

## Extrait du livre

« *Penser Management de Développement Durable au Maroc : un manuel pour les décideurs, les chercheurs, les étudiants et les ONG de Terrain* »

(chapitre 2, les points 2.1, 2.9 et 2.10)

---

Auteur Aziz Chahbouni

[www.bolq.ma/chahbouni](http://www.bolq.ma/chahbouni)

---

## 2) Les Approches de Développement au Maroc

---

### 2.1- Historique des approches de développement : le nouveau est un prolongement de l'ancien

Une approche de développement est un choix de philosophie d'intervention. Le Maroc, comme tout pays dans le monde, a connu une succession d'approches de développement, il a eu donc différentes manières de voir, de penser et de réfléchir son développement. Pour ne pas encombrer ce chapitre, nous allons exposer brièvement dans ce qui suit les différentes philosophies adoptées et vécues par le Maroc en matière de développement.

En effet, le savoir humain d'abord et national ensuite a passé par une certaine chronologie assez riche d'approches de développement. De *l'approche technologique* (modernisation avec l'introduction des machines) à *l'approche Institution* ou *Agence* en passant par :

- *L'approche économique (rentabilité et investissement).*
- *L'approche de développement national (centralisation et descendante).*
- *L'approche sectorielle (par secteur).*

Suite au constat d'échec de ses approches qualifiées de standards, descendantes et sectorielles d'autres en vue le jour notamment :

- *L'approche intégrée* (globale et systémique. L'intégration ici consiste à reconnaître les différences et à s'appuyer sur elles pour assurer la convergence des actions en vue d'objectifs communs).
- *L'approche de développement local* (avec la genèse du phénomène de décentralisation).
- *L'approche participative (voir chapitre concerné)* qui se situe entre le courant populiste et le courant Etat providence.
- *L'approche de développement alternatif*
- *L'approche genre – Développement* qui a substitué l'ancienne appellation 'IFD': Intégration de la femme au Développement (*voir chapitre concerné*).

- **L'approche lutte contre la pauvreté (voir chapitre concerné)** (en se basant essentiellement sur la notion de solidarité et de participation positive).
- **L'approche institution ou Agence (voir chapitre correspondant)**
- **L'approche INDH (voir le chapitre correspondant)**

Cela ne veut absolument pas dire qu'une nouvelle approche substitue et écrase l'approche précédente mais au contraire elