simple « Nous serons satisfaits si nous avons réalisé quoi ? Pour quelles raisons serons-nous satisfaits ? ».

Ils doivent faire l'objet d'un consensus et/ou d'une compréhension partagée. Ils sont identifiables par tous. Ils nécessitent des échanges.

Ils ne doivent pas être trop nombreux car, en logique de gestion de projet, il y a un objectif (dit « spécifique ») par projet.

Les résultats répondent à la question : l'objectif est-il atteint ?

Les résultats décrivent précisément l'ensemble des réalisations, les effets physiques et non physiques et les produits. Etant donné l'importance du couple résultat-indicateur, une astuce consiste à formuler le résultat en « état positif atteint ». Exemple simple : « Augmentation de la production » devient « La production est augmentée de X (% ou toute autre mesure) ».

- Un objectif a en général plusieurs résultats.
- Les résultats produisent des effets qui concourent à des impacts.
- Ces niveaux sont différents en termes de durées et de conséquences, le résultat étant la conséquence la plus directe du projet.
- On associe généralement aux résultats des « critères » et/ou des « indicateurs de résultats ». Ce sont des données spécifiques (quantité et qualité), pertinentes (qui représentent bien le résultat attendu), différentes pour chaque résultat et vérifiables (comment ? où ? quand ?).

Les activités : que faut-il faire pour... ?

Les activités sont directement associées aux résultats puisque c'est grâce à elles qu'ils se réaliseront et que l'objectif sera atteint.

- Les activités sont plus ou moins détaillées. Dans une étude de faisabilité, elles sont peu détaillées. Lorsque le projet est financé, elles sont détaillées et intégrées dans un plan d'action avec répartition des responsabilités et des ressources.
- L'identification des activités se fait par référence aux résultats. Il s'agit de formuler, de grouper et d'organiser dans le temps les activités qui permettront d'obtenir chaque résultat.
- Toutes les activités sont en principe intégrées dans le projet. Pour celles qui ne le sont pas ou qui ne peuvent pas l'être, il faut les classer en « conditionnalités » (l'activité prévue dans le projet sera efficace et donnera des résultats si telle activité est menée par ailleurs).
- Chaque activité se définit classiquement par des tâches (quoi faire ?), des personnes affectées aux tâches (qui ?), des équipements (comment ?), du matériel (avec quoi ?), une chronologie assez large (le trimestre) et un financement (quel budget ?).

Les moyens et les coûts : de quoi a-t-on besoin pour... ?

Les moyens sont les ressources nécessaires pour exécuter les activités planifiées et gérer le projet. Les coûts sont la traduction des moyens en termes financiers.

Il existe plusieurs manières, complémentaires, de financer un projet :

- Répondre à une « commande », un appel à projet. Il faut être au courant des « rouages » institutionnels ou des partenaires susceptibles de soutenir le projet.
- Solliciter des subventions au niveau local, national ou international (institutions, secteur privé, coopération bilatérale ou internationale).
- Financer sur fonds propres. C'est le plus difficile, tout au moins au départ.

Dans tous les cas, la demande de financement doit être adaptée aux priorités et au mandat du bailleur. L'action étant toujours pluridimensionnelle, il faut donc mettre en avant tel aspect plutôt qu'un autre en fonction du bailleur ciblé. Il est tactique de demander plutôt une aide financière ponctuelle pour la réalisation d'une activité précise. Cela mettra le financeur en confiance en lui permettant de visualiser et valoriser son soutien. Enfin, il est utile de diversifier sa demande de financements afin de crédibiliser le montage financier.

- Au titre des moyens, on distingue les **moyens humains** (ex : une association d'artisans), les **moyens physiques** (ex : du matériel informatique) et les **moyens financiers** (ex : une somme budgétée pour chaque activité).
- Les moyens découlent directement du détail des activités. Ces dernières doivent être connues ou facilement identifiables.
- Les moyens sont « **directs** » lorsqu'ils concernent des réalisations physiques. Ils sont « **indirects** » lorsqu'il s'agit d'appui, d'activités de gestion ou des prestations (ex : création d'une cellule de gestion administrative et financière du projet).
- Les **coûts** sont calculés pour tous les moyens inscrits. Les coûts des moyens physiques sont identifiés par devis ou factures pro-formas (plusieurs sont demandés). Les coûts de moyens humains s'évaluent sur la base de standards locaux ou des standards du financeur. Ils se calculent à partir de « **prix unitaires** » augmentés selon les cas d'une « **durée** » (un nombre de jours) et/ou du « **nombre de personnes** » concernées (X euros/US\$/monnaie locale par jour et par personne).
- Les moyens sont classés selon les sources de financement et s'additionnent pour former le budget global dénommé « **Sous-total** » dans le tableau du budget.
- Au sous-total s'ajoutent des **imprévus** (de 5 à 10% du sous-total) et/ou des frais de gestion dits « frais administratifs » (de 3% à 7% du sous-total). L'addition du sous-total, des imprévus et des frais administratifs donne le budget global ou « **Total** ».
- Le budget se présente comme une addition de deux ou plusieurs **co-financements**. L'origine des budgets doit-être mentionnée.
- La « **contribution en nature** » représente la contribution des bénéficiaires. Elle est souvent une force de travail. Les procédures habituelles obligent à traduire cet apport en montant financier approximatif, établi en référence au prix de la main d'œuvre locale ou toute autre référence de terrain vérifiable.



OUTILS

LE CADRE LOGIQUE : SUR LE PAPIER MAIS PAS DANS LE MARBRE.

Reprenons la situation territoriale initiale et admettons qu'Ibrahim Feltou décrive son « projet » dans un cadre logique. Voici ce que cela donnerait :

Cadre logique possible à partir de la situation exposée par Ibrahim Feltou

	Logique du projet	Indicateurs	Sources de vérification	Conditions
Objectif global	Faire exister la communauté	X personnes se reconnaissent faire partie de la communauté	Rapport d'enquête sociologique	
Objectif spécifique	Aider à faire exister la communauté	La communauté reçoit une (des) aide(s) : matériel, équipement, etc.	Rapport de projet	Le contexte n'est pas un contexte de crise pour la communauté
Résultat(s) « en état positif atteint »	1. Des gens éduqués aident la communauté	X personnes se mobilisent en faveur du projet « école à Tidene »	Rapport de projet	Les personnes éduquées n'émigrent pas à la ville
Activités	1.1. Création d'une école à Tidene	Infrastructures réalisées Viabilisation du site	Visite sur site	Capacités de construction
	1.2. Création d'une capacité d'accueil à l'école	Nombre d'élèves fréquentant l'école annuellement	Visite des classes Visite du site	L'école a du matériel. Les enseignants sont présents et motivés. Les familles comprennent l'intérêt de la scolarisation
	1.3. Assurer les cours, du cours préparatoire à la sixième	Tenue des cahiers de classe		
	1.4. Création d'un jardin-dattier pour subvenir aux besoins du porteur de projet « école à Tidene »	Existence constatée du jardin		

Le cadre logique est un outil qui a ses avantages, déjà évoqués au début de ce guide à propos de la démarche projet.

En résumé :

- pour les financeurs, il facilite le suivi et l'évaluation et permet un gain de temps (productivité),
- pour le porteur de projet, il clarifie les objectifs, les résultats et les moyens de parvenir à ces résultats,
- pour tous, il présente d'une manière très synthétique l'ensemble des points clés du projet

Il a aussi ses inconvénients, que l'on peut résumer de la manière suivante.

Le cadre logique :

- est rigide et manque de souplesse,
- est inadaptée aux actions à composante de changement social (organisation, nouvelles institutions, etc.) et de renforcement des capacités (apprentissages),
- ne permet pas une gestion par les résultats, ces derniers étant peu prévisibles lorsqu'ils découlent de pratiques de partage de pouvoir,
- fait l'impasse sur les temps longs de préparation, de participation, d'engagement des habitants,
- se cale sur une durée très courte (3-5 ans), largement insuffisante pour ancrer une nouvelle dynamique sociale.

L'évaluation : rendre compte, se rendre compte

DÉFINITION

L'**évaluation** est une activité en soi, prévue et budgétée comme telle dans les ressources du projet. Elle a pour obligation déontologique de croiser le *qualitatif* des regards et des opinions du terrain et des parties prenantes avec le *quantitatif* de données neutres, mesurables et reconnaissables par tous qu'il faut collecter et traiter méthodiquement.

L'évaluation, c'est aussi une méthode d'animation et des techniques simples et rigoureuses pour *rendre compte* et *se rendre compte* d'un décalage entre des intentions (il y en a toujours) et une réalité partagée. Elle participe de ce fait pleinement d'une culture de la responsabilité que réclame le projet territorial.

L'évaluation est enfin une occasion, à tous les stades du projet, de *considérer toutes les échelles pertinentes*, de la personne au système-monde en passant par le système territorial du projet et les nouveaux territoires de destination, liés par exemple à cette activité si particulière et si importante aujourd'hui au Sahara : le tourisme.

L'évaluation est fondamentalement un apprentissage de la complexité. La difficulté d'isoler tel ou tel fait – résultats, effets, impact, conséquences, etc. – mais aussi telle ou telle cause oblige à considérer des ensembles de faits qui conduisent à des résultats.



L'ÉVALUATION DU RÔLE D'UNE ACTIVITÉ ARTISTIQUE DANS UNE DYNAMIQUE TERRITORIALE. L'ACTIVITÉ ARTISTIQUE ET LA SATISFACTION DES BESOINS DES FAMILLES DU DRAA.

« L'échantillon choisi se compose de deux sous-groupes. Les artistes qui font des sorties moyennant une rémunération et les artistes qui travaillent sans rémunération. Pour pallier aux problèmes qui se posent au niveau de la détermination de la contribution financière de l'activité artistique, on a procédé comme suit :

- On demande à chaque interviewé d'estimer, dans un premier temps, le nombre de jours (en moyenne) qu'il travaille par mois et le salaire moyen perçu par jour. Ensuite, la personne estime le revenu des autres activités qu'elle exerce, notamment les revenus agricoles.
- Dans un deuxième temps, l'interrogé détermine le nombre des sorties mensuelles qu'il a effectuées avec sa troupe à l'échelle locale pendant les douze derniers mois, le nombre de sorties annuelles à l'échelle régionale pendant les cinq dernières années et enfin le nombre de sorties effectuées à l'échelle internationale.
- Enfin, pour chaque mois on estime la recette moyenne par sortie effectuée au niveau régional, la recette de chaque sortie annuelle effectuée au niveau national et les recettes des sorties internationales.

Pour obtenir la recette moyenne annuelle de l'activité artistique, on calcule la somme des moyennes pondérées des sorties mentionnées ci-dessus (régionale, nationale et internationale).

Les résultats obtenus sont récapitulés dans tableau ci-dessous :

	Groupe 1	Groupe 2
Revenu mensuel moyen (activité artistique non comprise) par personne	875	687,89
Recette mensuelle moyenne de l'activité artistique par personne	318,75	0,00
Revenu mensuel moyen par personne	1193,75	867,89

Par ailleurs, le revenu mensuel moyen du groupe 1 est de 1193,75 dhs alors que celui du groupe 2 se limite à 867,89 dh. On constate alors que le revenu du 1^{er} groupe est relativement amélioré grâce aux recettes de l'activité artistique pratiquée. En outre, l'apport de l'activité artistique représente 26% pour le revenu moyen mensuel des artistes. Les entretiens en profondeur, menés en phase exploratoire de cette étude, révèlent que l'activité artistique se présente comme une activité de soudure. L'artiste, en tant qu'ouvrier saisonnier, peut avoir une ressource financière alternative pendant les périodes difficiles. »

Source : « Développement du tourisme du Sahara à travers la promotion des chants et danses traditionnels de la vallée du Drâa (province de Zagora) », Rapport de clôture, 20 Mai 2005.

INTERPRÉTATION : LES QUESTIONS « FAITS ET EFFETS »

Quels sont les faits, les avis et les informations utiles à l'évaluation ?

Exemples : Nombre de jours travaillés en moyenne par mois, estimation des revenus agricoles, nombre de sorties mensuelles à l'échelle locale et annuelles à l'échelle nationale, revenu mensuel moyen, revenu amélioré grâce aux recettes de l'activité touristique, etc.

Quel est le sens des informations recueillies ?

Certains faits, avis, informations se rapportent à l'action (Draa). A propos des faits, il est important de comprendre :

- Le pourquoi ?
- Le comment ?

...en référence aux activités, au contexte et au processus.

Quelles indications peut-on donner sur la valeur de ces informations ?

Il s'agit ici de porter une appréciation globale et nuancée. Le revenu d'un groupe est « relativement amélioré » à hauteur de 26% en plus du revenu moyen mensuel. L'appréciation est **quantitative** et le terme « relativement » donne une certaine mesure de l'**efficacité** (économique) des « sorties ». A un autre niveau, il est noté que « l'activité touristique se présente comme une activité de soudure [...] une ressource financière alternative pendant les périodes difficiles ». Cette appréciation est **qualitative**.

Quelles conclusions et recommandations peut-on faire à partir d'elles ?

Le texte ne donne pas les éléments sur cette question mais il est extrait d'un rapport qui propose deux projets, basés sur une série de constats, dont la contribution d'une activité artistique particulière aux revenus des ménages.

POINT MÉTHODOLOGIQUE

LE CONTRÔLE, LE SUIVI, L'ÉVALUATION : DES VOISINS SI DIFFÉRENTS

Fondamentalement, l'évaluation est une appréciation des effets. Dans le cas d'un projet territorial, il s'agira des effets sur le territoire – tout le territoire, c'est à dire une pluralité de composantes. L'évaluation est un jugement de valeur.

Qui dit valeur et pluralité de composantes dit aussi :

- Pluralité d'**acteurs** et de **systèmes de valeur**. Il y a donc débat et confrontation car la valeur d'une action, d'un projet, d'une politique, ne peut être décrétée par un seul acteur. L'évaluation est donc, d'une manière ou d'une autre, **collective** et **participative**. De fait, l'évaluation est aussi un **processus d'apprentissage**.

Comparaison entre suivi, évaluation et contrôle

Suivi	Evaluation	Contrôle
Continu	Périodique : à des étapes importantes, comme à mi-parcours de la mise en œuvre du projet ; à la fin du projet ou à un moment suivant d'assez loin sa fin	Périodique
Suit, analyse les progrès et en fournit la preuve	Analyse en profondeur ; compare les réalisations effectives avec ce qui était planifié	Vérifie la régularité, la légalité et la qualité
Met l'accent sur les apports, les activités, les produits, les processus de mise en œuvre, la pertinence continue, les résultats probables au niveau des effets directs	Met l'accent sur : <ul style="list-style-type: none"> • les produits en relation avec les apports • les résultats en relation avec le coût • les processus utilisés pour obtenir des résultats • la pertinence générale • l'impact • la durabilité 	Met l'accent sur : <ul style="list-style-type: none"> • la bonne gestion • les résultats en relation avec le bon usage des fonds • les activités en relation avec des règles, des critères ou des cahiers des charges • le respect d'un contrat
Indique quelles activités ont été conduites et quels résultats atteints	Indique pourquoi et comment les résultats ont été atteints. Contribue à édifier des théories et des modèles pour le changement	Indique une conformité par observation et jugement accompagné si nécessaire de mesures, d'essais ou de calibrage.
Aviser les administrateurs de programme des problèmes qui se posent et offre plusieurs mesures correctives possibles	Offre aux administrateurs de programme plusieurs choix en matière de stratégies et de politiques	Aviser les administrateurs de programme des problèmes qui se posent et propose d'éventuelles pénalités ou sanctions
Auto-évaluation par les administrateurs de programme, les superviseurs, les parties prenantes au sein des communautés, les donateurs	Analyse interne et/ou externe par les administrateurs de programme, les superviseurs, les parties prenantes au sein des communautés, les donateurs et/ou des évaluateurs externes	Analyse externe indépendante

- Pluralité de **domaines**, **niveaux** et **échelles**. On distinguera ¹ :
 - Les **résultats**, c'est-à-dire les changements qualitatifs et quantitatifs produits directement par l'action. Les résultats sont en relation directe avec les objectifs de l'action. Ils sont donc clairement établis dans les documents de projet.
 - Les **effets**, qui sont les incidences de l'action sur le milieu physique et humain environnant. Les effets conjuguent les résultats de l'action et les autres dynamiques ou contraintes provenant du milieu dans lequel se déroule l'action. Avec un peu d'expérience, ils peuvent être esquissés dans le document de projet, mais avec une marge d'incertitude liée aux objectifs propres des populations concernées et de leurs stratégies.
 - **L'impact**, c'est-à-dire la nouvelle situation issue de l'ensemble des effets. Prévoir l'impact présente encore plus de difficultés qu'anticiper les effets car de nombreux facteurs indépendants du projet peuvent se combiner avec les résultats et les effets de l'action.

POINT MÉTHODOLOGIQUE UN RÉFÉRENTIEL POUR ÉVALUER LE PROJET ET SON INCIDENCE « DURABLE » SUR LE TERRITOIRE²

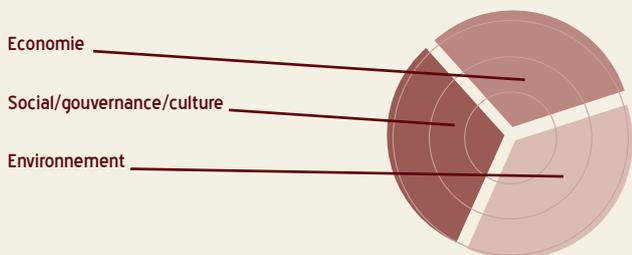
L'évaluation des résultats directs et indirects, des effets et de l'impact s'apprécie par rapport à une action humaine. Dans le cas du projet territorial, cette action est volontaire et elle poursuit un objectif qui, s'il est atteint, est censé résoudre un certain nombre de problèmes et apporter du « mieux ». L'évaluation doit donc prendre en compte : des échelles différentes, des domaines différents et des logiques différentes. Elle est donc, a priori, complexe.

Comment s'y prendre? Cas de l'articulation tourisme-territoire.

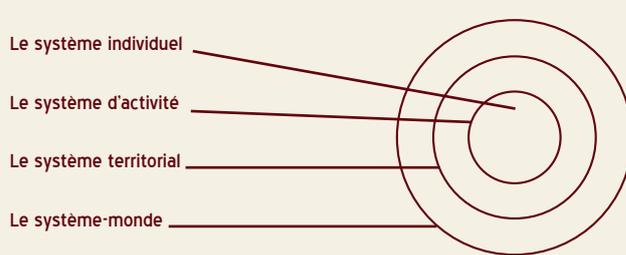
Deux idées-forces :

- considérer les trois domaines classiques du développement durable,
- et quatre échelles pertinentes du développement.

Les trois grands domaines du développement durable :



Les quatre échelles pertinentes :



En plus des références projet (les couples objectifs-résultats+indicateurs), l'évaluateur a donc, à sa disposition, une grille de référence « 3 domaines / 4 échelles » pour mettre en évidence et apprécier les effets du projet territorial.

- Quels sont les effets (ou les résultats) à l'échelle individuelle (la personne) dans les domaines de l'économie, du social, du culturel, de la gouvernance et de l'environnement ?
- Quels sont les effets (ou les résultats) à l'échelle du système d'activité dans les domaines de l'économie, du social, du culturel, de la gouvernance et de l'environnement ?
- etc.

¹ D'après F3E/CIEDEL, *Prise en compte de l'impact et construction d'indicateurs d'impact*, juin 1999 (p 52).

² D'après LAURENT, A. *La matrice de co-responsabilité*, BEIRA.CFP, 2007.

OUTILS

PRINCIPALES MÉTHODES D'ÉVALUATION RAPIDES¹

Consultation des principales sources d'information : la méthode consiste à poser une série de questions ouvertes à des personnes choisies en raison de leur connaissance et expérience d'un sujet particulier. Les entrevues – qualitatives, approfondies et semi-structurées – sont fondées sur un guide d'entretien contenant la liste des sujets ou des questions.

Groupe d'expression : cette méthode consiste à faciliter des échanges de vues entre plusieurs participants (de 8 à 12) soigneusement choisis pour avoir un profil similaire. Ces participants peuvent être sélectionnés parmi les bénéficiaires ou le personnel du programme, par exemple. Le facilitateur utilise un guide de discussion. D'autres personnes enregistrent les commentaires et observations.

Consultation d'un groupe communautaire : cette méthode consiste à poser une série de questions et à faciliter le débat au cours d'une réunion ouverte à tous les membres de la communauté. L'enquêteur suit un questionnaire soigneusement préparé.

Observation directe : cette méthode consiste à consigner sur un formulaire détaillé ce qui a été vu et entendu sur les lieux de réalisation d'un programme. Les informations peuvent concerner les activités en cours, les procédures, les discussions, les interactions sociales et les résultats observables.

Mini-enquête : cette méthode repose sur l'utilisation d'un questionnaire structuré pour poser un nombre limité de questions fermées à un groupe de 50 à 75 personnes. Le choix des enquêtés peut être aléatoire ou « raisonné » (par exemple, interview de parties prenantes en un lieu tel qu'un dispensaire dans le cas d'une enquête sur les soins de santé).

OUTILS

INSTRUMENTS PARTICIPATIFS COURAMMENT UTILISÉS²

Analyse des parties prenantes : point de départ de la plupart des évaluations sociales et des activités participatives. L'objectif est de comprendre les rapports de force entre les diverses personnes associées à une activité, leur influence et leurs intérêts respectifs, afin de déterminer lesquelles devraient participer, et à quel stade.

Évaluation rurale participative : méthode de planification fondée sur le partage du savoir entre la population locale, tant urbaine que rurale, et l'extérieur. Elle permet aux gestionnaires de développement et à la population locale d'évaluer et de programmer des interventions appropriées de manière collaborative, souvent à l'aide de techniques visuelles de sorte que les illettrés puissent aussi participer.

Évaluation par les bénéficiaires : consultation systématique des bénéficiaires des projets et d'autres parties prenantes pour identifier et concevoir des activités de développement, diagnostiquer les obstacles à la participation et obtenir les informations en retour qui permettront d'améliorer les services et les activités.

Suivi-évaluation participatif : méthode consistant à associer les parties prenantes à différents niveaux à l'identification des problèmes, à la collecte et l'analyse de l'information et à l'élaboration de recommandations.

1 CLARK, M. et SARTORIUS, R. *Suivi et évaluation. Quelques outils, méthodes et approches*. Banque Mondiale, Département de l'évaluation des opérations, Renforcement des capacités d'évaluation, 2004 (p 27).

2 Idem.

OUTILS

CONSTRUCTION DES INDICATEURS¹

De nombreuses études portent sur la recherche d'indicateurs pertinents pour évaluer les résultats dans le domaine du tourisme et du développement des territoires. Souvent quantitatifs, ils ne permettent pas d'évaluer les aspects qualitatifs et la valeur ajoutée des programmes. En outre, leur pertinence théorique est parfois limitée par la difficulté des acteurs de terrain à les utiliser et donc à les valider.

« Un exemple concret permet d'illustrer en quoi l'évaluation de LEADER [programme d'initiative communautaire européen en zone rurale] n'est pas une tâche simple. Imaginons un groupe local ayant mis en œuvre une série d'actions concernant le tourisme rural. Ces actions ont eu pour résultat d'attirer de nouveaux visiteurs sur le territoire, d'apporter un revenu supplémentaire et des emplois plus diversifiés pour la population locale. De nouvelles formes d'échange avec l'extérieur ont été créées, ce qui a amélioré la compétitivité du territoire.

Les indicateurs mis en place « *ex ante* » pourraient par exemple viser à quantifier :

- le nombre de maisons rénovées,
- le nombre de personnes formées aux techniques de construction traditionnelles,
- le nombre d'utilisateurs du centre de loisirs collectif,
- le nombre de nouveaux visiteurs sur le territoire,
- les nouveaux emplois et le revenu généré,
- le coût de ces nouveaux emplois.

Si on se contente des données fournies par ces indicateurs, des éléments tels que la mise en valeur des ressources locales, la participation des acteurs locaux ou le lien entre les actions ne seront pas visibles et leur influence sur les résultats ne pourra pas être appréciée. Ces indicateurs montreront une partie des résultats et de l'impact des actions, ce qui est bien sûr important, mais la valeur ajoutée de « l'approche LEADER » ne sera pas évaluée.

Reprenant notre exemple, nous ne saurons pas que :

- un travail d'information préalable a impliqué plus de 200 habitants,
- la définition de l'ensemble du projet a fait l'objet d'une multitude de réunions de concertation avec toutes les parties intéressées,
- les propriétaires ont notamment participé à la définition du projet et contribué par leurs investissements privés à sa réalisation,
- le savoir-faire lié aux techniques de construction locales traditionnelles a été revalorisé,
- un système collectif de loisirs pour les familles avec enfants a été organisé grâce à une étude de marché et des experts et est accessible aux habitants permanents,
- une nouvelle image du territoire a été créée et communiquée. »

1 « Evaluer la valeur ajoutée de l'approche LEADER, Innovation en milieu rural », Cahier n°4, Observatoire européen LEADER, 1999, 50 pp.

Le partage : capitaliser, transmettre, former

DÉFINITION

La capitalisation est la valorisation, la documentation et la communication des enseignements tirés de l'expérience acquise dans le but d'améliorer les actions futures. (FIDA, Guide pratique de suivi évaluation des projets de développement rural, pour une gestion orientée vers l'impact)

Capitaliser et **transmettre** s'inscrivent dans une continuité qui va de **l'évaluation** à la **formation**.

« Au fond, pour que cette expérience – qui a de la valeur à mes yeux et que je pense utile – puisse être transmise, quelles clés dois-je aussi fournir afin que mes interlocuteurs se l'approprient ? ».

La formation. Fondée sur l'usage et la transmission de connaissances générales, techniques et pratiques, la formation est liée à l'exercice d'un métier, d'une activité ou d'un savoir-faire mais aussi aux comportements, aux attitudes et aux dispositions qui permettent une intégration ou un progrès social, un enrichissement culturel ou une avancée dans tous les domaines de la vie moderne.



LE TERRITOIRE PRODUCTEUR ET CREUSET DE CULTURES. TINARIWEN, LES ROCKEURS DU DÉSERT

« Ce festival, au début, c'était un rêve, un rêve enfoui dans le sable : rassembler, dans le désert, musiciens et touristes, Touaregs, Noirs et Blancs. » Dicko Issa, cofondateur du Festival du désert, est un brin nostalgique quand il regarde le chemin parcouru. Pourtant, ce n'est pas un mirage : le pari improbable – planter un festival au beau milieu du Sahara, à Essakane, près de Tombouctou – a fructifié au point de rencontrer un succès international. [...]

Dans ce décor somptueux de dunes de sable blanc, où le ballet surréaliste des 4x4 et des chameaux ravit les touristes mélomanes, une clique de musiciens s'affaire devant les tentes berbères, branche ses guitares sur un petit ampli et se met à jouer. En retrait, perché en haut d'une dune, Ibrahim, le leader du groupe, observe, songeur, le va-et-vient incessant des festivaliers. Une présence discrète et pourtant, les vraies stars du festival, à plus d'un titre, ce sont eux, les Tinariwen.

C'est avec la complicité du groupe angevin Lo'Jo que le collectif de rock touareg a lancé le festival. Avec un objectif principal : proposer un événement qui fédère les peuples et les cultures, mais surtout ouvrir à tous – sédentaires, Européens, touristes internationaux... – les portes de la culture nomade. Bref, sortir des sentiers battus, effacer l'image édulcorée et réductrice des fameux hommes bleus. Créés en 1979, les Tinariwen recèlent cette spécificité saharienne méconnue entièrement façonnée par l'univers hostile du désert. Car, avant de devenir musiciens professionnels, Ibrahim, Hassan, Abdallah et les autres se sont battus, tels des soldats de la guerre de 14. [...]

« Les Grecs, les Phéniciens et les Latins n'ont jamais pu traverser le désert. Seuls les Touaregs savent le dompter, lire les dunes, interroger les collines », assène Dicko. Cette identité touarègue, tournée vers la tradition et empreinte de poésie ; les Tinariwen la perpétuent dans leur musique, sans manquer de critiquer parfois ses archaïsmes. Mais la plus belle victoire de ces guerriers du désert est d'être parvenus à adapter un héritage ancestral à la musique contemporaine en électrifiant ces guitares aux riffs hendrixien. Car, aujourd'hui, le succès des Tinariwen réside là : du Japon aux Etats-Unis, en passant par l'Europe, leur rock puissant venu d'ailleurs régénère un genre et séduit le public. La tendance touarègue s'affirme d'ailleurs sur les scènes européennes, comme en témoigne l'apparition des groupes Tartit, Toumas ou Desert Rebel.

Au Festival de Montreux, l'an passé, Carlos Santana lâchait : « Partager la scène avec les Tinariwen est une joie réelle car lorsque je les entends, j'entends le commencement de la musique du Mississipi et de Muddy Waters, Jeff Beck, BB King, Little Walter, Otis Rush, Buddy Guy... C'est de là que tout vient, ils sont les précurseurs. »

Source : Frédérique Briard, « Tinariwen, les rockers du désert », Marianne n°511, 3-9 février 2007, p 78.

INTERPRÉTATION : LES QUESTIONS « PARTAGE »

Que puis-je (que dois-je) capitaliser ?

La culture nomade ; cette spécificité saharienne méconnue entièrement façonnée par l'univers hostile du désert ; (savoir) le dompter (le désert), lire les dunes, interroger les collines ; cette identité touarègue, tournée vers la tradition et empreinte de poésie héritage ancestral ; l'ailleurs (leur rock puissant venu d'ailleurs) ; « là » (c'est de là que tout vient).

Pourquoi ?

Effacer l'image édulcorée et réductrice des fameux hommes bleus ; perpétuer l'identité touarègue et celle de l'ensemble des peuples du Sahara.

Comment transmettre : quelle est la valeur de ce que je peux/veux transmettre ?

Définir ce qui est spécifique, particulier, contextualité

Poésie, héritage, tradition, désert, spécificité, etc.

- les racines.

Définir ce qui est général, générique, partagé

Musique contemporaine, riffs hendrixien, rock puissant, public séduit du Japon aux Etats-Unis, etc.

- les fruits.

Evaluation et **capitalisation** sont des notions liées. Elles sont associées dans ce qu'il est convenu d'appeler la **gestion de la connaissance** (knowledge management), c'est-à-dire la gestion de l'implicite et de l'explicite aux niveaux individuel et collectif.

La capitalisation est plus neutre et plus large que l'évaluation. Au minimum, capitaliser c'est faire ressortir les connaissances individuelles et collectives implicites – le non-dit, l'information masquée ou en danger d'oubli, les sous-entendus, les liens invisibles, etc. – pour les mettre à disposition du collectif des connaissances explicites.

Une capitalisation orientée vers l'action est liée automatiquement à des formes de transmission qui sont appuyées et prolongées par de la **formation**.

Au Sahara comme ailleurs, la formation constitue donc un enjeu majeur des dynamiques de développement, et ce à plusieurs titres :

- Elle permet de sensibiliser et d'outiller les acteurs impliqués dans le développement du Sahara.
- Elle sensibilise ceux qui ne mesurent pas suffisamment les enjeux relatifs à la durabilité et à la valeur de la culture et accompagne les acteurs impliqués dans le développement des territoires.
- Elle donne des outils à ceux qui s'impliquent dans le domaine en leur permettant d'inscrire leurs démarches et leurs projets dans la durée, en mesurant l'impact de leurs actions, en professionnalisant les démarches au Sahara.
- Elle permet aux acteurs provenant de secteurs différents de se rencontrer, aux acteurs de la culture de se sensibiliser aux enjeux de la durabilité et aux acteurs du tourisme de mieux prendre en compte et valoriser les patrimoines sahariens par exemple.

Pour permettre aux acteurs de développer leurs projets et de mettre en place les stratégies, les formations répondent à des objectifs de renforcement de compétences spécifiques pour :

- Définir des objectifs généraux (par exemple connaître les enjeux d'un projet dans son ensemble), définir des objectifs spécifiques (par exemple : avoir les compétences pour un guide local à faire visiter un site historique).
- Définir des objectifs particuliers (d'un pays du Sahara) et des objectifs singuliers (au sein de telle structure, dans tel oasis, de tel pays).
- Transmettre à travers une pédagogie active les principes du tourisme durable, du développement territorial au Sahara et les enjeux de la sauvegarde et de la valorisation des patrimoines culturels et naturels (montrer l'interdépendance et la transversalité des enjeux).
- Sensibiliser les acteurs sur le rôle qu'ils peuvent jouer dans la mise en œuvre d'un développement multidimensionnel raisonné préservant les patrimoines sahariens : placer les acteurs face à leur responsabilité.
- Doter les acteurs d'outils et les aider à renforcer leurs compétences générales et spécifiques (renforcer les savoirs, savoir-faire et savoir-être).
- Faire progresser les acteurs en fonction de leur niveau à l'instant présent et leur permettre de réussir leur projet (mettre en place une stratégie, faire tourner une structure, gérer une équipe, etc.).



POINT MÉTHODOLOGIQUE**LA CAPITALISATION : POUR SOI ET POUR LES AUTRES¹**

La capitalisation peut être définie à partir de ce qu'elle n'est pas (ou n'est pas seulement) et de ce qu'elle est (ou que l'on peut admettre comme tel pour la formation).

La capitalisation, ce n'est pas seulement...

- accumuler de l'information
- indexer les dossiers techniques de base
- archiver
- évaluer
- créer un outil informatique
- utiliser internet ou intranet
- ...

La capitalisation, c'est aussi :

- réfléchir sur les pratiques professionnelles
- analyser et décrire les pratiques d'une action définie
- écrire ces pratiques
- tirer des éléments décontextualisés et synthétisés
- diffuser
- ...

Il faut éviter, comme c'est souvent le cas, de confondre ce qui relève des outils et des techniques utilisables en appoint (techniques documentaires, réseaux informatiques, intranets...) de la nature réelle et de l'objet même de la capitalisation. A partir d'un travail d'analyse des pratiques, la capitalisation consistera aussi à décontextualiser les données recueillies, écrire le produit de l'analyse et le diffuser.

POINT MÉTHODOLOGIQUE**LES PRINCIPES DE LA FORMATION²**

Les principes de la formation, devraient, dans l'idéal :

- **S'inscrire dans une certaine durée** : lorsque c'est possible, les formations doivent être étalées sur plusieurs mois. Cela ne veut pas dire que ce seront toujours les mêmes acteurs qui seront formés (mobilité oblige...) mais les formations doivent viser un transfert de compétence et un apprentissage des équipes locales qui à leur tour peuvent diffuser les connaissances.
- **Donner lieu à un travail de réflexion**, de « retour sur » l'expérience, d'analyse de ce qui a été fait, de ce qui vient d'être vécu, compris, acquis, par chacun comme par le groupe dans son ensemble. Dans ce but, la fin d'une séquence peut être consacrée à l'analyse dialoguée de ce qui vient d'être fait ou de se passer et chaque thème donner lieu à une ou deux séances successives de travail collectif, séparées et reliées par du travail individuel ou informel.
- **Proposer des temps de travail équilibrés entre l'individuel et le collectif** : sans engagement sérieux du formé dans le processus de formation, peu de résultats sont à attendre. La coopération interindividuelle et le travail en sous-groupe sont indispensables à l'engagement du participant.
- **Associer la théorie (le savoir que...) à la pratique (le savoir faire...)** : un travail « intégré », le plus dialectique possible car la théorie doit servir la pratique et réciproquement. La pratique doit inclure de la théorie (enjeux de la communication, déontologie, gestion de groupe, résolution des conflits, etc.) et le travail théorique inclure de la pratique : l'écoute, la lecture, la rédaction de fiches, la constitution de dossiers, les jeux de rôle, les enquêtes de terrain, les interviews, etc.
- **Maximiser le contact avec le terrain** : de la connaissance des sites à par exemple celle des touristes, un travail d'observation, de restitution et de réflexion sur des expériences concrètes doit avoir lieu (visites, rencontres, échanges).
- **Fixer des règles, les faire respecter et les analyser** : l'assiduité aux séances peut être rapprochée de l'importance de la ponctualité, de la fiabilité, de la conduite et pourra permettre un travail sur ces notions : le rapport au temps par exemple, souvent fort différent entre cultures doit être analysé.

1 BORDÈRES, C. & PANISSE, G. Capitaliser une expérience, quelle méthode, La Lettre du CEDIP – *En lignes* n° 10, juin 1999 (p 8).

2 A. Bouillon (Zagora, Maroc)

- **Bénéficier des moyens nécessaires** : pouvoir se déplacer sur le terrain lorsque c'est prévu, mettre à disposition des outils audio ou visuels (cartes, photocopies, etc.), être dans des conditions de travail correctes (à l'abri de la chaleur, etc.).
- **Etre conçus pas à pas et permettre à différents types d'acteurs de se rencontrer** : il est indispensable qu'une base de formation soit préparée mais le déroulement de la formation doit pouvoir être suffisamment souple pour être adapté aux attentes, besoins et opportunités. De façon générale, il est recommandé de former des acteurs étant amenés à exercer des métiers différents, afin de confronter la diversité des points de vue et de pouvoir repérer les enjeux et les conflits à dépasser. Dans tous les cas, il est indispensable de renforcer les compétences transversales.

La formation des guides est centrale au Sahara

Plus qu'un savoir proprement dit, la formation vise **un savoir-faire** : *les contenus* de connaissance sont au cœur de ce qu'il y a à transmettre aux visiteurs, mais ils ne serviront à rien si le candidat n'a pas acquis *les façons* adéquates de les restituer : de les introduire, de les exprimer, de les expliquer, de *les relier* les unes aux autres ainsi qu'aux éléments « extérieurs » au site, issus du contexte général de la région, du pays et international, utiles à la compréhension du visiteur. La formation vise donc à doter les candidats des **capacités d'accueil, de communication, de dialogue avec l'étranger** ; des **éléments de culture générale** indispensables à cette communication ; des **techniques de gestion** du temps, du groupe et des interactions avec l'environnement physique et humain, de mise en œuvre des règles liées à l'activité, qui font les compétences spécifiques d'un guide. »



OUTILS

LA FICHE D'ANALYSE TERRITORIALE.

La capitalisation est le passage de l'expérience à la connaissance partageable.

Mais que partager ?

« Le sujet d'une capitalisation peut être multiple. Elle peut porter sur une analyse des contextes, sur des propositions méthodologiques, sur des référentiels techniques, sur des débats stratégiques, sur les façons de lier tout cela. Elle peut concerner une question ciblée, un projet dans son ensemble, une question transversale travaillée à partir d'une série de projets. Elle peut porter sur des méthodes clairement définies, ou bien sur ce qui, selon Michel Gründstein, constitue le cœur de la connaissance tacite : les talents, habiletés, tours de main, « secrets » de métier, si nécessaires à des actions pertinentes et de qualité. Un même projet peut conduire à capitaliser sous différents angles. De même, de nombreux projets peuvent donner lieu à une capitalisation commune, qu'elle soit sectorielle ou globale. Or le temps et les moyens sont limités. Il faut donc nécessairement choisir, faire des deuil. »¹

Dans l'optique du présent guide, l'objectif est de fournir aux acteurs et porteurs d'initiatives des outils pour donner corps à l'approche territoriale du développement. C'est le cas de la FAT, **Fiche d'Analyse Territoriale**². Aux acteurs de terrain de faire leur apprentissage et/ou configurer leur action sur sa trame méthodologique, tant elle est, à l'instar de la capitalisation, un processus transversal : « Le projet nourrit et guide la capitalisation et, inversement, les leçons apprises peuvent amener à revoir, pour ce projet ou un autre, une programmation, une manière de faire »³...

La FAT se compose de deux parties : une analyse de la situation territoriale et une analyse de la dynamique territoriale.

L'analyse de la situation territoriale :

- Qui? : **les acteurs porteurs.**
- D'où? : **l'origine de la démarche.**
- Vers quoi? : **les objectifs.**
- Où? : **les spécificités territoriales.**
- Avec qui? : **les « parties prenantes », les partenaires.**
- Pour qui? : **les bénéficiaires, les cibles.**
- Comment? : **les modes d'action, les démarches.**

L'analyse de la dynamique territoriale :

- Quoi? : **les résultats, effets et impacts.**
- Qui ET Qui? : **la dynamique des relations entre acteurs porteurs.**
- Qui AVEC Qui? : **la dynamique des relations avec les autres acteurs.**
- Quel « plus »? : **la dynamique des compétences, habiletés et savoir-faire issue des relations.**
- Quelle règle? : **la dynamique de toutes les gouvernances.**
- Quoi vers qui? : **l'essaimage et la diffusion.**
- Sur quoi? : **les valeurs sur lesquelles sont bâties les relations.**

Outil d'évaluation ou de capitalisation, support de communication ou guide pour la conception d'une démarche territoriale, la FAT est un outil puissant qui requiert les contributions de tous les acteurs et bénéficiaires les plus impliqués.

1 ILLEVAL, P. et LAVILLE DELVIGNE, P. *Capitalisation d'expériences, expériences de capitalisations... Comment passer de la volonté à l'action?* Collection Traverses, Groupe Initiatives, octobre 2004, 49 p.

2 D'après LAURENT, A. et THEVENIAUT, M., *Une analyse du commerce équitable par la FAT (Fiche d'Analyse Territoriale)*, Bilan de l'étude « Alliance Internationale des territoires », annexe 3, FPH, mars 2006.

3 Idem.

Pour aller plus loin... Le projet territorial, un processus dynamique

On l'a vu précédemment, le projet n'est pas le développement, loin s'en faut. Ce n'est pas non plus le territoire. Les acteurs de terrain, les entrepreneurs, les prestataires, les responsables d'ONG, les élus locaux, les fonctionnaires territoriaux et les financeurs ont donc intérêt, par souci d'efficacité, de durabilité et crédibilité des actions menées, à « sauter le pas ». Celui du territoire, c'est-à-dire d'un développement multidimensionnel, multisectoriel et multi-relationnel. A sa modeste mesure, le texte qui suit dégage quelques voies de progrès d'un développement « plus que local, mieux que matériel, autre qu'économique ».

LA NATURE DE LA DÉMARCHE

La démarche du projet est « calibrée » avec une description précise des différentes étapes d'un chemin visualisé et balisé. Ce chemin est comparé à une trajectoire dite en « zigzag », qui reflète les interactions successives projet – facteurs extérieurs. Le projet est une **démarche autocentrée**, qui rapporte les interactions à sa seule logique et à son seul objectif.

Evolution possible : plus conforme à la réalité, une **démarche polycentrique** reposera sur un accord sur les finalités et les principes d'organisation. Une certaine indéfinition existe sur le cheminement, la succession des étapes, voire l'ordre des priorités mais non sur les objectifs. Pour éviter les échecs, un suivi de proximité doit capter en temps réel les dysfonctionnements et faire des propositions de solutions.

Exemple : créer un groupe plus technique, spécialisé, au sein d'une association partenaire, permettra de suivre l'évolution des actions et d'être réactif lorsque la situation, aléatoire par définition, l'exigera.

LE TYPE DE DYNAMIQUE

Le projet est en soi une **dynamique d'équipe**. Il déploie une culture des outils (arborescence des objectifs, indicateurs, sources et moyens de vérification etc.).

Evolution possible : il est important que cette culture des outils (elle est très utile lorsqu'elle ne confond pas moyens et objectifs) soutienne aussi, voire d'abord, une **dynamique sociale** en

renforçant les ressources humaines et soutenant des dynamiques collectives. L'une doit être l'outil de l'autre et la technique au service du processus.

Exemple : en plus de réaliser une action concrète (par exemple un jardin scolaire), il peut être utile de contribuer à faire progresser la culture associative (une association de jeunes, des regroupements de femmes productrices etc.), la prise de conscience de l'importance des enjeux collectifs (par rapport à l'environnement et aux ressources par exemple), le statut de certaines catégories sociales ou le mode de décision et de représentation de la communauté/population locale.

LES LOGIQUES DESCENDANTE ET ASCENDANTE

Le projet est descendant et se conforme aux rythmes administratifs, financiers et politiques. Il relève d'une **logique descendante**.

Evolution possible : la logique ascendante conforme les actions aux souhaits et aux possibilités des habitants ainsi qu'aux caractéristiques du territoire. Dans les faits, placer le bénéficiaire au centre de la démarche mène à des conflits de procédures et des confrontations de cultures. L'écoute s'oppose aux orientations prédéfinies (y compris les politiques publiques), la création de capacités locales s'oppose aux marchés concurrentiels des services.

Mais l'objectif est de faire se rencontrer ce mouvement et celui des orientations de politique nationale, qui s'impose aux territoires sous juridiction. « Le développement ne consiste pas à construire l'Etat dans l'espoir qu'il engendrera la société, ni à développer une société sans Etat, mais à construire simultanément les pouvoirs publics, la société et les rapports entre eux, tant au niveau national que régional »¹

Exemple : la planification initiale classe les activités par ordre : 1, 2, 3 etc. Un an après, l'activité 1 est inutile et l'activité 3 s'avère importante et urgente : le milieu a évolué et la situation nouvelle a exigé un réajustement des échéances.

1 CALAME, P. op. cit.

LA NATURE DE LA PLANIFICATION

Le projet est une **planification d'étapes** avec des séquences et des apports dans le temps : activités, organisation, ressources.

Evolution possible : à cette planification, nécessaire cas par cas pour des actions ciblées et inscrites dans un agenda de réalisation, doit s'ajouter une **planification des enchaînements**. Le fait d'anticiper une situation future impose de visualiser un chemin et des étapes. Mais les étapes sont déroulées localement, selon les événements, contraintes et dynamiques. Les calendriers qui en découlent doivent impérativement être suffisamment « souples » sans perdre, cependant, la cohérence indispensable.

Exemple : un porteur de projet prévoit la séquence suivante : réunion diagnostic puis réunion de validation puis réunion de cadrage du projet. Dans la réalité, la séquence prévue devient réunion diagnostic – réunion de réaffirmation d'une hiérarchie interne – réunion de partage des rôles par la volonté d'un leader local. Ce nouvel enchaînement, qui n'est pas celui prévu, s'inscrit néanmoins dans la logique générale : les finalités sont conservées, seules les étapes changent.

LE DEGRÉ DE SPÉCIALISATION

Le projet est **hyperspécialisé** : Analyse Cadre Logique (ACL), Planification de Projet Orienté Objectif (PPOO), Planification de Mise en Pratique Orientée Objectif (PMPOO) et Cycle du projet, forment le cœur de la culture du projet de développement.

Evolution possible : une action endogène et de logique ascendante sera plus **décloisonnée et polyvalente** et se concentrera sur l'analyse des dynamiques et des relations, la recherche des opportunités, des complémentarités et des synergies. Cet élargissement important du périmètre d'action et d'influence du projet territorial ne signifie nullement abandon de la rigueur qui est nécessaire pour ces nouvelles capacités.

Exemple : l'action se déroule en réseau avec des personnes relais chargées de capter les évolutions, les « signaux faibles » à tous les niveaux et dans tous les lieux pertinents : ce que pensent les gens, ce qu'ils disent etc. Les méthodes sont nombreuses : consultation directe, observation, mini-enquête etc.

LA PRISE EN COMPTE DES EXTERNALITÉS

Le projet est limité dans le temps et, par nature, sectoriel (santé) ou bi-sectoriel (santé et environnement). Il ne traite que quelques aspects de la situation territoriale. Il ignore des externalités importantes : temps, échelles, logiques, paysage d'acteurs. Le projet, trop replié sur lui-même, est **auto-centré**.

Evolution possible : le caractère relationnel de la logique territoriale (territoire = système de relations local, national, international) impose que des conditions externes soient prises en compte et internalisées. Cette **internalisation des facteurs externes** concrétise le lien local-global. Le projet local n'est pas un projet « bocal » mais interagit avec des événements extérieurs : le projet est aussi sur un bureau à Genève, Paris, Madrid, Rome, Séoul ou New-York, au siège du bailleur de fonds. Ces échelles externes allongent la liste des tâches à accomplir, ralentissent le déroulement et contraignent les étapes. Mais, de fait, elles donnent aussi du « temps au temps ».

Exemple : l'implication d'un acteur extérieur, important, mais obéissant uniquement à ses propres règles. Par exemple l'ambassade X ou le fonds Y indique son intention de financer de l'hydraulique pastorale mais pas le pompage aux puits. Ce dernier est par contre financé par un autre organisme selon un calendrier et des procédures différents. Le projet doit intégrer ces aléas extérieurs dans sa stratégie de réalisation : ressources humaines pour négocier aux guichets des financeurs, capacité à réorienter les priorités, les calendriers voire les ressources, capacité à organiser les différents chantiers.

LES PARTIES ET LE TOUT

Le projet, on l'a vu, se décide et s'opérationnalise pour partie au sein d'instances bien éloignées du terrain. De plus, il subit nombre d'à-coups : l'aide est éloignée (bailleurs), les expertises successives obéissent à des calendriers non maîtrisés et elles sont découplées les unes des autres, l'action locale (associations, entreprises...) est cloisonnée. Le projet procède d'une **culture des parties** et non du tout.

Evolution possible : la coordination des rôles peut se réaliser par un accompagnement de proximité, des expertises capitalisées et des actions coordonnées à différentes échelles. L'apport technique extérieur, par exemple, devient une mission « Appuis, Appréciation, Action » (3A). La démarche territoriale recherchera ces éléments de cohérence dans chaque domaine et champ abordé. Elle procède de la **culture du tout** (ou de la globalité) dans les limites du territoire et du temps pertinents.

Exemple : maintenir une cohérence dans la durée peut mener à la création d'un réseau d'appui accompagnant le projet ou plus exactement le processus¹. Cet accompagnement a non seulement vocation à appuyer, apprécier et agir mais aussi à garder la cohérence des actions. Ce rôle de coordination à long terme n'est jamais financé car le principe d'autonomisation sur 3-5 ans régit l'ensemble du dispositif d'aide publique au développement. Ce principe ne tient pas compte du temps culturel mais aussi des dynamiques économiques et environnementales qui font largement évoluer l'ensemble des contraintes sur un local qui par ailleurs ne possède souvent aucun mécanisme d'amortissement (indemnités en cas de licenciement, sécurité sociale, produits durement concurrencés par un pays à très faible coût de production etc.).

LES FORMÉS-FORMATEURS

Le projet est une **organisation de ressources** dans le but bien précis de réaliser un objectif selon la logique : un objectif spécifique – un projet.

Evolution possible : une démarche endogène a pour corollaire une **organisation apprenante** pour des réalisations mais aussi des évaluations, des capitalisations et du recyclage dans le milieu local. Elle intègre la probabilité de faire des erreurs grâce à une logique d'apprentissage. La mutualisation et la capitalisation sont structurelles à deux niveaux :

- l'apprentissage se fait d'une personne formée appliquant son savoir-faire à une autre personne par contact direct,
- les enseignements de la réalisation du projet sont traités, organisés puis réinjectés dans la théorie de la démarche (par un réseau de coordination comme décrit ci-dessus).

Ces deux mécanismes génèrent de l'efficacité en continu.

Exemple : des personnes ressources deviennent à leurs tours formatrices et « agents de changement ». Un savoir-faire développé sur un territoire (apiculture, fabrication de confitures ou de fromages au lait de chamelle, technique des foyers améliorés, techniques d'habitat, type d'organisation etc.) est transféré, par les bénéficiaires eux-mêmes et dans les formes qui convient, à un autre territoire. Cette coopération de « territoire à territoire » n'est pas financée, sauf dans le cadre d'ateliers ou de séminaires sur les « bonnes pratiques exportables ». Elle n'est pas aussi efficace que le contact direct, personne à personne, au rythme et dans les conditions du quotidien.

L'ÉVALUATION DU TOUT PLUS QUE DES PARTIES

L'évaluation de projet fait l'objet d'une littérature abondante. Pour l'essentiel, elle se rapporte au couple **objectif-résultat**. Les critères sont définis dans les termes de référence ou le cahier des charges, parfois aussi les indicateurs. De plus, les calendriers d'évaluation prédéterminés ne tiennent pas compte du rythme propre du projet : périodes d'organisation, périodes de réalisations, périodes d'ajustement, etc.

Evolution possible : dans une approche plus culturelle de l'évaluation, les logiques qualitatives et de long terme sont privilégiées. L'accent porte sur des aspects qualitatifs, tels l'apprentissage, la qualité du maillage territorial¹ c'est à dire des réseaux de relations entre acteurs et entre ceux-ci et les ressources territoriales, l'efficacité des organisations, les prises de parole, l'évolution des postures, etc.

L'évaluation souhaitable serait un dosage de co-évaluation, auto-évaluation, évaluation externe, capitalisation et appréciation des effets directs et indirects.

Les méthodes d'évaluation doivent évoluer vers le qualitatif, caractériser les points d'amplification (selon la loi discutée mais bien utile du 20-80, 20% des causes étant à l'origine de 80% des effets) et rendre compte des aspects globaux.

Exemple : les dimensions de changement social, d'apprentissage individuel et collectif, l'émergence de nouvelles institutions, les effets d'entraînements etc. Ces composantes de l'organisation sociale sont qualitatives et difficiles à mettre en évidence. Elles sont cependant essentielles.

Le projet territorial, qui inclura inévitablement des *projets* et des *projets de territoires*, impose le renouvellement des pratiques et des approches. C'est bien le moins lorsque, par définition, la dynamique souhaitée démarre par un **diagnostic de territoire** dont la somme des bilans socio-économique, environnemental, socio-culturel, structurel, institutionnel et serviciel donne une photographie à gros grains de l'ensemble des **capitaux territoriaux** mais aussi des **relations** qui les unissent.

- *Comment, dès lors, ne pas hisser à un niveau systémique l'ensemble des facteurs qui agissent sur la dynamique souhaitée ?*

¹ Le maillage territorial est une notion qui recouvre les relations entre des positions géographiques qualitatives (appartenance territoriale, « je suis de ce territoire »), des localisations spatiales à des fins d'information et de recensement (réseaux de structures ou de personnes dans les services, la production ou la formation) et des catégories sociales à des fins et d'organisation et de contrôle politique (appartenance sociale).

¹ A l'exemple du réseau T2D2 à Djibouti.

- Comment, aussi, ne pas envisager les partenariats qui s'imposent et qui imposeront le dialogue et la complémentarité des cultures ?
- Comment, enfin, ne pas dégager des stratégies multiples qui, des résultats immédiats et concrets aux orientations de communication, amélioreront l'efficacité de la démarche globale ?

De ce point de vue, le tourisme est le vecteur idéal du renouveau territorial.

Le **territoire** ? Un ensemble de ressources matérielles et immatérielles qui pose inmanquablement la question de l'identité et donc de la culture, de l'histoire, de la géographie et des caractéristiques sociales des destinations comme des territoires émetteurs.

Les **produits** ? Vendus sur plans, brochures ou internet, donc impossibles à tester, goûter ou manipuler, ils posent inmanquablement la question du marchand et du non marchand.

Les **clients** ? Voyageurs, visiteurs, vacanciers, hommes d'affaires ou tout simplement de passage, les clients sont avant tout des citoyens et des consommateurs. Sont-ils pour autant des « consomm'acteurs » ? La question de la clientèle pose inmanquablement celle de la consommation responsable (ou durable) avec cette étonnante particularité : le client va DANS le produit, ce qui facilite grandement une analogie écologique : symbiose, commensalisme ou parasitisme ?

Les **biens et services** ? Depuis les branches à forte touristicité¹ – hôtels/restaurants, agroalimentaire et immobilier – jusqu'aux branches les moins contributrices au poids du tourisme dans l'économie – santé, éducation, commerce de détail et industrie de biens intermédiaires –, ils posent inmanquablement la question de l'organisation socioprofessionnelle, des compétences, des circuits de production, transformation et vente, de la valeur ajoutée résidente et de la localisation de l'économie.

La **chaîne de valeurs** ? Même une lecture filière du secteur touristique, représentée par sa *value chain*, pose inéluctablement la question de la nature des relations entre « toutes les activités complémentaires qui permettent de composer une offre pour un marché donné ». Ces relations sont-elles justes, équitables, équilibrées, garanties, stables, respectueuses ?

La **durabilité** ? Elle est évidente, la première évidence étant que le tourisme se nourrit quasi-exclusivement des patrimoines qu'il exploite. Inmanquablement, se pose la question de la conserva-

tion et de la gestion durable du patrimoine et de la responsabilité de la filière principale du tourisme : ressources – monteurs de produits – vendeurs – clients. Avec, en suite logique, l'enjeu des référentiels, labels et autres distinctions qui permettent de séparer le bon grain de l'ivraie.

¹ Proportion de la production vendue par chaque branche au secteur touristique.





LE TOURISME RESPONSABLE, UNE APPROCHE TERRITORIALE EN PRATIQUE AU SAHARA

Qu'est-ce que le tourisme responsable ?

DÉFINITION

Le **tourisme responsable**¹ est un mode de tourisme qui ménage les intérêts actuels des populations d'accueil, des patrimoines naturels, socioculturels et économiques, des producteurs et des consommateurs, sans compromettre une capacité à ménager les intérêts futurs de ces mêmes composantes. Dans ce cadre, nous placerons la déclinaison actuelle des formes de tourisme alternatif, réformé ou avancé – autres adjectifs utilisés dans le texte –, à savoir, principalement : le tourisme intégré et diffus, l'écotourisme, le tourisme solidaire, le tourisme équitable, le tourisme communautaire et « pour les pauvres » (*pro-poor*), le tourisme durable.

« Phénomène complexe, le tourisme international dépend de plusieurs facteurs en liaison avec la motivation spécifique de chaque touriste (exotisme, climat, évasion, loisir, culture, rencontre avec l'autre, aventure etc.). Pour les pays sahariens, la fréquentation de leur zone touristique par les touristes, dépend, en plus, de deux facteurs : le transport aérien et la relation avec les transporteurs et les agences de voyages européennes² ».

Le développement d'un tourisme saharien durable et valorisant, tient à une chose : la présence de visiteurs et donc d'un maillage aérien et terrestre (4x4, treks mais aussi méharées) facilitant l'accès à la vaste mosaïque naturelle et culturelle qu'est le Sahara. En matière de développement touristique, le Sahara est aussi un espace-archipel dont les pôles d'activité, plus qu'ailleurs, dépendent de liaisons vitales à longue distance.

De nos jours, les formes qualitatives, engagées et alternatives du tourisme signent un progrès, une responsabilité particulière vis-à-vis des clients, des partenaires, des populations, de l'environnement, des générations futures, des pauvres, des chômeurs, des handicapés, des enfants, des démocrates, etc.

La responsabilité sous-entend une prise de conscience et des actes en conséquence. La définition du mot lui donne sa force et son caractère transversal, déclinés dans l'équitable, le solidaire, le durable, l'éthique, le respectueux... Assumer sa responsabilité est une valeur porteuse d'un vrai potentiel de changement.

Dans la logique de ce guide, prêtons attention, sur cette question, aux propos d'Hamidou Diallo, représentant la culture peul, lors de la traduction du texte de l'Alliance pour un monde pluriel et solidaire : « dans notre culture, est responsable celui qui commet un acte lui-même et directement ; mais même si c'est un adulte qui l'accomplit, l'on dit que c'est par la Volonté de Dieu. C'est dire que notre culture accepte difficilement l'idée de responsabilité, surtout quand elle est indirecte ou collective. D'ailleurs, il existe un proverbe qui dit : « Fais tout ce que tu trouves les gens en train de faire » et un autre qui dit « Seul ce que tout le monde dit est vrai ». Pour traduire le mot responsabilité, j'ai choisi le concept « kelifuya » qui fait référence au comportement d'un bon musulman, d'un bon père (ou d'une bonne mère) de famille.¹ »

Un nombre croissant d'acteurs du tourisme se reconnaissent, eux, dans cette volonté de responsabilité – « Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) », « stratégies et responsabilités sociale des entreprises », « développement responsable », « responsabilité sociale et environnementale des acteurs économiques », « consommation responsable »... –.

*Les territoires de destination sont-ils en phase ?
Leurs représentants ont-ils la même volonté ? Et si oui, que peuvent-ils faire ?
Le tourisme lui-même peut-il aider les territoires à garder un équilibre
consommation-production et à produire de la valeur ajoutée ?*

1 LAURENT, A. *Caractériser le tourisme responsable facteur de développement durable*, MAE/DGCID, 2003 (p 247).

2 HOSNI, E. *Stratégie pour un développement durable au Sahara*, UNESCO, 2000 (p 68).

1 SIZOO, E. *Ce que les mots ne disent pas. Quelques pistes pour réduire les malentendus interculturels*, Editions Charles Léopold Mayer, 2000 (p 98).

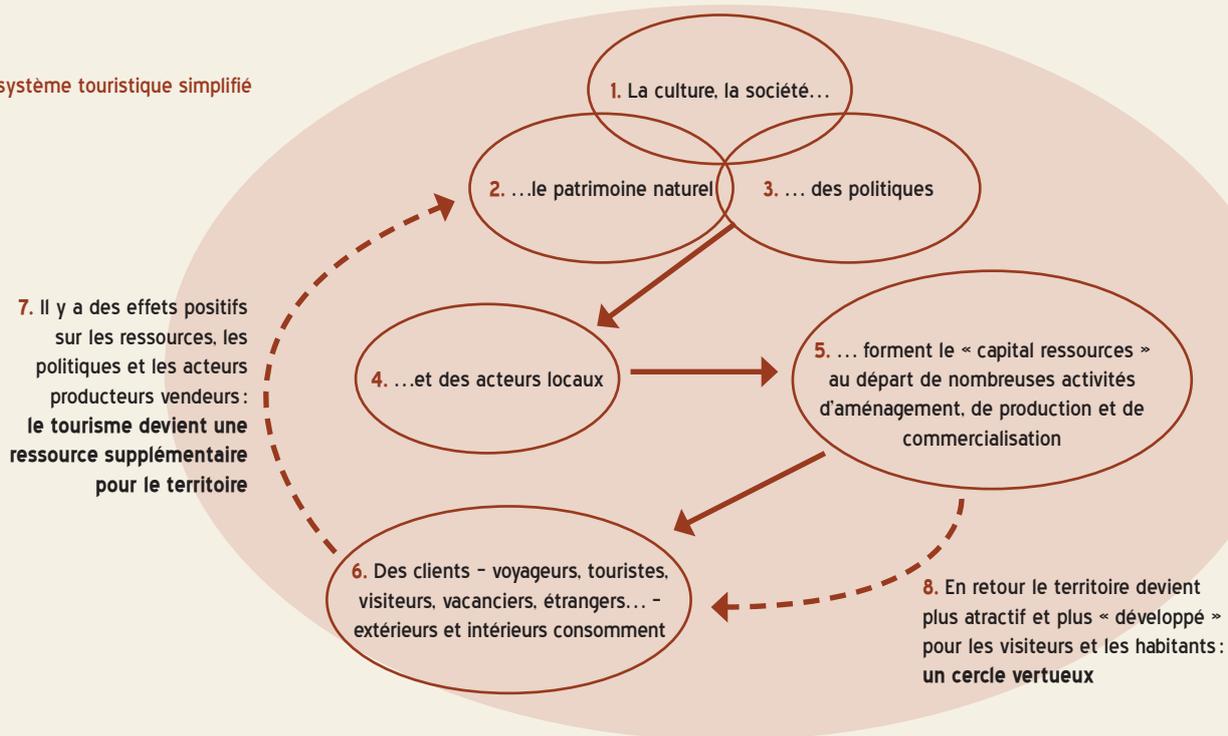
Répondre à ces questions impose de considérer le tourisme comme une activité multiple qui associe :

- des métiers permanents ou saisonniers et des agences réceptives (employés, mécaniciens, logisticiens),
- des métiers de l'accueil (personnel des offices de tourisme, des aéroports, des hébergements, des restaurants),
- des métiers spécifiques liés aux milieux désertiques et aux activités touristiques qui s'y développent – chameliers, guides, cuisiniers, chauffeurs –,

- et des métiers et services indirects – artisans, associations, autorités et pouvoirs locaux, fonctionnaires des services publics et privés (banques, santé, sécurité etc.) –.

Plus fondamentalement, le tourisme, en élargissant sa zone de chalandise largement au-delà des frontières du territoire dit « de destination » ou « d'accueil », est une **ressource supplémentaire pour le territoire** : le système touristique territorial s'ouvre et peut se doter alors d'un moteur supplémentaire (schéma ci-dessous).

Un système touristique simplifié



LES TERRITOIRES SONT-ILS CAPABLES DE MAÎTRISER LEUR NOUVELLE RICHESSE ET LES ACTEURS EXTERIEURS ?

La logique « descendante » illustrée par l'exemple

En matière de tourisme, ce sont les émetteurs de clientèle qui choisissent et conçoivent les destinations selon des critères de qualité et de viabilité économique incontournables. Les destinations préférentiellement vendues sont celles dont la chaîne de

transport est optimisée avec un aérien chartérisé le plus direct possible, une bonne qualité de routes et des distances d'accès réduites aux zones de trek. Sur le marché du Sahara, les clients ont l'habitude de regarder le ratio jour partis/jours de découverte. Les jours de transfert, pour une randonnée, ne sont pas comptés. Les zones de trek d'un pays et les pays eux-mêmes sont ainsi mis en concurrence.

Au Sahara, dans l'Himalaya, en Amérique du Sud et ailleurs, ce sont souvent les structures montées ou cogérées par des Européens

qui sont les plus efficaces et qui collaborent avec les TO émetteurs. L'efficacité est, principalement, une capacité de création d'une offre à la demande (groupes spéciaux, voyages à la carte), le respect des pratiques maison et l'optimisation draconienne des coûts. De plus en plus, les TO émetteurs et les agences de type « aventure » créent leurs propres réceptifs avec un partenaire local (ou un prête-nom). L'objectif est de rendre la clientèle captive sur place et de délocaliser une partie de la marge brute, en général moins fiscalisée, et les compétences internes de production.

Le processus de massification et la logique de l'intégration verticale du tourisme d'aventure est analogue à celui du tourisme conventionnel. Des zones sont surfréquentées, des territoires, parfois proches, sont ignorés. La logique s'autoalimente car une zone très courue devient un « must », qu'il faut avoir « fait ».

Les conséquences sont immédiates, multiples, en cascade et différées

Les transferts de savoir faire sont faibles. Ils excluent, souvent, les acteurs locaux de l'amont de la chaîne de production qui ne développent pas assez de capacités de gestion et d'innovation. C'est le cas des pays récemment ouverts au tourisme d'aventure.

L'offre se standardise au niveau international. Les hébergements, les transports et les comportements s'homogénéisent d'une destination à l'autre.

Les circuits et les activités perdent en originalité. Les lieux, les étapes et les paysages obligés se retrouvent dans plusieurs catalogues pour faire correspondre l'imaginaire des clients – paysages, ambiance, « photo à faire absolument », nourriture, équipe d'encadrement etc. – à la réalité.

Les prix et salaires sont fixés par le TO. Le poids économique qu'il représente pour ses prestataires l'affranchit en grande partie des contraintes du marché de la destination. Une agence qui fournit un gros volume de travail à ses guides, chauffeurs, muletiers, etc., pourra les trier sur le volet, tout en les payant moins que ce qu'ils toucheraient éventuellement ailleurs.

La logique d'ensemble est extraterritoriale. Les différents acteurs (chauffeurs, guides, muletiers, hébergeurs etc.) ne font pas partie d'un projet commun et du développement de partenariats. Ils sont les briques d'une maison pensée ailleurs.

Les séjours sont courts mais répétés. Atterrir et séjourner trois ou quatre fois une semaine chaque année dans des destinations moyen courrier comme le Sahara est un non sens écologique,

social et économique. Les émetteurs, eux, sont gagnants : ils vendront trois ou quatre fois un billet d'avion margé, et augmenteront leur pouvoir de négociation auprès des compagnies aériennes.

Le copier-coller devient la norme. De nombreuses agences locales se montent, sans proposer d'offre alternative, copiant ce qui existe, en essayant simplement de proposer aux TO des prix inférieurs.

L'éthique est un argument publicitaire. La grande distribution des voyages aura-t-elle un jour son rayon éthique ? Les TO, aujourd'hui, communiquent sur les valeurs. Mais quelle est la réalité sur le terrain ? Pour l'heure, le premier résultat n'est-il pas de donner bonne conscience, de racheter les kg de CO² de l'aérien et de faire l'amalgame entre marge brute et frais de fonctionnement ?

Les solutions existent mais exigent la réunion des efforts de tous : ici, là-bas, eux, nous.

« A la marge des marges ». Vendre en concurrence un produit touristique sur le simple argument qu'il est « éthique » ne peut suffire à le démarquer et à justifier un surcoût. Ce produit, pour rester dans une marge de prix acceptable, utilise les mêmes infrastructures (charters, installations aéroportuaires, routières) et les mêmes zones de découverte. Cette logique, pour le TO, est la plus facile à mettre en œuvre. C'est celle qui permet de financer à la fois la diffusion par catalogues, internet et participation aux salons, et le fonctionnement de la structure. Le succès commercial permet alors de dégager des ressources pour soutenir des offres décalées, originales, plus difficiles à vendre *à priori*.

« Ils le font. Moi aussi ». Il est possible que les progrès puissent venir des gros opérateurs. Ils ont les moyens de diffusion nécessaires pour valoriser auprès du public des produits nouveaux et « dans l'air du temps ». Ce rôle de locomotive, si le succès est avéré en termes d'image du TO et de résultats, génèrerait l'adhésion des opérateurs moins importants.

« Moins souvent mais plus longtemps ». Quinze jours, trois semaines. Sans parler de tourisme lent ou de tourisme des valeurs (la valeur « temps »), le tourisme responsable prend le temps de l'échange, de la formation, du partenariat et de la créativité. Mais c'est toute la chaîne qui doit suivre pour tenter d'échapper au diktat des vacances là-bas. A commencer par l'amont : les seniors, les comités d'entreprises, un effort sur les séjours longue durée, une reconnaissance internationale... autant d'actions à mener pour une politique volontariste qui associerait le Sahara – les destinations sahariennes regroupées sur un portail internet et dans les salons – à un autre mode de voyage, une autre rencontre, une autre découverte.

« Moins de là-bas mais plus d'ici ». Une classe moyenne émerge dans de nombreux pays sahariens comme partout dans le monde. Elle aspire à retrouver des racines, une histoire, une culture et à quitter les villes. Moins influencée par les modes et le formatage des pays émetteurs, elle est potentiellement consommatrice de formules et de régions différentes. Cette clientèle correspondra plus facilement à un tourisme diffus, comme le tourisme rural en France, essentiellement lié à l'hébergement, à l'accueil, aux savoirs faire et aux modes de vie traditionnels. Comme pour l'allongement de la durée des séjours, il faut penser l'offre dans sa globalité, avec une communication adaptée. De fait, cette offre différente pourra aussi rencontrer son public dans les pays habituellement émetteurs en Europe, au Japon, aux USA et bientôt en Chine.

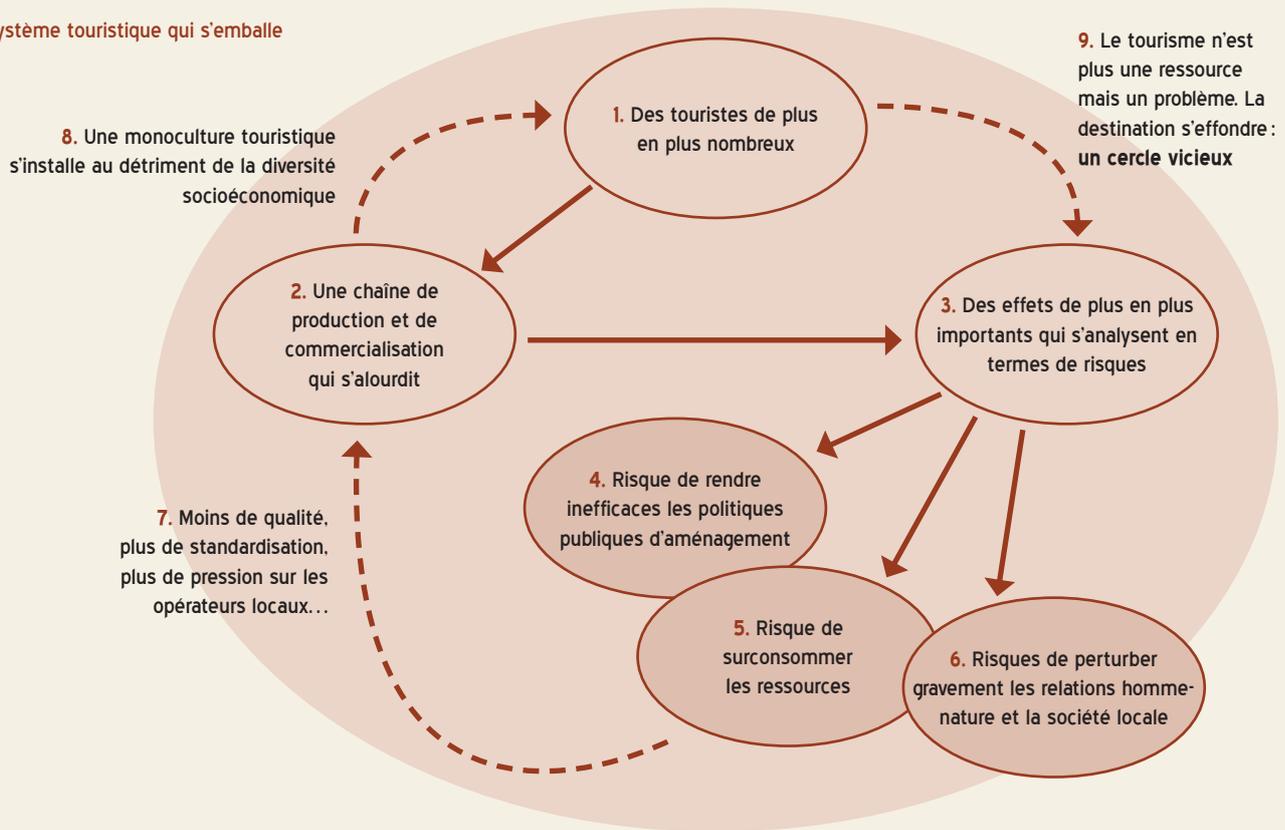
L'identité et l'authenticité ne sont pas que des arguments publicitaires. Le tourisme saharien est un tourisme de découverte et par nature itinérant, même si des projets de sédentarisation du personnel et des clients voient le jour depuis peu. Il est donc peu consommateur d'hébergement et se pratique plutôt à l'écart des lieux de vie. Les conséquences ? Des hébergements plus légers, plus intégrés, moins formatés, des moments de vraies rencontres, une dilution des effets, négatifs comme positifs.

Quels sont les risques du laisser-faire, du découragement ou de l'ignorance ?

Les risques majeurs découlent du laisser-faire et de la massification. Plus de touristes, c'est plus d'opérateurs, une mise en concurrence à tous les niveaux et des effets de toutes natures : les règlements sont moins (ou plus) respectés, les sites saturés, l'offre multipliée sans mesurer ni les conséquences ni la qualité, le foncier déséquilibré, les ressources exploitées voire surexploitées, les biens culturels pillés ou dénaturés, etc. De cercle vertueux, producteur d'emplois, de biens, de services et de qualité de vie, le tourisme devient un **cercle vicieux** (schéma si-dessous). Les effets en retour sur l'attractivité du territoire sont inévitables et l'activité s'effondre, accompagnée d'une déstructuration profonde de la société locale.

Ce scénario-catastrophe est dans la logique d'une économie court-termiste. Il est évitable, pour peu que l'ensemble des acteurs entre dans une culture de la **responsabilité à construire et définir ensemble**.

Un système touristique qui s'emballle



LES ACTEURS : L'ÉTAT, LES PROFESSIONNELS, L'ENCADREMENT ET LA LOGISTIQUE, LES CLIENTS, LES FOURNISSEURS

Situation territoriale

Un circuit de 12 jours en Mauritanie

1^{er} jour : Accueil à l'aéroport de Nouakchott, transfert à l'hôtel. Dîner libre et nuitée.

2^e jour : Départ matinal en 4x4 vers le point de départ de notre randonnée – pique-nique à mi-chemin et transfert l'après-midi sur le lieu à Tirebane, village des Jouali.

Bivouac.

3^e au 7^e jour : Départ de notre randonnée, qui en 5 jours va nous conduire aux pieds de l'oued Timinit et à l'oasis de Faroun.

Nous remontons un couloir de dunes qui nous mène à l'Erg Eklewa et bientôt, des vagues de sable partent à l'assaut d'une barrière rocheuse qui infléchit notre marche vers l'est. Soudain l'espace s'élargit et nous sommes à Noued Itmaren, un vrai paradis.

Nous remontons vers le nord, pour traverser une montagne qui donne le chapelet de l'oasis de l'oued Timinit. Journée surprenante comme le sont les oasis à l'architecture typée que nous allons croiser. Et soudain, nous sommes aux pieds de l'oued ensablée de Timinit et de l'oasis de Faraoun.

Fin de notre randonnée.

8^e jour : Début de la méharée. Transfert à Chinguetti (7^e ville sainte de l'islam), visite de la ville, ses cités anciennes, ses bibliothèques garnies de manuscrits et ses musées. Nuit et dîner à l'auberge.

9^e jour : Départ vers Ouadane, capitale caravanière de la Mauritanie de l'époque. Découverte de la ville. Dîner et nuit à l'auberge.

10^e jour : Départ matinal vers Atar. Découverte des peintures rupestres, de Fort Sagane, de la passe d'Amogjar et d'Azougui (capitale des Almoravides). Dîner et nuit à l'auberge.

11^e jour : Départ vers Nouakchott en passant par l'oasis luxuriante de Tergit, pique-nique. -Transfert l'après-midi à l'hôtel à Nouakchott. Dîner et nuit.

12^e jour : Journée libre à Nouakchott pour vous permettre de visiter le musée national, le centre artisanal et la plage des pêcheurs. Transfert à l'aéroport.

Interprétation

Qui sont les acteurs de ce circuit¹?

Il est facile de repérer les acteurs directs, la compagnie aérienne, le Tour Opérateur qui a créé et commercialise le produit, le réceptif qui met en musique tout l'accueil et l'accompagnement du touriste, le guide, le conducteur, les chameliers, le cuisinier, les hôteliers et les touristes sans qui ce circuit n'existerait pas.

N'oublions pas les acteurs indirects : les artisans, les forgerons, les maçons, les responsables de la bibliothèque, du musée, les producteurs...

Quelle est la distribution des rôles dans ce TYPE DE circuit et dans le tourisme?

Analysons le rôle des acteurs et voyons comment à chaque niveau, ils peuvent inscrire leurs actions dans la durée. Nous verrons ensuite comment la qualité de leur travail et leur coopération permet de faire bénéficier le territoire du tourisme – et vice versa –. La question est donc la suivante :

A partir de ce circuit, comment penser idéalement le rôle des acteurs et en faire de véritables agents de développement durable POUR leurs territoires?²

Autrement dit, comment entrer dans une logique ASCENDANTE, GAGNANTE pour le tourisme ET le territoire?

1 Source utilisée : Le Sahara des cultures et des peuples (UNESCO), Vers un tourisme durable (OMT, PNUE)

2 Sources utilisées : idem. Recommandations diverses issues de l'expérience des acteurs au Sahara



Les contributeurs directs au développement du tourisme et du territoire

L'Etat, les collectivités territoriales et l'administration...



	COMMENT ?	COMMENT MIEUX FAIRE ?
<p>...définissent un cadre général pour les politiques et l'action touristiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborer une vision à long terme. • Afficher clairement les engagements du gouvernement, élaborer des stratégies partagées par tous les acteurs, planifier et appliquer. • Encourager les populations à devenir actrices dans la chaîne de production et commercialisation. • Renforcer les capacités de pilotage des administrations centrale et régionale du tourisme (formation) à propos : <ul style="list-style-type: none"> - des impacts sur les zones sensibles, - des marchés, - des flux touristiques, - des retombées économiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter un processus participatif type agenda21 local et mener une réflexion prospective (sortir du court terme) • Mettre en place un mécanisme de concertation interministériel et intersectoriel • Mettre en place des mécanismes de participation site par site. • Encourager les audits et la présentation publique des résultats. • Inscrire le tourisme dans des démarches de développement local (revitalisation des pratiques et produits locaux). • S'inspirer des pratiques du Community-Based Tourism, du tourisme solidaire et du tourisme rural. • Progresser dans la production de statistiques fiables, les comptes satellites du tourisme (CST) et l'ensemble des mécanismes de relevés sur le terrain.
<p>définissent et mettent en place une politique d'accueil</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter les procédures aux postes frontières et dans les aéroports. • Négocier des tarifs économiques avec les compagnies aériennes. • Créer des points d'information touristiques (ODT ou autre). 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer des circuits et des activités transnationales. • Développer toutes les formes de liaisons intra-sahariennes : air, routes, pistes, chemin de fer, circuits caravaniers balisés, cabotage côtier.
<p>soutiennent la promotion de la destination</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Créer ou renforcer une image « Sahara », marque identitaire. • Définir des stratégies et des actions de marketing conformes aux niveaux national et international. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la coopération sous-régionale pour promouvoir le « Sahara, destination de tourisme durable ». • Examiner et promouvoir la valeur ajoutée du marketing de réseaux de sites (question du label).

	COMMENT ?	COMMENT MIEUX FAIRE ?
soutiennent les acteurs touristiques locaux et nationaux	<ul style="list-style-type: none"> • Aider les acteurs du tourisme à se structurer et les inciter à adopter des démarches qualité : RSE, reporting environnemental, gestion de l'emploi. • Soutenir les micro-entreprises par des allègements de charges et des facilités d'accès aux crédits et microcrédits (ex: fonds de garantie, fonds de solidarité). • Appuyer les entreprises par la formation et le conseil technique. • Simplifier les procédures et les circuits administratifs pour la création de micro-entreprises d'accueil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir l'organisation des filières touristiques basée sur le commerce équitable et encourager le respect des codes d'éthique. • Etablir des cadres juridiques et fiscaux incitatifs pour l'investissement appuyés par l'élaboration de cahiers des charges à l'investissement durable.
développent une politique sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir et/ou faire respecter les codes du travail et les droits sociaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inciter les opérateurs locaux et internationaux à progresser dans la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises).
développent une stratégie « pro-pauvres »	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir l'emploi des populations locales en situation de pauvreté. • Faciliter l'accès aux services de base (santé, école, alimentation) à ces populations. • Réglementer les activités touristiques et paratouristiques dans une optique de qualité de service et d'incitations à cette qualité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inscrire le tourisme dans les stratégies nationales de lutte contre la pauvreté. • Développer un label spécifique.
développent une politique de transports propres	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des indicateurs qui s'appuient sur les lois relatives aux Nouvelles Régulations Economiques et sur les recommandations du Global Reporting International (GRI). • Inciter les opérateurs et les propriétaires/ chauffeurs 4x4 à faire évoluer leur parc automobile (donnant-donnant). 	<ul style="list-style-type: none"> • Favoriser tous les transporteurs sur leur maîtrise des effets environnementaux : limitation des émissions gazeuses et sonores, réduction des consommations d'énergie.
développent une politique de protection de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer un zonage touristique afin de définir les conditions d'accessibilité aux sites naturels et culturels sensibles. • Soutenir les acteurs qui ont des projets de constructions écologiques tout en valorisant les constructions traditionnelles. • Contrôler les projets de construction d'infrastructures (touristiques) qui pourraient être préjudiciables aux paysages et à la gestion durable des ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter une gestion intégrée du territoire, c'est-à-dire une gestion stratégique de l'espace et de l'environnement (s'assurer de la capacité de charge). • Faire appliquer des impôts et des taxes afin de pénaliser les pratiques polluantes (évaluées sur la base de normes internationales, principe pollueur-payeur). • Définir et mettre en œuvre une politique de transports propres (30 ans).
développent une politique d' aménagement du territoire	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place les infrastructures de base dans les pôles de développement touristiques : accès, électricité, communication, services bancaires et de santé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mailler le territoire en voies de communication pour désenclaver les zones reculées. • Améliorer les dessertes aériennes, les réseaux routiers et la circulation transfrontalière.
développent une politique de protection et mise en valeur de la culture et des patrimoines	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser une gestion professionnelle des sites et des événements : accès, seuils, encadrement, infrastructures minimum, promotion. • Soutenir la créativité contemporaine (festivals, artistes, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir la recherche et favoriser la vulgarisation. • Améliorer les curricula en milieu scolaire et post-scolaire. • Intégrer les politiques culturelles aux stratégies de développement touristique. • Instaurer des mécanismes de reversements (% recettes ou chiffres d'affaires) à un fonds paritaire de sauvegarde des patrimoines.
prennent des mesures de sécurité publique	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la sécurité des populations et l'intégrité des sites touristiques afin d'éviter les pillages. 	<ul style="list-style-type: none"> • Former aussi les personnels de sécurité (en général) aux droits de l'homme.

Les Tours Opérateurs, les réceptifs et les agences locales...



	COMMENT ?	COMMENT MIEUX FAIRE ?
... travaillent vraiment ensemble !	<ul style="list-style-type: none"> • Développer de vrais partenariats commerciaux mais aussi techniques et personnels, plus équilibrés, conformément aux exigences du tourisme responsable. • S'inspirer de la chaîne de production du commerce équitable/commerce juste. • Faire preuve d'imagination et de créativité, chacun dans sa fonction. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrer dans des logiques de tourisme solidaire, équitable, durable, community-based et, progressivement, rééquilibrer les logiques. • Travailler conjointement sur la question des chartes, des labels et des moyens d'application et de vérification.
conçoivent, font la promotion et commercialisent des produits vraiment sahariens.	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à profit les connaissances informelles et scientifiques sur le Sahara (recherche, universités etc.) pour définir leurs produits. • Former son personnel aux dimensions culturelles, interculturelles, environnementales, sociales et économiques du Sahara. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diffuser et appliquer les codes de conduites et chartes destinés aux acteurs du tourisme garantissant le sérieux des démarches au Sahara.
informent la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir un site web actualisé, complet, instructif, attractif et honnête. • Communiquer activement : être présent dans les salons, et festivals, s'inscrire dans des réseaux internationaux pour promouvoir la destination Sahara dans toute sa diversité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en réseau les expériences et produits touristiques par les NTIC et radios de proximité tout en encourageant la qualité et la diversification de toutes les formes de productions locales.
sensibilisent la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Former les guides sur la fragilité des patrimoines sahariens et les mesures à prendre pour les conserver. • S'assurer que les clients reçoivent une information fidèle et complète sur le contexte visité et ont des réponses à leurs questions. • S'assurer que les clients ont connaissance d'un code de conduite adapté au Sahara - déchets, eau, patrimoines archéologique et historique, populations, etc. - et qu'ils le respectent. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre aux clients de contribuer à des actions de protection et de développement en ciblant sa clientèle et en adhérant à des codes de bonne conduite ou des chartes. • Réserver un pourcentage du chiffre d'affaires ou des bénéfices à des projets de développement d'intérêt collectif. Développer le tourisme solidaire.

	COMMENT ?	COMMENT MIEUX FAIRE ?
offrent des prestations de services de qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Former des guides à la gestion de groupes. • S'assurer de la qualité de l'accueil sur place : <ul style="list-style-type: none"> - choix d'un prestataire de confiance et qui assure la qualité du service : logistique, santé, respect des règles de bonne conduite, environnement ; - formation des prestataires (réceptifs, fournisseurs) ; - rémunération juste des services, maintien de prix équitables ; - suivi de la qualité des prestations ; - bonne connaissance de tous les acteurs impliqués dans le circuit et de leur éthique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se structurer en groupements professionnels pour une meilleure visibilité et efficacité (réceptifs). • Se doter d'outils et de méthodes pour faire un vrai suivi quantitatif et qualitatif. • S'assurer d'une large répartition des emplois et des recettes en faisant travailler plusieurs prestataires en alternance lorsque c'est possible (plusieurs chameliers par exemple). • Disposer d'un plan de formation et de grilles d'évaluation. • Intégrer les critères de tourisme durable dans les contrats passés avec les prestataires.
organisent les séjours sur place (de l'accueil à l'aéroport jusqu'au départ à l'aéroport) - pour les réceptifs -	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer régulièrement de la compétence du personnel employé : <ul style="list-style-type: none"> - briefing et débriefing avant et après les circuits (aspects techniques, hygiène, sécurité, etc.). - bonne connaissance des besoins des touristes et compétences pour y répondre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Privilégier les partenaires employant du personnel local. • Assurer le contrôle des conditions de travail des prestataires locaux.
minimisent les impacts négatifs sur l'environnement et l'organisation socio-culturelle dans les sites visités	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter au mieux les populations d'accueil, les sites visités, les patrimoines. • Privilégier les circuits pédestres et en petits groupes (meharées, randonnées, trek), avec animaux de bât plutôt que les circuits en 4X4 ou les balades en quad et autres engins motorisés. • Utiliser le minimum de ressources rares sur place (gaz au lieu du bois) : le bois appartient aux sahariens. • Privilégiez les hébergements démontables ou, à l'inverse, en dur traditionnel. • Evaluer le degré de satisfaction des clients par rapport au respect des sites visités et à l'éthique du séjour. • Gérer les déchets biodégradables sur place, le reste est brûlé, récupéré et ramené en ville. • Concevoir des circuits basés sur une utilisation maximale des produits locaux et de qualité : <ul style="list-style-type: none"> - consommation de produits frais cultivés ou transformés localement. - proposer aux touristes des produits artisanaux de qualité réalisés localement lorsque c'est possible. • Contribuer à conserver l'environnement en payant les taxes d'entrée dans les zones protégées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser des études d'impacts préalablement à la mise en place d'un nouveau circuit. • Se doter d'outils de mesure des impacts de la fréquentation sur les sites. • Diversifier les circuits sur le territoire et limiter l'accès aux sites sensibles ou déjà bien fréquentés. • Encourager les clients à ramener les déchets difficilement dégradables dans les pays d'origine. • Développer des partenariats avec les acteurs locaux pour encourager la protection des sites/aires protégées (taxes, zonage, gardiennage). • Aller vers des produits labellisés bio ou commerce équitable
valorisent la culture et les échanges interculturels	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les circuits permettent de vrais moments de rencontre entre les clients et les populations, avec toutes les précautions nécessaires (rôle de l'encadrement). • Concevoir des circuits basés sur la connaissance des pratiques culturelles et artistiques de leurs détenteurs (ex : Imzad) 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir des actions/formations pour préparer les rencontres interculturelles et l'accueil. • Jouer un rôle de prévention et éventuellement de contrôle afin d'éviter que les touristes puissent acheter des pièces d'origine (patrimoines paléolithique, néolithique, protohistorique, préislamique). • Renforcer les contrôles douaniers et collaborer avec les instances internationales et les organisations anti-trafic.
s'inscrivent dans des démarches qualité	<ul style="list-style-type: none"> • Faire un bilan de saison consultable. • Transmettre des informations de façon claire et, si possible, vérifiables. • Savoir déterminer les matériels promotionnels grand public et les informations à diffusion plus restreinte. • Progresser étape par étape dans le respect des préconisations en environnement, énergie, ressources, conditions de travail, relations avec les communautés etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Etudier la question des chartes : leur portée, les avantages/contraintes, l'application et la communication. • S'engager dans des démarches de fond en faveur du développement : actions rapides et plus en profondeur sur les compétences, la sensibilisation, l'appui aux dynamiques collectives.

Les acteurs de l'encadrement et de la logistique de la destination...



Le guide (local et/ou issu du pays d'origine des touristes et/ou extérieur)
Le chef chamelier, les chameliers (Méharée)...

	COMMENT ?	COMMENT MIEUX FAIRE ?
... accueillent la clientèle dès son arrivée à l'aéroport	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les attentes et les besoins des touristes lorsqu'ils arrivent sur place. • Avoir une attitude conviviale et rassurante qui donne confiance pour la suite. • Faciliter toute la chaîne logistique (transports essentiellement). • Donner des repères : noms des lieux, programme du jour, destination... 	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir comment rendre ce moment convivial et être en mesure de faciliter le premier contact du touriste avec le pays • Être formé pour pouvoir devancer les questions des touristes et transmettre des connaissances de façon adéquate (explications personnalisées, anecdotes, connaissances pointues sur un sujet)
guident, informent, rassurent le client tout au long du circuit	<ul style="list-style-type: none"> • Être disponible pour tous : questions, besoins, sollicitations, problèmes. • Créer une animation, une bonne ambiance, une qualité d'échanges. • « Représenter » le Sahara, son mode de vie, sa culture. 	<ul style="list-style-type: none"> • Être en mesure de gérer les tensions dans le groupe, repérer son propre système de valeur et les limites de son adaptabilité.
sont responsables du bon déroulement du séjour	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les particularités d'une clientèle étrangère : habitudes, rapport au temps, besoins, demandes. • Préparer son voyage avant chaque arrivée de groupe en relation avec l'agence émettrice : liste des clients, feuille de route, organisation, matériel et nourriture, déroulement du circuit, itinéraire, prestataires, guidage, itinéraire. • Pouvoir assister les clients en cas de problème (formation aux premiers secours). • S'assurer que le véhicule est bien entretenu (conducteur) et être formé pour une conduite sûre dans le désert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Être capable de jouer un véritable rôle de médiateur entre les visiteurs et les populations.
informent l'agence partenaire sur le déroulement du séjour	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir de quelle agence étrangère on reçoit son groupe, afin de s'adapter au cahier des charges. • Rédiger des rapports du terrain. 	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter un rapport en essayant de tirer les leçons pour améliorer les prochains circuits (en se basant éventuellement sur une fiche distribuée aux clients)

Le cuisinier...

	COMMENT ?	COMMENT MIEUX FAIRE ?
... prépare des repas variés et équilibrés	<ul style="list-style-type: none"> • S'appuyer sur la cuisine locale tout en adaptant les menus à la diversité des clientèles. • Utiliser des produits cultivés sur place lorsque c'est possible. • Faire découvrir aux touristes des traits culturels liés à la gastronomie : par exemple, le temps du thé (« les 3 théés ») et le pain cuit sous le sable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser des produits transformés (fromages, confitures, conserves) afin de faire travailler la chaîne d'acteurs producteurs
respecte les règles d'hygiène de base	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les normes et règles d'hygiène et de santé. • Gérer les stocks et l'approvisionnement. • Rechercher et privilégier les fournisseurs bio (ou équivalent) ou faisant appel aux techniques traditionnelles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablir des relations avec les équipes de santé et d'hygiène pour bénéficier de conseils en continu.

Les propriétaires de véhicules individuels et collectifs, le chauffeur...

	COMMENT ?	COMMENT MIEUX FAIRE ?
... proposent des services de qualité professionnelle : sécurité, ponctualité	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir un véhicule en bon état et avec le nécessaire pour le terrain saharien. • Avoir une bonne connaissance des voies de communication : pistes, itinéraires et autres transits caravaniers. • Bien connaître la géographie locale et les contraintes du terrain saharien. • Disposer du matériel nécessaire aux réparations de base et aux désensablements. • Disposer du matériel de santé et de communication de base. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participer à une politique de très long terme (30 ans), en partenariat avec tous les acteurs du domaine (institutionnel et associatif), en faveur de la mobilité durable (différentes filières énergétiques, stockage d'énergie, types de véhicules...).
disposent de véhicules réglés et si possible économes	<ul style="list-style-type: none"> • Régler et maintenir en état les moteurs diesel (du 4x4 aux autocars). • Avoir une conduite prudente, souple et économe. • Disposer des réserves de carburant nécessaires en cas d'impondérables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des compétences de guidage mais aussi d'interface avec les villages, les campements, les familles des zones visitées. • Soutenir et faciliter la réalisation de projets de développement locaux. • Se structurer en groupements professionnels jouant un rôle actif dans le développement des régions du Sahara : lobbying, infrastructures relais d'opinions etc.
ont un rôle social, culturel et économique au sein de la communauté	<ul style="list-style-type: none"> • Manifester une solidarité économique avec les proches et les membres de la communauté. • Impliquer, lorsque cela est possible, d'autres personnes que la famille, les proches ou les membres de la même communauté. 	<ul style="list-style-type: none"> • S'associer avec les guides et guides chameliers pour monter des entreprises locales performantes partenaires d'agences émettrices.

L'hôtelier, l'aubergiste...

	COMMENT ?	COMMENT MIEUX FAIRE ?
<p>...assurent un accueil et des services professionnels avec le souci « d'être et de faire saharien » en s'engageant dans le développement du lieu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Progresser dans trois directions : service d'accueil de qualité adapté et original, prise en compte des attentes de la clientèle et maintenir son identité locale. • Assurer des conditions de travail et de rémunération décentes du personnel (responsabilité sociale). • S'approvisionner localement. • Soutenir les fournisseurs locaux : achats directs, publicité, soutien à l'organisation, etc. • Devenir progressivement un partenaire commercial mais aussi un partenaire social solide pour la communauté environnante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se professionnaliser dans l'accueil et être capable d'évaluer la qualité de ses services. • Former le personnel. • Garantir des droits aux employés, en particulier les saisonniers et les personnes défavorisées • Appuyer la micro-économie et soutenir les producteurs dans le sens du bio et du commerce équitable (= démarche qualité). • Participer aux consultations et aux projets de conservation, valorisation et restauration des patrimoines sahariens.
<p>décorent leurs établissements en accord avec l'image de la destination Sahara.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en valeur la culture locale dans le style, les matériaux, les couleurs, les signatures graphiques etc. • Décorer sa structure avec des objets conçus et/ou produits sur place ou dans la région. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager et soutenir la qualité de la production artisanale. • Aider à la professionnalisation des artisans. • Contribuer à la diversification de la production par des demandes inédites.
<p>conçoivent et réalisent leurs structures en harmonie avec l'environnement (conception, style, matériaux)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les plans et construire de manière intégrée (conseils de personnes ressources ou d'architectes). • Mettre en place des mesures de protection environnementale : économies d'énergie et d'eau, énergie solaire, bio climatisme, réutilisation des eaux usées, matériaux locaux, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire évoluer sa structure vers une construction écologique et assurer un reporting environnemental. • Rechercher les réseaux d'offres comparables et mutualiser les efforts promotionnels.
<p>pratiquent la transparence (information de la clientèle locale, nationale, internationale)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faire un bilan de saison consultable. • Communiquer sur les aspects de contribution à la vie locale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en avant une image « durable » et « éthique ». • Adhérer à un réseau international d'offres « éthiques ». • Soutenir le développement de projets (participation financière ou volontariat).
<p>utilisent des techniques de traitement de l'information pour la gestion si besoin</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser les outils modernes de gestion d'une entreprise : comptabilité générale, compte d'exploitation, calcul des coûts, gestion des stocks etc. • Analyser ou faire analyser la viabilité économique du bilan financier lors des clôtures d'exercice. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiper les besoins de la structure et de ses partenaires.

Les clients...



	COMMENT ?	COMMENT MIEUX FAIRE ?
... découvrent le Sahara dans des conditions matérielles et psychologiques favorables et positives	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter les personnes proches (chameliers) et occasionnelles (familles rencontrées) en les saluant (avant la tasse de café le matin!), en se vêtant décemment, en évitant de « voler » les photos (plus faciles après échange et envoi après avoir demandé une adresse en ville), en évitant les pourboires, en ne distribuant que des médicaments anti-douleur, désinfectants et pansements. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constituer un « groupe de pression », notamment en faveur de la conservation des patrimoines. • Dépasser son ethnocentrisme et prendre en considération les limites de son adaptabilité.
s'informent sur le Sahara et sur ses spécificités	<ul style="list-style-type: none"> • Se renseigner sur les comportements les plus adaptés. Ex: connaître les prix normaux des objets que l'on souhaite acheter. 	<ul style="list-style-type: none"> • S'impliquer dans les réseaux de recherche et de vulgarisation sur l'histoire et les cultures sahariennes, le nomadisme, la gestion des oasis etc. • S'impliquer dans la recherche de modèles de développement alternatifs, liés à la mobilité (ex: écoles mobiles).
respectent les milieux, les espèces et les éléments de patrimoine	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas exporter des espèces animales ou végétales. • Ne pas cueillir de fleurs sauvages ou prélever des échantillons végétaux. • Respecter les peintures et les gravures rupestres. • Respecter le patrimoine protohistorique et historique. 	<ul style="list-style-type: none"> • S'investir dans la vulgarisation de toutes les techniques – gestion de l'eau, agriculture, élevage, protection des sols, énergie etc. – utiles au Sahara.
s'investissent dans le « post-voyage »	<ul style="list-style-type: none"> • Faire une « bonne publicité » pour les circuits, les organisateurs, les acteurs et le contexte saharien en général. • Renvoyer des images, des films, des comptes rendus et des articles aux guides, aux chameliers, aux cuisiniers etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selon les cas et en fonction des possibilités de chacun, favoriser la mise en relation et les actions de fond en faveur des populations sahariennes.

Les acteurs de la logistique extérieure à la destination...



Les compagnies aériennes, les constructeurs d'avions et les responsables d'infrastructures aéroportuaires

	COMMENT ?	COMMENT MIEUX FAIRE ?
... font une offre de transport propre et respectueuse de l'environnement atmosphérique et au sol	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les compagnies et les autorités de régulation aériennes, gérer les mouvements (horaires, altitudes, trajectoires etc.) pour minimiser les impacts négatifs sonores et atmosphériques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renouveler les flottes aériennes en remplaçant les appareils anciens par des avions de dernière génération. • Évaluer les retombées de toutes nouvelles infrastructures sur l'environnement.
contribuent à sensibiliser la clientèle	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre à disposition une information non seulement sur l'attractivité et la valeur de la destination Sahara mais aussi sur tous les comportements responsables : clients, opérateurs, prestataires (ex : écotourisme et tourisme durable). 	<ul style="list-style-type: none"> • S'impliquer directement ou par des fondations, comités d'entreprise ou filiales, dans une politique de transparence (bilans, reporting...) et de communication fidèle à la réalité (équilibrer le message sur les destinations).
participent à des opérations de soutien au développement des territoires d'accueil	<ul style="list-style-type: none"> • Par l'intermédiaire de fondations maison ou de structures privées ou associatives, alimenter un fonds destiné à des actions de développement local. • Favoriser l'implication des personnels et des sociétés sous contrat dans des actions de solidarité internationale. • Favoriser l'implication des comités d'entreprise dans ces opérations. • Offrir au personnel, via les comités d'entreprise, un choix de voyages et de découvertes « Sahara durable ». 	<ul style="list-style-type: none"> • De la même manière que précédemment, impliquer l'entreprise dans une stratégie à long terme pour être un acteur à part entière du développement durable des destinations des PED.

Les acteurs de la circulation maritime et de la logistique côtière...

	COMMENT ?	COMMENT MIEUX FAIRE ?
... proposent des services de qualité professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Comme pour le transport aérien, les armateurs et les propriétaires individuels garantissent le bon état, la sécurité et la fiabilité de leurs embarcations. 	<ul style="list-style-type: none"> • S'engager dans l'application de chartes ou labels relatifs aux activités maritimes.
respectent l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Privilégier les anrages non destructeurs des fonds. • Stocker et décharger ses déchets dans les lieux et les conditions prévus pour. • Selon les cas et lorsque cela est possible, privilégier la voile au moteur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les retombées de toutes nouvelles infrastructures sur l'environnement. • Engager les professionnels de la mer dans la création de ports « durables », c'est à dire des zones habitées gérées avec les critères du réseau des villes durables. • Faire des zones côtières du Sahara des zones exemplaires en matière d'aménagement et de mise en relation avec l'hinterland.
sauvegardent le savoir faire local traditionnel	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer dans l'offre faite à la clientèle des possibilités de cabotage sur des embarcations traditionnelles. • Privilégier les artisans et les entreprises locales pour l'équipement, l'entretien et la décoration des navires. 	<ul style="list-style-type: none"> • Investir et soutenir les entreprises locales constructrices d'embarcations traditionnelles. • Veiller à ce que la ressource bois soit conservée et gérée durablement.

Les contributeurs indirects au développement du tourisme et du territoire

Les fournisseurs (agriculteurs, pêcheurs, éleveurs, chasseurs...)



	COMMENT ?	COMMENT MIEUX FAIRE ?
...répondent aux besoins alimentaires des populations.	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir une agriculture familiale de subsistance notamment chez les familles nomades. • Développer et diversifier cette agriculture. • Développer les marchés locaux. • Eduquer les enfants scolarisés à la santé alimentaire. • Soutenir l'organisation en groupements de production (coopératives). • Soutenir l'agriculture oasisienne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eviter l'utilisation d'engrais chimiques et de pesticides, étudier les techniques de renouvellement des sols, cultiver « bio ». • Prendre contact et s'inscrire dans les réseaux de commerce équitable. • Développer largement l'agriculture oasisienne • Relancer l'élevage, éventuellement en semi-liberté, des espèces menacées. • Economiser les ressources en eau.
répondent aux besoins alimentaires des clients.	<ul style="list-style-type: none"> • Diversifier la production. • Proposer des produits améliorés ou transformés localement. • Renforcer ses compétences dans la production propre (intrants chimiques) et hygiénique (conservation). • Développer les cultures de contre-saison. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en avant les produits « bio », « équitables », « terroir », tous produits à double caractéristique : origine saharienne et respect de cahiers des charges - environnement, social. • Développer une politique de marque : cahier des charges, produits labellisés. • Economiser les ressources en eau.
font de l'exportation et de la conservation de la diversité génétique.	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriser les produits transformés (légumes, fruits secs, fromages) • Reconstituer la diversification des pâturages en recueillant les graines aux saisons propices pour pouvoir les ensemercer par la suite dans de bonnes conditions. • Utiliser les savoirs traditionnels en ethnobotanique et ethnopharmacologie pour diversifier les cultures. 	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer les méthodes de conservation • Optimiser les techniques d'économie d'eau (goutte à goutte, autoépuration etc.) • Développer des activités de transformation de produits végétaux sahariens (huiles essentielles, concentrés etc.). • Economiser les ressources en eau.

Les artisans (forgerons, maçons, vanniers, tailleurs, sculpteurs...).



	COMMENT ?	COMMENT MIEUX FAIRE ?
<p>...développent des produits artistiques et culturels « identitaires » reflétant l'histoire, le patrimoine et le mode de vie sahariens.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Progresser et maintenir la qualité et la régularité de la production.• Intégrer dans son art les conceptions, styles et méthodes traditionnels.• Innover et créer un artisanat contemporain sur la base des spécificités traditionnelles.	<ul style="list-style-type: none">• Se poser la question de la pérennité de la ressource (bois, minéraux, etc.)• Pouvoir répondre à la demande de touristes à travers des produits originaux qui puissent être commercialisés dans les réseaux du commerce équitable.

Les acteurs culturels et les habitants...



Les acteurs culturels et touristiques (personnel de musée, gardiens de sites, vendeurs d'artisanat, bibliothécaires, personnel de l'office de tourisme), les citoyens en contact avec les touristes (accueil chez l'habitant)...

	COMMENT ?	COMMENT MIEUX FAIRE ?
... créent ou maintiennent des espaces d'expression culturelle et artistique .	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des festivals contemporains en complémentarité des festivals traditionnels. • Profiter des occasions de visite pour prendre des initiatives et dynamiser des actions culturelles : patrimoine oral, constructions anciennes, recueil de savoir, inventaire, interprétation et vulgarisation etc. • Favoriser les échanges plus approfondis sur la culture et les arts lorsque le groupe de visiteurs s'y prête. • Favoriser la vente de produits artisanaux issus de savoir-faire traditionnels et ne mettant pas en péril les ressources. • Encourager les artistes et les artisans à s'organiser, se grouper et mettre en place un mécanisme de solidarité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir la qualité des expressions culturelles • Participer activement (définition et mise en oeuvre) à des actions de long terme valorisant les patrimoines historiques et culturels : événements réguliers, musées, soutien aux artisans traditionnels, développement du tourisme culturel et scientifique etc. • Inscrire les circuits touristiques dans une politique générale et en faire des moteurs pour renforcer les troupes, les aider à faire leur promotion, etc.
expriment et mettent en pratique un respect du patrimoine culturel et naturel du Sahara.	<ul style="list-style-type: none"> • Eviter la folklorisation tout en protégeant les rituels et manifestations d'une sur-fréquentation touristique (seuils). • Mettre l'accent sur la rareté, la valeur et le respect dû aux vestiges, traces historiques et éléments culturels du Sahara. 	<ul style="list-style-type: none"> • Donner goût à la culture et tirer profit des prestations basées sur les savoirs locaux.
accueillent les touristes dans les manifestations culturelles qui rythment l'année	<ul style="list-style-type: none"> • Convier la clientèle à partager un peu du quotidien (exemple : récolte de dattes, initiation aux techniques d'irrigation dans les oasis, soin des animaux, etc.) • Aider à ce que les images, films et reportages effectués par les clients à l'occasion des manifestations culturelles reflètent bien l'authenticité de la culture saharienne. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participer à la conception, à la gestion et à l'orientation des activités touristiques. • Participer aux consultations, enquêtes, séances publiques et activités concernant la connaissance, la valorisation des ressources culturelles et l'aménagement du territoire.

Les associations et ONG...

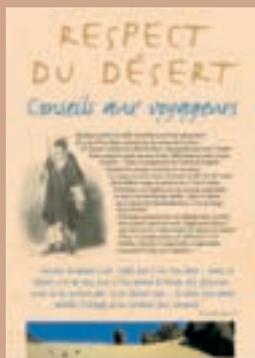


	COMMENT ?	COMMENT MIEUX FAIRE ?
... sont des partenaires potentiels importants pour les opérateurs et projets de tourisme responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Recourir aux compétences spécifiques des associations et ONG de terrain : connaissance des acteurs et des dynamiques culturelles, sociales et économiques, présence effective dans les sites, évaluation des projets de développement local etc. • Recourir aux outils que les associations manient couramment : microcrédit pour financer des actions de lutte contre la pauvreté, la précarité, la désinsertion, démarche participative, diagnostic territorial etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des partenariats à long terme avec les associations et ONG du territoire. • Les mobiliser pour pousser les autorités villageoises et régionales à conduire des démarches participatives pour la réalisation de programmes de développement intégrés. • Croiser les outils, les méthodes et le maillage de terrain avec ceux du tourisme équitable. • Faire converger tourisme responsable et commerce équitable.
fournissent les appuis nécessaires aux producteurs locaux	<ul style="list-style-type: none"> • S'appuyer sur les fournisseurs encadrés et soutenus par les associations et ONG. • Si nécessaire, orienter l'action des ONG et associations vers les fournisseurs des structures et opérateurs touristiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter et développer l'action des ONG et associations en leur signalant personnes ressources, sites, lieux, communautés ou segments de populations en difficulté ou susceptibles de bénéficier de leur appui.
sont des facilitateurs en tout genre	<ul style="list-style-type: none"> • Recourir aux liens et relations que les associations et ONG ont avec leurs partenaires sahariens et extérieurs. • Utiliser leur connaissance du milieu institutionnel. • Utiliser les savoir-faire en médiation, résolution de conflits, organisations etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire une place aux acteurs du tourisme responsable dans les réseaux de compétences des OSI (Organisations de Solidarité Internationale). • Faire profiter ces mêmes acteurs de l'écho médiatique et des relais d'opinion des OSI, de l'humanitaire et des ONGD.

QUAND LES TOURS OPÉRATEURS SENSIBILISENT LES VOYAGEURS

Respect du désert

Dans l'esprit de la Charte Ethique du Voyageur, cinq tours opérateurs spécialisés dans des voyages sahariens se sont réunis pour publier un document d'information et de conseil aux voyageurs. Remis à leurs clients avant leur départ, ce document de huit pages présente



en trois thèmes – les Hommes, le Patrimoine, l'Environnement – les gestes et pensées d'usage de cette région du monde.

En effet, le tourisme saharien vit une grande mutation avec l'arrivée de vols charters et l'augmentation de la fréquentation de certaines zones. Terre d'Aventures, Hommes et Montagnes, Horizons Noma-

des, Terra Incognita et Atalante, signataires de ce document, agissent de concert afin de sensibiliser leurs clients et de travailler avec tous les acteurs du tourisme (agences locales, gestionnaires d'aires protégées, guides, compagnies aériennes...) des différents pays concernés dans le but de diminuer l'impact de notre passage.

Guide pratique pour gérer les impacts environnementaux et sociaux du tourisme dans les déserts (PNUE, Tour Opérateurs, Initiative, IYDD)



Contribution du tourisme au développement des communautés locales

Que puis-je faire ?

- Prévoir dans la conception de mes circuits des déplacements en groupes réduits (15 à 20 personnes maximum).
- Former mes chauffeurs à une

conduite respectueuse et mesurée : rouler dans les traces, modérer l'allure à l'approche des villages et campements.

- Inclure dans mes circuits en véhicule quelques heures à dos de chameaux, d'ânes ou de chevaux loués à des communautés locales vivant à l'écart des flux touristiques.
- Favoriser, à compétences égales, l'emploi de personnel issu des communautés locales.
- Sensibiliser ma clientèle à transformer leurs « cadeaux » en dons pour des associations locales de développement et de conservation de la culture et de l'environnement, des écoles, des dispensaires pour les aider à réaliser des projets.
- Encourager ma clientèle à l'achat d'artisanat produit localement.
- Sensibiliser ma clientèle aux conséquences de l'achat du patrimoine néolithique et naturel, et l'avertir des risques légaux encourus (législation locale, nationale et internationale).
- Introduire dans la conception de mes circuits des événements culturels traditionnels favorisant la conservation de ces patrimoines.
- Sensibiliser ma clientèle au respect du patrimoine naturel et culturel des communautés locales : photo, tenue vestimentaire et comportement.
- Sensibiliser les populations à l'accueil : compréhension interculturelle (attentes des touristes), hygiène, alimentation adaptée.
- Intégrer dans le plan de formation de mon personnel une sensibilisation au respect des cultures, des populations d'accueil et à la préservation du patrimoine naturel et culturel local.

Estimation des emplois créés pour une randonnée chamelière de 8 jours avec un groupe de 8 touristes.¹

Les emplois directs créés sont :

- Un accompagnateur pour 8 jours
- Un guide local pour 8 jours
- Un cuisinier pour 8 jours
- Un chef chamelier pour 8 jours.
- 2 chameliers et 12 chameaux
- 2 chauffeurs-guides et leur véhicule pour 2 jours (transfert aéroport point de départ aller et retour).

Note: la location de chameaux intervient en général auprès du même groupe familial d'où sont originaires les chameliers. En effet, ils ne sont pas eux-mêmes toujours propriétaires. Cela permet une large distribution des sommes d'argent générées par le tourisme.

Les emplois indirects sont :

- Personnels permanents ou saisonniers du réceptif: chef agence, secrétaire, logicien, mécanicien, gardien, etc.
- Personnel du lieu d'hébergement : cuisiniers, personnels d'entretien, serveurs, gardiens, réceptionniste, etc.
- Artisans et commerçants de souvenirs
- Personnels des corps de métiers suivants: boucher, épiciers, garagiste, etc.

Il est très difficile de quantifier ce que génère le tourisme pour tous ces métiers. Il est facile d'imaginer les conséquences positives de la consommation générée par le tourisme. Lorsque les approvisionnements sont difficiles, il ne faut pas sous-estimer les conséquences négatives du tourisme, comme par exemple l'augmentation du coût de la vie pour les populations locales ou la raréfaction des produits de première nécessité.

¹ Source : C. Leservoisier, Atalante



La coopération entre acteurs : les initiatives, les réseaux

FÉDÉRER LES INITIATIVES

Tous les maillons de la chaîne touristique ont un rôle précis à jouer, mais il est évident que le territoire ne bénéficiera des apports positifs du tourisme que si les passerelles sont activées entre les acteurs et si la majorité d'entre eux « joue le jeu » à titre individuel et en coopérant.

Les actions individuelles sont d'autant plus limitées au Sahara que le secteur du tourisme est très fragmenté, constitué de micro-entreprises relativement isolées et soumises à une forte concurrence pendant la courte saison touristique. Le rôle de l'Etat est donc central. Il doit soutenir les acteurs du secteur en leur donnant les moyens de traduire les stratégies en actes.

D'un bout à l'autre de la chaîne, chaque acteur peut à la fois viser la qualité, s'inscrire dans la durée tout en assurant aux maillons proches les conditions de la réussite. Ce cercle vertueux fait bouler de neige sur le territoire et contribue à son développement.

Les actions conjointes se manifestent dans des domaines directement connectés, l'un bénéficiant à l'autre, les partenariats commerciaux dans le domaine du tourisme font écho à des actions de développement et à une co-animation du territoire par les acteurs locaux. Les regroupements renforcent les chaînes d'approvisionnement, l'alternance des sites visités favorise la préservation de l'environnement et permet un roulement des parties prenantes et une meilleure répartition des bénéfices, etc.

Les coopérations entre les acteurs porteurs d'initiatives est la condition d'une stratégie touristique gagnante et d'un territoire dont le développement peut être orienté.

ETABLIR DES RÉSEAUX POUR CRÉER UNE OFFRE « TERRITORIALE »

Coopérer pour mieux créer

Est-ce efficace de mettre des moyens importants pour créer une offre, sans aller au-delà de la création d'un site internet pour trouver une clientèle dans les pays émetteurs ?

Les aides consacrées à la création d'une offre doivent (devraient) être utilisées tout le long de la chaîne, jusqu'à soutenir la mise en place de moyens de diffusion et de recherche de clientèles.

De même que le développement d'une offre repose en partie sur le bénévolat des acteurs d'une communauté, la diffusion des séjours peut être appuyée pour créer/utiliser les réseaux associatifs.

Il est à priori logique de ne pas réserver uniquement aux structures commerciales des fonds publics dédiés au développement. A condition d'exiger le professionnalisme nécessaire et en évitant l'écueil de la concurrence déloyale envers les agences de voyages, lesquelles ont des prérogatives précises, imposées par le ministère de tutelle, qui doivent s'appliquer à toutes les clientèles touristiques.

Il est aussi possible d'envisager des jumelages (de communautés) opérés via les coopérations décentralisées menées par des collectivités territoriales. Cela existe déjà de manière ponctuelle et dispersée.

Coopérer pour mieux gérer

Les coopérations ne se construisent pas uniquement de façon informelle ou intuitive. Elles doivent s'appuyer sur de vraies stratégies et un vrai professionnalisme. D'où l'intérêt que ces stratégies soient façonnées par l'ensemble des acteurs et accompagnées de projets participatifs.

Prenons l'exemple de la gestion d'un site :

Il faut :

- Faire vivre les aménagements.
- Animer le site vis-à-vis du public.
- Répondre aux attentes et besoins des touristes.
- Permettre aux populations locales d'être partie prenante de la gestion du site.
- Préserver ou améliorer la qualité de vie des populations locales.

- Gérer les flux touristiques dans l'espace et dans le temps.
- Transmettre au visiteur les bons messages au bon moment.
- Faciliter l'interprétation du site pour lui donner sens.
- Préserver le site du pillage.
- Entretien du site.
- etc.

Toutes ces actions nécessitent la coopération entre les associations, les gestionnaires, l'Etat, les TO, etc. et demandent :

- Une organisation en réseau, chacun ayant une tâche claire et précise.
- Un plan d'action et de gestion pour atteindre les objectifs.
- Une garantie de professionnalisme et de qualité (paysagère, faunistique, floristique et culturelle).

- Une image cohérente et commune vis-à-vis du visiteur.
- Une évaluation et un suivi continus des résultats.
- etc.

De même, entre sites, la coopération est cruciale afin de mettre en place les stratégies qui de fait dépassent les échelles de chacun (zones protégées).

Le travail en réseau passe par un apprentissage dynamique et permanent et un renforcement des capacités des acteurs.

L'éco-tourisme trouve sa place au Maroc

Programme MEDA financé par l'Union européenne

Le Projet de développement rural participatif conduit dans le moyen atlas central, a pour objectif spécifique d'améliorer les conditions de vie des populations, dans 12 communes rurales à travers l'augmentation des revenus et la mise en œuvre d'une gestion rationnelle et intégrée des ressources naturelles. Un tourisme raisonné et respectueux de l'environnement, est supposé permettre aux paysans de diversifier leurs sources de revenus et d'assurer une meilleure mise en valeur de l'usage multiple des potentialités des terroirs.

Principes retenus pour conduire cette action :

- Elaboration d'un tourisme chez l'habitant, à petits effectifs maîtrisés par les populations : création d'une association locale qui va gérer globalement et répartir les accueils, les réguler en fonction des capacités d'accueil et des périodes de disponibilités.
- Les investissements proposés n'endettent pas les populations, contribuent à l'amélioration du confort quotidien : sanitaires douches, chauffage de l'eau par capteurs solaires.
- Limite au maximum les pollutions de l'environnement : pas de véhicule, pas d'emballages de nourriture, toujours de petits effectifs.
- Le remboursement des équipements lorsque cela s'avère nécessaire (douches, WC, panneaux solaires) se fera par prélèvement sur les recettes liées aux accueils, qui serviront à financer les mêmes équipements chez d'autres accueillants potentiels.
- Une charte est en cours d'élaboration avec les acteurs locaux et sera soumise à signature, aux agences de voyages.

Résultats attendus et limites :

- La réduction de la pression sur l'environnement par l'apport de recettes nouvelles liées à l'accueil. Les revenus potentiels du tourisme aideront les populations à considérer l'environnement comme un patrimoine à protéger et susceptible de générer des ressources durables.
- Une requalification rurale du cadre et du mode de vie des habitants locaux.
- Une meilleure valorisation des produits locaux : nourriture, hébergement, culture et savoir-faire.
- La création de nouvelles activités, permettant à des jeunes qualifiés et non qualifiés de développer de nouvelles activités rémunératrices, et ainsi de limiter l'exode vers les villes marocaines ou l'étranger.
- La maîtrise complète par les populations locales de ce développement touristique au moyen d'une association locale, unique interlocuteur vis à vis de l'extérieur.

Exemple : Le projet « Routes des Ksour »

Le projet pilote, qui reprend les anciennes routes des caravanes commerciales du Sahara, propose la promotion d'un tourisme culturel durable, dans les régions du sud algérien, en tant qu'activité économique complémentaire, à même de lutter efficacement contre la pauvreté. Il vise essentiellement à améliorer les conditions de vie des populations locales et à renforcer leurs capacités en matière de développement économique et social au niveau local. Les résultats du projet sont : la redynamisation de l'économie locale, l'amélioration des conditions de protection de l'écosystème oasien, la sauvegarde du patrimoine culturel, et enfin l'amélioration de la situation de santé dans les zones pauvres.

Les objectifs du projet sont :

- Renforcer les capacités des acteurs locaux et assurer des formations pluridisciplinaires.
- Créer des emplois productifs durables pour les communautés locales.
- Améliorer l'accès aux services de bases (logement/santé/éducation).
- Sauvegarder, réhabiliter et revitaliser le patrimoine culturel (matériel et immatériel) et l'écosystème oasien.
- Développer des coopérations avec les partenaires au développement actifs en Algérie (coopération décentralisée, sociétés pétrolières, etc.).

Les résultats escomptés sont :

- Des habitations traditionnelles sont réhabilitées et des réseaux des Ksour touristiques et des circuits thématiques sont mis en place.
- Un « Eductour » pour Tours Opérateurs nationaux et internationaux sur le tourisme durable est réalisé.
- Des formations pluridisciplinaires sont assurées (assainissement écologique, tourisme, agriculture, patrimoine, communication, environnement, etc.).
- Des femmes sont formées aux techniques de montage et de gestion de projets associatifs, des coopératives et des ateliers de formation sont mis en place.
- Des inventaires sont réalisés sur le patrimoine immatériel saharien.
- Des enfants et des jeunes sont sensibilisés et formés à la protection de l'environnement et des concours interscolaires et classes vertes sont organisés.
- Des foggaras sont réhabilitées, un comité de sauvegarde est créé et les conditions de sauvegarde de l'écosystème oasien (palmeraies) sont définies.
- Un réseau de coopération national, sous régional et international est mis en place.
- Un festival de la culture vivante, des expositions, des ateliers, des rencontres culturelles, sont organisés.
- Des films, des documentaires, des plaquettes et des brochures sur le projet sont réalisés.
- Le financement de microprojets et des entreprises familiales est soutenu.

Stratégie :

- Le projet a été approuvé et lancé par le Gouvernement algérien en novembre 2005. Il est financé par le PNUD et le Gouvernement algérien. Le projet s'inscrit dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le développement et particulièrement de la lutte contre la pauvreté et la bonne Gouvernance ainsi que dans le cadre du programme UNESCO « Le Sahara des cultures et des peuples ».
- Le Ministère de l'intérieur et des collectivités locales ont été désignés comme agence d'exécution (projet à exécution nationale). Un comité de pilotage interdisciplinaire regroupant les différents ministères a été mis en place.
- Au niveau de chaque wilaya un coordonnateur de projet a été désigné par le Wali. Des cellules locales, regroupant des représentants des associations, un élu et un représentant des collectivités locales, ont été installées.
- Le projet a fait l'objet de 7 études techniques. Un atelier de lancement a été organisé par le Gouvernement algérien en coopération avec le PNUD.
- Le PNUD projette de signer un accord cadre de coopération avec plusieurs compagnies pétrolières pour financer les activités du projet.
- Ce projet a été présenté dans le cadre de la journée mondiale de l'environnement, célébrée le 5 juin 2006 notamment à Alger sur le thème « Déserts et Désertification : Ne désertez pas les terres arides ! »
- Ce projet devrait servir d'exemple aux autres pays sahariens dont certains pourraient envisager de le développer en coopération avec les Agences des Nations Unies, le PNUD, l'UNESCO, l'OMT et le PNUE en particulier.

Pour en savoir plus : www.dz.undp.org

Le montage des produits : la destination, son Marché, sa clientèle, sa spécificité

COMPRENDRE CE QU'EST UNE DESTINATION « DURABLE »

On entend par destination le « territoire où vivent, travaillent et séjournent des individus qui contribuent à son développement économique, social et culturel, mais aussi à la préservation et à la valorisation des nombreuses ressources de ce territoire. »¹

S'engager dans une démarche de destination durable c'est :

Pour les responsables :

- Intégrer des critères de durabilité dans la gestion touristique du territoire.
- Présenter les actions en faveur de l'environnement et la gestion environnementale du territoire et des entreprises touristiques.
- Afficher l'image du choix d'un développement durable et du management intégré du territoire concerné.
- Communiquer et faire connaître la destination en terme de territoire à forte valeur ajoutée.
- Montrer tous les progrès réalisés pour améliorer le cadre de vie des habitants et l'accueil des visiteurs, en respect de l'environnement.
- Différencier les projets et les produits de ce territoire par un label de durabilité.
- Mettre en place une démarche partenariale multi-acteurs à travers l'utilisation commune d'outils (chartes, mise en réseau, plate-forme, portail internet etc. .)

Pour les touristes :

- Offrir une expérience jugée « de qualité ».
- Répondre aux attentes d'un séjour au Sahara.
- Informer sur les activités et les visites possibles et souhaitables dans la région.

Pour la zone visitée :

- Augmenter la compréhension, par les visiteurs, des valeurs spécifiques et de la fragilité du patrimoine saharien.
- Favoriser des types d'activités qui valorisent l'environnement au lieu de le dégrader.
- Valoriser les ressources culturelles sans les dénaturer à l'excès.

Une destination touristique « durable » poursuit deux objectifs :

- Pour les acteurs directs (association, structure, entreprise, famille) : augmenter la durée de séjour des touristes, encourager à revenir et attirer de nouveaux clients.
- Pour les territoires : s'inscrire dans une démarche collective de développement territorial s'appuyant sur les mécanismes et les outils du développement durable – normes, cahiers des charges, démarches participatives types agendas 21 locaux.

IDENTIFIER ET COMPRENDRE SON MARCHÉ

Deux objectifs pour viabiliser son activité :

- Connaître le plus possible, en continu, sa clientèle.
- Identifier les nouveaux types de visiteurs que vous êtes susceptibles d'attirer.

Méthode :

- Discuter de manière informelle avec les clients afin d'avoir un retour d'information à la fin de leur séjour : pourquoi sont-ils venus ? que cherchaient-ils ? sont-ils satisfaits ? qu'auraient-ils aimé vivre ? etc.
- Distribuer et faire remplir des questionnaires.
- S'informer sur les études existantes à ce sujet.

Afin d'éviter les fluctuations et les aléas d'une clientèle venant de l'extérieur, les clientèles nationales sont identifiées, analysées par une étude de marché puis prospectées. Créer un « matelas », même faible au début, d'une clientèle proche culturellement et géographiquement, permet de conforter les compétences et d'amortir les investissements sur des durées plus longues. En ciblant un tourisme national familial ou de jeunes, les compétences et les moyens seront plus diversifiés que dans le cas d'une dominante quasi exclusive de randonneurs européens. A moyen terme, cela permet à la zone d'être capable de diversifier la clientèle étrangère.

¹ Cité par S. Benmecheri, *Stratégie UNESCO « Le Sahara des cultures et des peuples »*.

ELARGIR ET FIDÉLISER SA CLIENTÈLE

Objectif :

Rechercher de nouveaux clients en diversifiant l'offre.

Méthode :

Prendre en compte :

- L'origine des visiteurs : clientèle locale, de la région, nationale, étrangère.
- La durée de leur séjour : un jour, court séjour, séjour de longue durée.
- Leur situation personnelle : âge, statut, situation familiale.
- Leurs centres d'intérêt et activités : intérêts spécifiques, niveaux d'expérience et de connaissance du Sahara.
- L'organisation de leur voyage : individuels, groupes, indépendants ou forfaits.

Exemples :

Les circuits proposés au Sahara reposent essentiellement, exclusivement parfois, sur la découverte des paysages, alors que de plus en plus de touristes sont en attente de rencontres avec les populations locales, de connaissance culturelle :

- de plus en plus de touristes cherchent à se dépayser tout en pratiquant leur passion (photographie, dessin, peinture, archéologie) une activité sportive originale ou une activité qui les relaxe dans un cadre qui y est particulièrement favorable, etc.
- de plus en plus de touristes sont en attente d'un séjour de qualité ou ils vont manger de façon équilibrée et saine, vivre un autre rythme, etc.
- De nouveaux clients recherchent le haut de gamme dans le désert, ils le trouvent dans certains déserts (campements de luxe, safaris...), etc.

Comment répondre à ces attentes... pour cibler de nouveaux clients, comment concevoir une offre originale ?

- Gérer une base de données de vos clients.
- Réaliser un mailing de vos nouveautés et envoyer de l'information.

Il n'est pas abusif d'affirmer qu'au Sahara le tourisme en tant qu'activité est inégal (bien développé dans certaines régions, inexistant dans d'autres). La stratégie de communication sur l'image et la notoriété de la zone doit être offensive et bien ciblée.

Programme UNESCO : « Le Sahara des cultures et des peuples » Le tourisme solidaire au secours de la culture

Le projet culturel et touristique « Entendeurs d'imzad » financé par l'UNESCO dans le cadre du programme « Le Sahara des cultures et des peuples » est un partenariat entre une association de développement local, l'ADDS (Association pour le développement et la solidarité), une association de développement européenne, Amitié Franco Touareg (AFT) et une association de voyageurs, Croq'Nature défendant les valeurs du tourisme équitable et solidaire.

Il a permis de former 30 jeunes filles à l'imzad dans les campements avec 10 joueuses confirmées, d'effectuer des enregistrements sonores et de créer un circuit touristique culturel qui contribue à la préservation et au développement des valeurs culturelles ancestrales puissamment ancrées dans la société touarègue.

Site web : <http://www.croqnature.com/inzadformation.htm>

VALORISER SON OFFRE TOURISTIQUE ET REFLÉTER SA SPÉCIFICITÉ

Objectif :

Chercher en permanence à améliorer ses produits.

Méthode :

- Améliorer en continu la qualité des services et produits sans oublier de répondre aux exigences basiques : hygiène, sécurité, équipements, sanitaires modernes et fonctionnels, etc.
- Diversifier son offre.

Pour cela :

- Rechercher ce qui vous distingue des autres destinations : type de paysage, spécialités locales, coutumes, etc.
- Mettre en évidence le fait que ce territoire est un espace protégé, mais de manière positive, encourageant les visiteurs à se sentir privilégiés de le visiter et de s'y conduire avec respect.
- Éviter les sites surfréquentés et/ou très fragiles.
- Mettre l'accent sur des sites moins visités.
- Choisir vos messages et photos en fonction de votre marché prioritaire.



Dar Raha Zagora, dans la splendide vallée du Dra, au Maroc, une maison d'hôtes

Dans cette grande demeure en pisé située au cœur d'un village en bordure de la palmeraie, venez découvrir ou savourer de nouveau la « magie » de l'habitat en terre, l'harmonie et la sérénité qui en émanent, intérieur et extérieur à l'unisson.

Cette ancienne maison de famille, rénovée avec les artisans du village, allie la sobriété du pisé au confort d'espaces intérieurs ou découverts dont l'usage varie selon l'ensoleillement ou la fraîcheur des saisons, grâce aux cours, terrasses, patios situés sur trois niveaux. Dar Raha vous offre un lieu de sérénité, un îlot de calme où vous pouvez vous retirer, au cœur d'un quartier où les familles résidant dans l'ancien qsar (village fortifié) ont construit leurs nouvelles maisons.

<http://darraha.free.fr/actualites.htm> (extraits du livre d'or disponibles)

En toile de fond :

- Prendre conscience des valeurs patrimoniales immatérielles des communautés est un des outils pour faire face à l'ouverture au monde extérieur.

Les discussions avec les personnes ressources, futurs acteurs d'une communauté, doivent permettre de faire ressortir les richesses culturelles, historiques, sociales, économiques, et naturelles de la destination, non seulement en termes de potentialités de mise en valeur économique, mais aussi en tant que richesse communautaire. Toutes les sociétés étant en mutation perpétuelle – soumises aux influences extérieures –, il est important de caractériser cette identité collective, valeur immatérielle à exprimer afin que chacun ait conscience d'être porteur de la richesse de toute la communauté. Partant du principe que l'on ne peut défendre que ce que l'on connaît, cette prise de conscience est nécessaire. Les événements seront ainsi choisis, intégrés, ou refusés au lieu d'être subis.

L'identité au cœur des valeurs sahariennes

« Comment attirer les touristes ? » : c'est sous cette forme que la question du tourisme est posée d'emblée par les territoires. Mais répondre à cette question revient à en poser une autre, immédiate : « Pourquoi les touristes viendraient-ils ici plutôt qu'ailleurs ? »

Les « développeurs », aujourd'hui, répondent par les notions d'attractivité, de mises en valeur, de séduction, d'atouts, d'avantages comparatifs, de labels et de distinctions signant une différence. Ces réponses sont-elles les bonnes ? Ne sont-elles pas, au fond, liées aux valeurs du moment, aux signaux en vogue, à la demande du moment ? Faut-il que les territoires de destination se dotent d'une image convenue, « valorisante », un peu excessive, artificielle, pour avoir une chance dans le jeu de la concurrence ?

La question de l'**identité** est centrale et donc celle *du sens* et *des valeurs*. L'identité communiquée, dans l'idéal, doit correspondre à l'identité profonde du lieu et de ses habitants. De là où il est, chacun – l'habitant et le voyageur – doit la reconnaître et s'y reconnaître. L'identité est la traduction consciente d'un inconscient collectif complexe, patrimoine partagé par les « communautés » historiques, culturelles, sociales autant que par les communautés de projets et de territoires. C'est le meilleur de ce patrimoine commun qu'il s'agit d'identifier puis d'exprimer.

Ce n'est donc pas un hasard si, pour l'UNESCO, le Sahara est celui « de la culture et des peuples ». La culture, de fait, est au cœur de trois dimensions : **le passé historique, l'identité moderne, les avenir possibles**. C'est sur cette assise que le territoire saharien devrait, plus qu'ailleurs tant sa spécificité est forte, construire son expression identitaire, mobiliser ses communautés, définir son projet de développement et cibler son marché. Au fond, le Sahara offre encore l'espace et la construction d'un *tourisme des valeurs* dont les oasis concentrent comme nulle part les enjeux du développement endogène.

La venue de touristes est génératrice de changements de valeurs (argent, morale, matérialisme etc.), d'habitudes (déplacement, consommation, communication, etc.), de hiérarchies (les personnes influentes ne sont plus les mêmes). Ces changements font évoluer le bagage culturel commun. Il est capital que la mise en œuvre de moyens de développement touristique-économique prenne aussi en charge les mutations induites. Leurs effets doivent être consentis et non subis d'une manière plus ou moins inconsciente.

« Prendre chez les uns et sélectionner chez soi » : le choix, clarifié et assumé, doit être collectif et éclairé par des personnes compétentes. Ainsi, d'un point de vue pratique, il sera plus facile de gérer les problèmes de pollution en amont, l'architecture sera préservée, les biens et services conserveront un juste prix en rapport avec le niveau de vie des habitants, l'accueil correspondra aux attentes des clients tout en respectant les traditions et les valeurs.

Ce travail de réflexion communautaire est intrinsèquement un atout supplémentaire dans l'échange avec l'autre et la qualité de l'offre faite aux voyageurs.

Cas d'un hébergement d'accueil (type « gîte ») :

Mettre en œuvre une démarche qualité spécifique qui valorise la situation particulière d'un hébergement, notamment s'il se trouve dans une aire protégée ou un site classé.

Cette démarche permet de :

- Distinguer son produit des autres produits du territoire.
- Garantir à sa clientèle un produit de qualité.
- Participer à la préservation des ressources naturelles de son territoire.
- Valoriser les produits du terroir et sa culture.

Le voyage démarre à partir d'un lieu, d'un site, où l'on se sent bien.

Pouvoir se reposer le soir après une bonne journée de marche, se restaurer, rencontrer celui ou celle qui nous accueille autour d'un bon repas, sont autant d'éléments qui garantissent la « qualité du séjour ».

Mettre en place les critères de durabilité suivants :

- Améliorer les hébergements en termes d'hygiène.
- Améliorer les hébergements en termes de décoration.
- Améliorer les hébergements en termes d'accueil.
- Mettre en place un programme de gestion environnementale.
- Valoriser le patrimoine architectural local.
- Travailler en partenariat avec d'autres professionnels du tourisme.

Une promotion efficace et responsable :

- Gardez un livre d'or ou « carnet de souvenir » et encouragez vos visiteurs à y raconter leurs expériences.
- Assurez-vous que les centres d'information locaux sont régulièrement informés sur les activités de votre entreprise.
- Adressez des lettres d'informations ponctuelles à vos anciens visiteurs Recherchez les possibilités de figurer et d'insérer des encarts publicitaires dans les guides et magazines spécialisés adaptés.
- Développez une offre spéciale destinée à générer des visites répétées.
- Créez votre propre site WEB ou en partenariat avec d'autres.
- Identifiez et ciblez des tours opérateurs appropriés ou des organisateurs de groupes.

Démarches territoriales : les chartes, les agendas 21 locaux « Tourisme »

LES CHARTES

Les objectifs

Une charte du tourisme durable pour les pays sahariens doit permettre à la fois :

- De qualifier et structurer l'offre actuelle.
- De la rendre lisible par le visiteur.
- De faciliter la mise en marché.
- De créer une dynamique chez les acteurs.
- D'être un document contractuel entre les pays sahariens.

Le contenu

Avec des pondérations variables, une charte est tout à la fois :

- Un ensemble d'objectifs à atteindre et de critères que l'on s'efforce de remplir.
- Une liste de principes sur lesquels on s'engage volontairement entre nous, et vis-à-vis des clients, pour mettre en place une stratégie de tourisme durable.
- Un programme de bonnes pratiques.
- Un guide d'autoévaluation pour améliorer les prestations et avoir une démarche de qualité reconnue.
- Un outil de communication pour les professionnels du tourisme.
- Un support pour un éventuel futur processus de labellisation des sites et/ou des produits et/ou de l'entreprise.
- Un document contractuel qui permet de se faire identifier comme destination pilote ou exemplaire en tourisme durable.
- Un support pour contractualiser avec les partenaires.

La méthode

- Formaliser et formuler les bonnes pratiques des territoires : « Bien faire et le faire savoir ».
- Le faire savoir aux clients et partenaires et être à leur écoute.
- Garantir aux clients une qualité des prestations dans tous les établissements, tout en gardant leur diversité et spécificité (Khaïma – Ksour etc.).
- Diffuser l'éthique et le professionnalisme des acteurs.
- Renforcer la solidarité entre les sites par des engagements communs.
- Aider le territoire à se développer de manière positive et viable.

Charte d'accueil du Parc national du Banc d'Arguin

Nous sommes heureux de vous accueillir dans notre village. Pour faciliter votre séjour et le rendre le plus agréable possible, nous vous soumettons ces quelques recommandations qui ont été émises par l'ensemble de la communauté Imraguen résidant dans l'enceinte du Parc.

L'alcool. Vous êtes en pays Musulman. La consommation d'alcool n'y est pas autorisée. Nous vous demandons de ne pas donner d'alcool aux membres de la communauté, ni en particulier aux enfants. Si vous souhaitez consommer l'alcool que vous avez emmené avec vous, nous vous recommandons de le faire dans un endroit éloigné du village.

L'habillement. Nous vous conseillons d'être vêtu correctement lors de votre séjour dans notre village pour ne pas embarrasser les membres de notre communauté. Les bras, le ventre et les jambes devraient être couverts et les femmes vêtues entièrement de vêtements amples.

La photographie. Pour les photos souvenirs, soyez gentils demandez l'avis et l'autorisation à l'intéressé avant de prendre le cliché. Pour les photos professionnelles qui seront commercialisées par la suite, présentez-vous auprès du chef de village. Nous aimerions savoir comment et où ces photos vont être diffusées et bénéficier d'un retour (exemplaires des photos ou du reportage). Dans votre pays vous rémunérez les figurants ou les modèles de vos prises de vue. Nous vous invitons en contrepartie des images que vous aurez emportées de notre village à participer financièrement à un de nos projets communautaires.

Les poubelles. Merci de ramener vos ordures avec vous. Vous avez emmené ces containers pleins, donc il ne vous coûte pas grand chose de les ramener vides. Ne les enfouissez pas. Les chacals et les hyènes risqueraient de les déterrer. Nous sommes en plein désert et dans un milieu très fragile et nous n'avons pas encore de lieux aménagés pour traiter les ordures.

Les enfants. Nos enfants sont portés naturellement à demander des cadeaux lors de votre passage. N'encouragez pas la mendicité chez eux. Elle fausse les relations que vous pourriez avoir avec eux. Ne leur donnez ni cigarettes, ni argent, ni bonbons, ni vêtements, ni porte-clefs.

L'hébergement. Vous pouvez passer la nuit dans notre village. Nous vous demandons d'en faire la demande à l'avance et de réserver par l'intermédiaire de la direction du PNBA à Nouakchott. Nous vous dresserons des Khaïmas ou tentes traditionnelles mauritaniennes à proximité de notre village.

Nous vous encourageons à louer plutôt que de venir avec votre propre matériel. Vous créez dans ce sens des revenus complémentaires qui seront très appréciés dans la communauté et qui nous permettent de relâcher la pression sur la pêche. Les autres formes d'hébergement, maison communautaire, logement chez l'habitant ou camping sauvage ne sont pas encouragées. Les premiers sont réservés au logement des projets. Le camping sauvage peut poser des problèmes de sécurité. Certains lieux en cas de grosse mer ou de pêche au mullet ne sont pas propices au camping. Le Cap Timiris en particulier est une zone très sensible pour la reproduction du mullet. D'octobre à janvier ce site est interdit au camping et à la circulation des véhicules la nuit.

La baignade. Les femmes Imraguen ne sont pas autorisées à se baigner, ni à se dévêtir. Si vous souhaitez vous tremper dans l'eau, faites le à l'écart des villages.

La collecte d'objets. Vous pouvez être amenés à trouver sur la plage des carapaces de tortues ou dans les sites néolithiques des silex ou des tessons de poteries. Laissez-les sur place pour le plaisir des visiteurs qui vous suivront et pour ne pas encourager le commerce d'objets rares et d'espèces en voie de disparition.

L'accueil. Sachez que nos ressources sont limitées, qu'elles proviennent essentiellement de la mer et que nous n'avons pas de moyens de stocker les produits frais. Soyez indulgent. Nos repas sont préparés en fonction des prises journalières et des ressources disponibles. Les périodes les plus fastes sont d'octobre à janvier. Pendant cette saison de pêche intensive nous pouvons vous assurer du poisson frais, des langoustes, etc. L'eau est une denrée rare qui coûte cher pour être acheminée. Nous n'en avons pas à mettre à votre disposition. Venez avec votre plein d'eau et l'approvisionnement nécessaire pour toute la durée de votre séjour dans le PNBA

Le matériel de pêche. Nous vous demandons de respecter notre matériel de pêche. Ne prélevez pas des objets stockés dans les bateaux. Les bateaux échoués sur la plage ne sont pas abandonnés. Ils sont en cours de réparation ou ils sont mis à l'abri de la tempête.

Les dons, les contributions. Si vous souhaitez nous aider à améliorer nos conditions de vie voici une liste des objets dont nous avons besoin et des projets que vous pouvez nous aider à financer.

Les matériaux pour la confection des filets ; poulies, cordage, flotteurs, hameçons, les tenues de mer, cirés, les matériaux pour réparer et pour fabriquer de l'artisanat local, tissus en coton de couleurs pour les khaimas, et les patchworks, pelotes de laine pour les recouvre plat et les coussins, fils de coton de couleur pour les chapeaux, aiguilles, lanières de plastique pour les nattes, des perles pour les colliers, peintures pour peindre les coquillages, fibres de cuir pour les porte-clefs, des vêtements, T-shirts, voiles, des containers, bouteilles, bidons pour stocker l'eau et l'huile de poisson.

Les projets.

Usine de désalinisation, désensablement de puits, construction de maison, de latrines.

Exemples...

La Charte du tourisme durable (adoptée en 1995 lors de la conférence mondiale du Tourisme durable organisée par l'Unesco)
www.insula.org/tourism

La Charte de l'UNAT (Union Nationale des Associations de Tourisme et de plein air, créée en 1920, charte élaborée en 2002 par ses 56 membres, pour la plupart de grandes fédérations)
www.unat.asso.fr

La Charte nationale d'éthique du tourisme (adoptée en 2000, rédigée avec les grands opérateurs du tourisme)
www.tourisme.gouv.fr

La Charte éthique du Voyageur (rédigée en 1996 par l'agence de voyages Atalante, spécialiste des voyages d'aventure, réactualisée en 1997 par l'arrivée de l'éditeur de guides de voyages Lonely Planet)
www.atalante.fr & www.lonelyplanet.fr

Le Code mondial d'éthique du tourisme (élaboré en 1999 par l'OMT)
www.world-tourism.org

LES AGENDAS 21 LOCAUX « TOURISME » :

Définition :

L'idée centrale est de conduire un développement intégré à partir du tourisme, secteur multi-branches s'il en est. Cette approche, qui n'est pas nouvelle lorsque la démarche est d'emblée globale (une planification régionale/municipale qui concernerait tous les secteurs), l'est un peu plus quand il s'agit du tourisme.

Principe :

Le tourisme est souvent considéré, y compris dans ce guide, comme une filière économique – transport, accueil, hébergement, prestations de tourisme et de loisirs –, une chaîne d'acteurs. Son impact reste concentré spatialement et temporellement (saisonnalité) avec des externalités négatives bien connues : pressions sur le milieu, pollutions diverses (aérien), occupation d'espace, conflits d'usage et d'options sur les ressources, folklorisation et pression sur les sous-traitants dans les offres *all inclusive*. Mais cette approche, utile à la compréhension des liens d'interdépendance, est réductrice. Elle peut même être contreproductive.

Plus proche de la réalité, le tourisme peut être traité comme un agrégat de branches et il est possible, théoriquement, de susciter des démarches qualité adaptées à chacune : RSE, normes, labels, circuits courts, éco-conception etc. Cette approche fait du tourisme un **moteur de progrès qualitatif** dans plusieurs branches.

Enfin, plus conforme aux situations territoriales, il peut être considéré dans **ses deux rôles moteurs** – économie et qualité des branches associées – mais aussi dans **tous ses effets directs et indirects**. Il a alors un triple rôle de **levier, catalyseur et prétexte** pour traiter :

- l'ensemble des domaines du développement territorial, c'est-à-dire les capitaux naturel, culturel, social, institutionnel, mobile (flux de populations, migrants, diaspora...), infrastructurel, serviciel et productif du territoire concerné,
- ET les relations entre eux : muti-fonctionnalité rurale/paysages et urbaines, gestion des ressources en eau, politiques de lutte contre les pauvretés, intermodalités du transport, tissu de micro-entreprises formelles/informelles, diversification énergétique... (tout ce qui est échange et décloisonnant).

Méthode :

Le tourisme (tourisme conventionnel ou écotourisme et autres formes selon les situations) est traité à des niveaux de priorités différents dans les AL21 :

- soit il est la **composante dominante de la stratégie générale** AL21 (Calvià),
- soit il consiste en **projets de tourisme durable** dans la stratégie générale AL21 (Storstrøm et Marie-Galante) associés à des ac-

tions à plus faible touristicité (agriculture, artisanat),

- soit, enfin, il fait l'objet d'une **stratégie générale de tourisme durable coordonnée à l'agenda 21 local général** (Bournemouth et Winchester en Grande-Bretagne).

Localisation :

Les agendas 21 Locaux à moteur touristique se situent essentiellement en Europe – Calvià (Baléares), Storstrøm (Suède), Marie-Galante (Guadeloupe), Grande-Bretagne (Bournemouth, Winchester), Pays Bas, Norvège, Danemark, Finlande –, en Asie – Japon, Thaïlande, République de Corée, Chine, Philippines (déclinaisons locales sous formes de « plans de développement durable localement intégrés »), en Australie, en Amérique Latine – Bolivie, Colombie –, en Inde, au Canada et en Afrique – Afrique du Sud, Gambie, Maroc (Agadir, Assa, Guelmim, Marrakech, Meknes, Tan Tan, Tarfaya, Tata).

Ils sont en majorité urbains, impulsés par des autorités locales ou collectivités territoriales, concernent des bassins de populations variés (800 à plusieurs millions) et sont peu développés en Afrique. Le cas de Djibouti est particulier : le tourisme de proximité pratiqué (caravanes chamelières) a été le facteur clé pour une démarche d'agenda 21 local villageois, sans impulsion institutionnelle. La méthode (« ALTICOB21 » agenda 21 local tourisme issu des communautés de base) a permis, de 2002 à 2006, de traiter la chaîne de création de valeur touristique mais aussi de soutenir l'ensemble de l'économie locale, de gérer les ressources rares (eau, biodiversité) et de soutenir les dynamiques sociales (organisation des femmes, associations) et des mécanismes locaux de solidarité. L'accroche institutionnelle a été le point faible¹.

Avantages :

- Les agendas 21 Locaux permettent une **réelle participation** et une **réelle co-construction** du projet collectif. Ce sont intrinsèquement des démarches multi-acteurs.
- De ce fait ils sont un puissant **dynamiseur d'initiatives** : activités économiques diverses mais aussi organisation, gouvernance, partenariats etc.
- Ils permettent de faire des exercices de **prospective**.
- Ils mettent en **cohérence** les actions (projets) à une **échelle déterminée**.
- Ils donnent du poids et un contenu aux processus de **décentralisation** et renforcent les capacités des **responsables territoriaux**.
- Ils permettent de prendre sérieusement en compte les questions d'**environnement de manière transversale** dans chaque domaine et pour chaque projet.

¹ LAURENT, A. ALTICOB21, Bilan des années 2000-2006, Rapport de mission, Ambassade de France, 2006.

Contraintes :

- Un **soutien politique** est nécessaire. Il doit s'envisager dans la durée.
- Le processus de **décentralisation** doit permettre une certaine marge de manœuvre aux niveaux régional et communal/local.
- La question des **moyens alloués à l'animation et au pilotage** (toutes activités confondues) et, cas par cas, aux projets, est une nécessité.
- La question subsidiaire de la **coordination de ces moyens** et de la **souplesse des procédures** y est rattachée.
- Enfin, il est nécessaire que les **compétences** des responsables et des principaux partenaires sociaux et privés soient renforcées.

Les contraintes évoquées sont autant d'éléments importants des phases amont du projet AL21. De fait les AL21 ne sont réellement possibles que si des objectifs transversaux – lutte contre la pauvreté, bonne gouvernance, protection et restauration de l'environnement et des patrimoines culturels etc. – sont appropriés et partagés par un maximum de responsables. Une fois établie, cette volonté peut trouver dans le tourisme responsable un vecteur tout à fait pertinent dont les potentialités, expérimentées sur le terrain, sont réellement importantes.

Dans tous les cas il est important de ne pas s'enfermer dans des modèles d'agendas 21 locaux trop techniques, trop consommateurs de ressources institutionnelles ou trop normatifs. La démarche doit être pragmatique, tenant grand compte des acquis et des dynamiques existantes et travaillant fortement la viabilité économique du tourisme.



EN GUISE DE CONCLUSION



l'intelligence des situations. C'est au fond ce que le lecteur doit retenir après la lecture de ce guide méthodologique. La technique est une chose. Son usage au service des acteurs pour un but bien précis en est une autre. La culture du projet, les méthodes, les outils n'ont finalement qu'une seule raison d'être : aider à la réalisation d'une action *ici et maintenant, avec et pour les acteurs du terrain* tout en pensant aux *générations futures*.

Territoriale, cette action est collective, le travail se fait en réseau, des partenariats sont établis et, en amont, l'écoute et l'observation garantissent la compréhension des situations et le respect des points de vue. Tels sont les ingrédients de l'approche territoriale. Le bon sens veut qu'elle soit ouverte aux autres territoires et que le présent ne soit pas l'unique horizon. En langage convenu, celui des « développeurs », cette approche se traduit par la systémie, l'intégration et la durabilité.

Ce guide est avant tout une invitation à la créativité. Mais comment être créatif lorsque d'un côté les problèmes – réels ou ressentis – sont si complexes et de l'autre les solutions si lourdes ? Ce guide donne des clés pour traiter les uns et construire les autres à la racine. Il n'est pas étonnant que ce travail ait été effectué dans le cadre d'un programme de l'UNESCO. Il illustre l'approche culturelle du développement promue par l'Organisation à travers ses Conventions et textes de référence. Il en étoffe les outils existants.

Les outils ? Indispensables pour mettre en place des stratégies novatrices et viables, ils constituent des moyens mais sûrement pas une fin.

Les partenariats ? Incontournables à l'échelle des territoires, ils doivent associer davantage, sur une base équilibrée, les habitants, les leaders, les institutionnels et le secteur privé.

Les réseaux ? Ils établissent des ponts, démultiplient les ressources et diffusent les nouvelles pratiques.

La culture ? Elle représente le socle vital des êtres humains, une source d'enrichissement, de progrès, de création, de développement.

La formation ? Pour aller plus loin et dépasser un sentiment d'impuissance ou de réelle difficulté, la formation apporte ses solutions. Elles sont détaillées au fil des pages. Mais nous le savons bien : sans accompagnement, sans explication, sans test, essai et expérimentation *in situ*, le chemin est plus long. L'intérêt du guide est d'être « monté en généralité » selon la formule consacrée. La méthodologie « ici » est la même que la méthodologie « là-bas ». Au Sahara comme partout ailleurs, sur la côte ou dans les vallées, dans les zones rurales ou en ville, un état des lieux, un diagnostic et un tourisme responsable répondent aux mêmes exigences. Mais le terrain impose ses rythmes, ses valeurs, ses spécificités, ses façons de faire, sa réalité palpable et impalpable. La formation est le lien de pertinence entre la théorie « là-bas » et une pratique « ici ».

Ce guide est un début, non une fin. Des éléments importants du *comment* sont là. Les réalisations, l'expérience, les mises en œuvre en apporteront d'autres. Espérons que le lecteur, engagé ou pas dans l'action, sera convaincu de l'intérêt de renouveler les approches, croiser les regards, changer les échelles, ouvrir les portes, optimiser ses ressources. Si cet objectif-là est atteint, ce travail sera une pierre de plus dans l'édification de cette indispensable culture de la responsabilité. L'univers saharien, comme les autres mais peut-être plus que d'autres, en a bien besoin.

BIBLIOGRAPHIE¹

AGUETTANT, D. & VALOT, H. *Elaboration d'un projet de territoire. Eléments méthodologiques*, 2004 ADAMO, A. *Entre l'Afrique au Sud et au Nord du Sahara: la ville d'Agadez, carrefour d'hier et d'aujourd'hui*, CODESRIA anniversary conference, Cotonou, Bénin, 6-7 septembre 2003

BECKWITH, C. & VAN OFFELEN M. *Nomades du Niger* », éditions du Chêne.

BENSAAD, A. *Les migrations transsahariennes, une mondialisation par la marge*, 1ère partie, El Watan, www.algeria-watch.com, 29 octobre 2005. BISSON, J. *Découvrir le Sahara*, Bibliothèque en ligne de Clio.fr, 2000.

BORDÈRES, C. & PANISSE, G. *Capitaliser une expérience, quelle méthode*, La Lettre du BRIARD, F. Tinariwen, les rockers du désert, Marianne n°511, 3-9 février 2007, p 78.

« Evaluer la valeur ajoutée de l'approche LEADER, Innovation en milieu rural », Cahier n°4, Observatoire européen LEADER, 1999, 50 pp.

CEDIP – *En lignes* n° 10, juin 1999.

CALAME, P. (sous la direction de), *Mettre la coopération européenne au service des acteurs et des processus de développement*, n°111, Fondation Charles Leopold Mayer pour le Progrès de l'Homme (FPH),

CASTELLANET, C. *Cycle des projets, cadre logique et efficacité des interventions de développement*, Traverses n°13, Les Editions du Groupe Initiatives, Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques (GRET), 2003.

DUFOUR, J. (sous la direction de) *Nikan, les territoires de développement durable, héritage et enjeu pour demain*, GRIR/RLDD, 1998.

CLARK, M. et SARTORIUS, R. *Suivi et évaluation. Quelques outils, méthodes et approches*. Banque Mondiale, Département de l'évaluation des opérations, Renforcement des capacités d'évaluation, 2004.

HOSNI, E. *Stratégie pour un développement durable au Sahara*, UNESCO, 2000 (p 68).

LAURENT, A. *Caractériser le tourisme responsable facteur de développement durable*, MAE/DGCID, 2003.

LAURENT, A. *Applications territoriales du développement durable, synthèse des Actes du congrès*, ed. BEIRA-CFP, 2000.

MARTY, A., BONNET, B. & GUIBERT, G. *La mobilité pastorale et sa viabilité. Entre atouts et défis*, *Note thématique de l'IRAM*, n°3, 2006.

PERCHET, D. *Territoires et identité*, Note de synthèse, groupe Marketeam, 2002 ROBERT, S. & OLLITRAULT-BERNARD, *Le capital mémoire. Identifier, analyser et valoriser l'expérience dans les institutions*, ECLM DD 145, 2005.

SALVIGNOL, C. *Introduction aux travaux du « Premier congrès international des Centres de Formation aux métiers de la forêt »*, 16-18 février 2005, La Bastide des Jourdans.

SIZOO, E. *Ce que les mots ne disent pas. Quelques pistes pour réduire les malentendus interculturels*, Editions Charles Léopold Mayer, 2000.

Trek Magazine, n° 60, novembre 2004, Texte : Armelle Kaplan, Touaregs de Timia, Niger

Magazine *Déserts* : www.deserts-mag.com

¹ Cette bibliographie ne reprend pas toutes les sources utilisées dans les études qui ont nourri ce guide. Elles peuvent être consultées dans les publications de l'UNESCO sur le site du programme « Le Sahara des cultures et des peuples »

Ressources UNESCO sur le Sahara :

Stratégie « Le Sahara des cultures et des peuples », 2003.

Rapports du programme UNESCO « Le Sahara des cultures et des peuples » dont celui de l'ADEDDRA, Mai 2005.

VEIRIER, L. *Le « pouvoir de la culture » dans la lutte contre la pauvreté au Sahara : enjeux et perspectives*, 2007.

Documents sur le développement territorial (en français) :

« *Accompagner les porteurs de projets en zone rurale. Démarche méthodologique élaborée à partir d'actions de terrain conduites dans le cadre du programme NOW* », Fédération Nationale des Centres d'Initiatives pour valoriser l'Agriculture et le milieu rural (CIVAM), 1999.

BARRET, P. *Guide pratique du dialogue territorial, concertation et médiation pour l'environnement et le développement local*, Collection « Pratiques », Fondation de France, 2005.

BARTHES, C. *Méthode et outils pour bâtir une stratégie touristique de territoire*, Collection « Dossier d'Experts », La Lettre du Cadre Territorial, 2005.

Guide méthodologique d'aide à la gestion intégrée de la zone côtière, COI/UNESCO/MAB, 1997.

D'une bonne idée à un projet réussi. Manuel pour le développement et la gestion de projets à l'échelle locale, CSI info n°8, UNESCO/SEACAM, 2000.

Ressources sur la gestion de projet (en français) :

CASTELLANET, C. *Cycle des projets, cadre logique et efficacité des interventions de développement*, Collection Traverses, Les Editions du Groupe Initiatives, Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques (GRET), 2003.

Manuel Gestion du cycle de projet. Approche intégrée et cadre logique, Commission des Communautés Européennes, Série « Méthodes et Instruments pour la gestion du cycle de projet » n°1, 1993.

Patrimoine rural. Comment monter et financer son projet ? Guide à l'usage des particuliers, des élus, des associations et des agents de développement, Collection « Boîtes à outils », Source, 2007.

Ressources sur le tourisme responsable (en français) :

PERRET, J., TEYSSANDIER, J.-P., BALDIE, A. *Le tourisme durable par l'expérience. Le terrain commande*, Guide de savoir-faire n°8, Ingénierie touristique, ODIT-France, 2006.

Consommation : <http://www.actionconsommation.org/publication/spip.php?article76>

OMT, PNUE : *Vers un tourisme durable*, Guide à l'attention des décideurs, 2006.

OMT : « Le tourisme et la réduction de la pauvreté – Recommandations pour l'action », 2004.

PNUE : *Tourisme et Déserts*, Guide pratique pour gérer les impacts environnementaux et sociaux du tourisme dans les déserts (2006)

Documents sur l'évaluation (en français) :

« *Evaluer la valeur ajoutée de l'approche LEADER* », Innovation en milieu rural. Cahier n°4, Observatoire Européen Leader/AEIDL, 1999.

« *Analyse et conduite de projet* », Accompagnement de démarches de projets, Fédération Nationale des Centres d'Initiatives pour valoriser l'Agriculture et le milieu rural (CIVAM), 1996.

COTTERAU, D. (sous la direction de) *Guide pratique d'évaluation*, Projets d'éducation à l'environnement, Réseau d'Education à l'Environnement en Bretagne, CRDP Bretagne, 2004.

DESCROIX, S. LELOUP, C. *Organiser l'évaluation d'une action de développement dans le Sud. Un guide pour les ONG du Nord*, Hors série n°2, COTA asbl, 2002.

Prise en compte de l'impact et construction d'indicateurs d'impact, Guide méthodologique L'évaluation de l'impact, F3E/CIEDEL, 1999.

Guide pratique de suivi évaluation des projets de développement rural, pour une gestion orientée vers l'impact (FIDA, www.ifad.org).

SITES UTILES

Projet UNESCO « Le Sahara des cultures et des peuples » :

<http://www.unesco.org/culture/sahara>

Institutions :

- ALECSO : <http://www.slis.uwm.edu/alecso>
- Banque mondiale : <http://www.worldbank.org>
- ICOM : <http://www.icom.org>
- ICOMOS : <http://www.icomos.org>
- IRMC : <http://www.irmcmaghreb.org>
- ISESCO : <http://www.isesco.org.ma>
- OCDE : <http://www.oecd.org>
- OMS : <http://www.who.int/fr>
- OMT : <http://www.world-tourism.org>
- OUA : <http://www.oau-oua.org>
- OSS : <http://www.unesco.org/oss>
- ICCROM : <http://www.iccrom.org>
- PNUD : <http://www.undp.org>
- UNEP : <http://www.unep.net>
- UNESCO : <http://www.unesco.org>
- UNICEF : <http://www.unicef.org>

Instituts :

Barth Institute : <http://www.jutta-vogel-stiftung.de/>

Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest : www.oecd.org/sah

Desert Research Center, Le Caire : <http://www.drc-egypt.org>

OSS : <http://www.unesco.org/oss/>

Site sur le Sahara :

a360.org, projet Sahara fragile

<http://www.saharafragile.org/liens.htm>

Site sur l'approche territoriale du développement :

<http://www.beira-cfp.org/>



CRÉDITS PHOTO

Arnaud Contreras

Albert Dechambre

Pascal Lluch, *Hommes et Montagnes*

Atalante

Bertrand Carrier

Laure Veirier



MODÈLE DE FICHE DE PROJET

TITRE DU PROJET :

PRIORITE :

PAYS :

STRUCTURE D'EXÉCUTION :

- Les Partenaires
- Les bénéficiaires

DUREE DU PROJET :

DESCRIPTION (contexte et justification) :

STRATEGIE :

OBJECTIFS :

- Objectifs généraux
- Objectifs opérationnels

ACTIVITES :

RESULTATS ATTENDUS :

RISQUES :

EVALUATION :

CALENDRIER :

BUDGET :

LA CULTURE PROJET	QUELQUES ADAPTATIONS POUR UN DÉVELOPPEMENT ENDOGÈNE
Etat des lieux territorial	<ul style="list-style-type: none"> • Décrire le territoire en tant que résultat de l'influence de facteurs culturels, economico-administratifs, démographiques, physiques, agronomiques, géographiques etc. • L'échelle territoriale pertinente est celle du territoire de projet et de la résolution des problèmes.
Diagnostic territorial	<ul style="list-style-type: none"> • L'approche systémique doit fonder l'analyse et la définition des actions. • Intégrer deux dimensions essentielles: le capital (ou dotation) et les intérêts (les relations et la valeur ajoutée de ces relations, résidente ou pas).
Stratégie du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre en compte les préoccupations immédiates en préparant et réalisant des actions de fond. • Développer la micro-économie formelle et informelle, levier d'action le plus approprié • Rechercher les leaders et tenter de les multiplier • Accorder les différences: cultures, rythmes et calendriers disjoints • Articuler les territoires de projet aux administrations territoriales • Intégrer l'approche essai-erreur
Définition du projet	<ul style="list-style-type: none"> • A la base: comprendre et se faire comprendre. • Ecouter les acteurs locaux durant une phase de maturation initiale suffisante (phases d'identification et instruction) • Mettre en œuvre une démarche programme, plus souple que la contractualisation poussée du projet, pour répondre aux impératifs des imbrications des thèmes, niveaux et échelles • Intégrer, au départ, l'expression des acteurs et des marges d'action pour l'innovation et l'aléatoire • Se concentrer sur le « comment faire ? »
Plan d'action	
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> • Agir dans un contexte de pénurie « à priori »: connaissances, ressources financières.
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer au départ des marges de manœuvre pour des projets évolutifs de longue durée.
Procédures	<ul style="list-style-type: none"> • Négocier des procédures plus flexibles et plus transparentes.
Durée	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer les courts et long termes. • Coordonner des calendriers extérieurs et les rythmes différents. • Etre patient: décider une chose (simple) un jour et la réaliser deux ou trois ans après. • Laisser le temps nécessaire pour démarrer lentement, se développer et se généraliser en s'institutionnalisant.
Rôles de chacun	<ul style="list-style-type: none"> • Partager, déléguer, pour ne pas tout faire reposer sur les épaules des leaders. • Garantir une vraie participation des bénéficiaires dans l'exécution.
Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluer est aussi l'occasion d'un co-apprentissage, pour chacun, à partir des expériences, indépendamment des niveaux d'étude, formation et compétences. • Etre comptable collectivement de l'utilisation des ressources financières • Faire comprendre que l'évaluation n'est pas seulement une question de statistiques mais de relations et réalités humaines.
Dynamisation	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre en compte la notion d'intérêt général (ou partagé), ciment de l'action collective. • Mobiliser des financements pour animer - accompagner, suivre, conseiller, co-évaluer... -.
Viabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiquer la transparence autant que possible. • Assurer un accompagnement évolutif inscrit dans la durée pour maintenir la cohérence globale même lorsque le nombre de partenaires augmente. • Rechercher un langage commun pour pratiquer l'interdisciplinarité. • Créer un capital de confiance par la proximité, l'écoute, le respect de la parole dite et la réalisation d'actions lisibles (les intérêts finaux sont la synergie et l'efficacité) • Diversifier: les clients, les fournisseurs, les activités, les partenaires etc.
Capitalisation et essaimage	<ul style="list-style-type: none"> • Reprendre le projet après analyse intégrale des nouvelles situations pour opérer une extension d'un territoire à un autre ou une montée en généralité • Exporter en acceptant les nouvelles pratiques individuelles et collectives adaptées aux lieux.

Un exemple de formation courte qui vise une sensibilisation des différents acteurs (culture, tourisme) :

Formation mise en œuvre par l'IMRS (l'Institut Mauritanien de Recherche Scientifique) en 2005 à Nouakchott dans le cadre du programme de l'UNESCO « le Sahara des cultures et des peuples »

Participants : 44 acteurs issus de différents milieux directement impliqués dans des activités en rapport avec le tourisme et le patrimoine :

- Fonctionnaires et agents de l'Office National du Tourisme (ONT)
- Opérateurs de tourisme affiliés à la Fédération Banques Tourisme et Services (FBTS)
- Représentants des communes
- Représentants d'associations culturelles locales
- Fonctionnaires et agents de l'IMRS

Objectifs :

- Sensibiliser autour des thèmes qui concernent directement le tourisme culturel
- Expliquer l'importance du patrimoine culturel et de sa préservation
- Montrer le rôle que doivent jouer les opérateurs de tourisme dans la préservation, la promotion et la valorisation du patrimoine culturel
- Doter les personnels qui, de par leurs fonctions, sont en contact direct avec les touristes d'une part et les populations locales d'autre part, de connaissances se rapportant aux différents aspects du patrimoine
- Expliquer les profits que les populations locales et les investisseurs peuvent tirer d'un tourisme qui respecte le patrimoine, en s'adressant aux différents partenaires impliqués (opérateurs, collectivités locales, associations culturelles).
- Favoriser la production artisanale de qualité en respectant les spécificités locales.
- Sensibiliser les opérateurs du tourisme sur les avantages qu'ils peuvent tirer d'une bonne préservation du patrimoine culturel qui est au cœur du produit qu'ils proposent
- Donner à leurs agents de terrain (guides accompagnateurs, chauffeurs) des consignes visant à faire respecter les éléments du patrimoine par eux-mêmes et par les visiteurs qu'ils accompagnent
- Favoriser la naissance d'activités autour du tourisme culturel (accueils, choix des circuits mettant en valeur le patrimoine)
- Assurer une gestion judicieuse des ressources (association de site historique et de site paysagers dans des circuits où différents moyens des transports peuvent être utilisés (véhicules 4X4 ; randonnées pédestres, caravanes de chameaux)
- Faire exploiter les potentialités culturelles en matière de folklore, de danse, de musique de cuisine, et de fêtes populaires pour diversifier le produit touristique ; non pas en organisant des fêtes pour touristes mais en les faisant profiter de ces fêtes quant elles ont lieu (mariages, baptêmes, et autres cérémonies de réjouissances)

Déroulement de la formation :

L'ouverture et la clôture de l'atelier a fait l'objet d'une cérémonie présidée par plusieurs autorités du pays. L'approche adoptée pour la présentation des modules est une approche participative qui consiste à susciter et recueillir les réflexions des participants à partir du contenu des modules proposés. L'atelier s'est déroulé sur cinq jours, soit un module par jour.

La mise en œuvre de l'atelier s'est faite à travers cinq thèmes majeurs développés chacun en une journée.

- Module 1 : présentation des aspects du patrimoine
- Module 2 : Aspects institutionnels et législatifs du patrimoine et du tourisme
- Module 3 : Les interactions entre le développement touristique et la préservation du patrimoine culturel et naturel
- Module 4 : Le rôle du tourisme culturel dans le développement de l'économie locale
- Module 5 : Les collectivités locales et les associations non gouvernementales et leur rôle dans la préservation du patrimoine culturel.

Les séances quotidiennes de l'atelier se déroulent en trois phases :

Module 1 : Des différents aspects du patrimoine culturel :

Objectif :

Il s'agit ici d'introduire les différents éléments constitutifs du patrimoine culturel et naturel mauritanien : les sites et objets archéologiques, les monuments et paysages naturels, les manuscrits, les traditions populaires qu'elles soient orales ou artisanales, etc. L'un des buts de ce module est de :

- « planter le décor », présenter les notions et concepts fondamentaux du patrimoine
- présenter aux participants une vision globale des différentes dimensions du patrimoine afin, de les doter d'une sensibilité « patrimoniale », mais aussi d'étaler devant eux toute la richesse et la diversité de cette ressource et les possibilités d'exploitation qu'elle leur offre selon leur spécialisation, leur goût, les régions du pays où ils interviennent, etc. Tout ceci afin de les convaincre d'inclure cette ressource dans leur offre touristique

Plan proposé :

1. Définitions
2. Classifications des patrimoines
3. Chronologie des patrimoines
4. Hiérarchie des patrimoines
5. Protection du patrimoine
6. Sensibilisation au profit du patrimoine
7. Valorisation du patrimoine

Phase 1 :

Dans un premier temps le formateur présente un exposé détaillé, appuyé sur des illustrations. Différents supports pédagogiques sont mis à contribution pour obtenir le meilleur résultat possible (distribution de documents écrits, projection d'images, illustrations diverses).

L'exposé dure environ deux heures.

Phase 2 :

Les participants se répartissent en groupes de travail. Pour mieux approcher ce thème, une série de définitions avec exemples à l'appui sont présentées :

- connaissance du patrimoine
- protection du patrimoine (répression, éducation, sensibilisation)
- valorisation du patrimoine (exposition, publication, aménagement de sites)

Chaque groupe discute de l'ensemble des aspects qui touchent au thème proposé en précisant les questions soulevées par l'exposé et en les enrichissant de réflexions et suggestions formulées par les membres du groupe. Un rapporteur prépare la synthèse du travail du groupe qui approfondit le contenu de l'exposé.

Cette phase dure environ 1 heure.

Phase 3 : Restitution en plénière

Les groupes présentent leurs rapports à tour de rôle. Le rapporteur du groupe livre les résultats des discussions et reprend l'essentiel des questions soulevées lors du travail du groupe. Les recommandations du groupe sont formulées. Les remarques complémentaires faites par les membres des autres groupes de travail sont débattues et ajoutées éventuellement au rapport spécifique.

Le formateur formule les recommandations de la journée au fur et à mesure avec les participants. Le texte complet du module est distribué pour mémoire à la fin de chaque séance pour donner aux participants un outil auquel ils peuvent se référer. Les leçons retenues et les recommandations et suggestions des participants sont notées pour le document final.

La durée de cette phase est de 1h à 1h30.

La plénière est aussi l'occasion pour chacun de livrer ses réflexions sur les thèmes discutés dans les autres groupes pour enrichir la discussion. Les types de problèmes que les professionnels du tourisme rencontrent dans la pratique du patrimoine sont ainsi passés en revue. Les recommandations sont adoptées en même temps qu'est faite l'évaluation de la journée.

Pour les autres modules l'approche est identique ; seuls les thèmes discutés par les groupes de travail varient en fonction des sujets abordés.

Module 2 : Aspects Institutionnels et législatifs du patrimoine et du tourisme**Objectif :**

Expliquer aux participants le cadre juridique et institutionnel mis en place en Mauritanie pour protéger le patrimoine culturel et assurer son insertion dans le développement.

Plan proposé :

1. Présentation de la loi relative à la protection du patrimoine
2. Economie touristique et protection du patrimoine
3. Cadre institutionnel du patrimoine et du tourisme en Mauritanie et les stratégies nationales dans ces deux domaines

Contenu du module :

L'introduction du module rappelle le contexte historique dans lequel est né l'intérêt pour préserver l'œuvre des anciens. Les transformations liées à l'industrialisation ont contraint les Etats à adopter des législations propres au patrimoine et créé des institutions chargées de sa protection et de sa valorisation. En Mauritanie, la loi 72.160 est le principal texte en la matière ; elle est présentée, commentée et analysée. Les concepts, les différentes catégories de patrimoine, les mesures de protection et les régimes juridiques qui leur sont applicables sont abordés.

Dans un deuxième temps, d'importants développements sont consacrés à la relation patrimoine culturel/tourisme en général et particulièrement en Mauritanie. Une troisième partie du module est consacrée à la présentation des différentes institutions officielles concernées par le patrimoine culturel et le tourisme, leur mission et leur domaine d'intervention

Module 3 : Les interactions entre le développement touristique et la préservation du patrimoine culturel et naturel**Objectif :**

Permettre de comprendre la position du patrimoine en tant que ressource touristique et le rôle que peut jouer le tourisme dans la préservation du patrimoine

Plan proposé :

1. Le patrimoine culturel, la valeur nationale
2. Le patrimoine culturel, support de développement
3. Le tourisme culturel, dimension de conservation et de développement
4. Le tourisme culturel, une entreprise à gérer

Contenu du module :

Le patrimoine culturel est présenté en tant que valeur nationale à la fois identitaire et économique. Le tourisme offre l'opportunité d'intégrer le patrimoine culturel dans le tissu économique

national sans risque pour ce patrimoine qui peut être un levier important de l'économie nationale, avec l'identification et l'exploitation des « noyaux culturels de développement » comme les arts, artisanat, les fêtes traditionnelles, les sites historiques, les musées etc. Les incidences économiques du tourisme peuvent toucher de larges pans de la population et l'importance de ce secteur exige l'élaboration de politiques impliquant l'ensemble des partenaires concernés, publics et privés.

Module 4: Le rôle du tourisme culturel dans le développement de l'économie locale

Objectif:

Permettre de comprendre le rôle que peut jouer le tourisme autour des sites culturels dans l'amélioration du niveau de vie local

Plan proposé:

1. Données générales sur l'activité touristique
2. L'importance du développement de l'activité touristique en Mauritanie
3. Le tourisme dans l'économie de la commune de Chinguetti
4. Les étapes à retenir dans le développement du tourisme culturel dans une localité donnée

Contenu du module:

L'importance des flux humains et financiers provoqués par la culture touristique a été mise en lumière avec chiffres à l'appui. Pour l'Afrique ce flux a presque doublé entre 1990 et 2002. Mais l'apport économique et culturel largement positif de cette activité n'est pas sans revers et une gestion saine du secteur implique de minimiser les effets négatifs sur l'environnement naturel et culturel des régions fréquentées. Les retombées économiques sont évidentes d'après les résultats des opérateurs nationaux et les possibilités d'emploi qu'ils assurent sans compter les innombrables activités non chiffrées qui se développent en rapport avec le tourisme. L'exemple de la ville historique de Chinguetti montre le profit qu'un centre culturel et historique peut tirer de sa position dans une région prisée par des touristes de plus en plus nombreux, si elle adopte une approche appropriée.

Module 5: Les collectivités locales et les associations non gouvernementales et leur rôle dans la préservation et la mise en valeur du patrimoine

Objectif:

Situer le rôle dévolu à chacun des principaux acteurs appelés à intervenir dans le développement du tourisme culturel en Mauritanie: Etat, collectivités locales, société civile, professionnels du tourisme.

Plan proposé:

1. Compétences communales
2. Rôle des acteurs locaux dans la gestion du patrimoine
3. Mobilisation des acteurs pour la conservation et la mise en valeur du patrimoine
4. Renforcer la gouvernance locale pour un meilleur développement de la cité

Contenu du module:

Lorsqu'il n'existe pas de textes clairs en matière de compétences, seul l'usage consacre le rôle que l'Etat attribue à la commune en fonction de la capacité de celle-ci à l'assumer. Les besoins du tourisme demandent une précision de ce rôle, essentiellement opérationnel d'une part, et l'adhésion des populations locales à la promotion du secteur. D'autre part, il y a une dimension pédagogique à mettre en valeur par l'association des habitants à tout ce qui fait leur appartenance à la cité. La charge de symbolique que renferme le patrimoine culturel peut servir de moteur à une dynamique identitaire et à une prise en charge réelle des intérêts de la commune par ses propres habitants. Pour cela il faut une mobilisation des principaux acteurs par des programmes de promotion culturelle, sur la base d'un inventaire des éléments constitutifs du patrimoine culturel, en concertation avec la société civile. Cette réflexion permet d'identifier les priorités, de localiser les dangers et de dégager les orientations à suivre. Des plans d'action peuvent alors être élaborés et leur mise en œuvre assurée avec les moyens appropriés, Il s'agit d'assurer une bonne gouvernance avec la participation de toutes les instances du conseil municipal (commission culturelle, commission de l'environnement, etc.).

Eléments de conclusions:

- En raison des spécificités qui nous sont propres (venue tardive dans le secteur, disproportions des investissements requis avec les possibilités financières des opérateurs, etc.) notre produit touristique phare devra être notre patrimoine culturel dont les témoins tangibles ou non sont des noyaux potentiels du développement touristique. Ces noyaux sont vulnérables et non renouvelables et leur préservation est à la fois une exigence identitaire nationale et un besoin économique vital.
- L'interaction entre le devenir du patrimoine culturel et le développement du tourisme a été analysée sous divers éclairages. Le marché émergent du tourisme culturel en Mauritanie, l'identification des circuits touristiques culturels et leurs besoins en infrastructures ont fait l'objet de discussions particulièrement riches.
- La tenue des sessions de formations souhaitées doit être envisagée de préférence dans les zones de grande affluence touristique et donc de grande densité d'opérateurs pour faciliter une participation optimale d'une part et pouvoir observer le maximum de situations concrètes où les touristes et leurs accompagnateurs sont en contact direct avec les éléments du patrimoine culturel et naturels.

Exemple d'une formation qui s'inscrit dans le cadre d'un projet de valorisation de la culture des peuples du Sahara

Formation « ADDS, Croq'nature » : Niger
 Dans le cadre du programme UNESCO « Le Sahara des cultures et des peuples »

Une formation pour guides touristiques associée à une formation à l'imzad :

Formation pour les guides :

Module 1 : Introduction au phénomène du tourisme.

Module 2 : Connaissance et évaluation des produits touristiques.

Module 3 : Gestion de la relation touristes/groupe de touristes et guides accompagnateurs.

Module 4 : Exigences en matière de protection de l'environnement et des patrimoines

Module 5 : Etudes de cas et pratiques.

Le programme a été adapté d'un module de trois semaines réalisé sur cinq jours en choisissant les sujets les plus *urgents* des contenus proposés dans la formation *longue*.

Module 1 : Introduction au phénomène du tourisme

- Qu'est ce le Tourisme (manifestations, géographie, histoire, statistiques, la politique touristique nigérienne etc.)
- Les différents acteurs du Tourisme
- Le rôle spécifique du guide de tourisme (définitions de différentes fonctions du guide)
- Les spécificités du guide saharien.

Module 2 : Connaissance des produits touristiques

- Définition et présentation des produits touristiques de la région
- Evaluation des sites avec les guides en Formation
- Accessibilité des sites
- Possibilité de bivouac
- Les éléments d'animation des sites
- La capacité de charge

Module 3 : Gestion de la relation touriste ou groupe de touristes et -guides accompagnateurs.

- Psycho – Sociologie succincte du touriste et des groupes de touristes
- Segmentation du produit et de la clientèle
- Caractéristiques du marché touristique désert (motivations, origines, campagnes marketing, etc.)
- Communication (gestion des interrelations touriste ou groupe de touristes et guide accompagnateur, code d'éthique du tourisme etc.)

Module 4 : Exigences en matière de protection de l'Environnement et des patrimoines

- Exploitation et sauvegarde du patrimoine archéologique et culturel
- Exploitation et sauvegarde du patrimoine faunistique et floristique

Module 5 : Pratiques et étude de cas

- Etudes de cas de gestion de groupes de l'aéroport en passant par l'hôtel, jusqu'aux sites et visites de ville (shopping)
- Gestion d'un groupe sur un site archéologique







Ce guide part de l'expérience du terrain et des enseignements du programme UNESCO « le Sahara des cultures et des peuples ». Il interroge le caractère transposable des principes, stratégies, méthodes et pratiques de coopération entre les pays occidentaux et les pays sahariens (plus généralement « du Sud »). Le projet saharien, comme tout projet au sud, du sud, questionne la culture occidentale et ses outils techniques.

En effet, l'écoute et la proximité avec le terrain, la souplesse et l'adaptation des procédures, l'intégration des rythmes locaux et du temps long, la mesure des différentes échelles et la prise en compte des valeurs culturelles sont plus à même de générer et d'accompagner des dynamiques économiques, sociales et environnementales respectueuses des acteurs, des patrimoines sahariens et d'une identité territoriale plurielle.

Cet ouvrage fait aussi le pari que le tourisme, s'il est responsable, peut être une formidable occasion pour mettre en pratique l'approche territoriale du développement : logique ascendante (plus grande maîtrise de l'offre et de la production par le territoire), politiques de marques et labels liés aux identités culturelles et naturelles, gestion plus fine des ressources et de leur exploitation, renforcement des décentralisations, proximité facilitant la démocratie, les partenariats, la bonne gouvernance et les démarches intégrées (type agenda 21 local), synergie plus facile entre culture, société, environnement et économie, diversification des produits et des services, dynamisation des économies par les marchés locaux et les circuits courts. Il accrédite et renforce la vision d'une économie relocalisée et donc plus humaine et plus solidaire, dont le moteur touristique dynamiserait les forces vives du Sahara.

Par l'illustration et l'exemple, ce guide est conçu pour connaître (les définitions), comprendre (les démarches, les notions), cheminer (les méthodes, les étapes), progresser (les outils) et s'informer (les sources, les contacts). En mettant en pratique ses propositions, les acteurs pourront trouver eux-mêmes les pistes de solutions endogènes qu'ils jugeront les plus utiles. Avec les acteurs « du Nord », ils pourront contribuer, ensemble, à lutter contre les différentes formes de pauvretés, valoriser les ressources matérielles et immatérielles de leurs territoires et s'engager dans un mode de coopération responsable, plus équilibré et plus juste.

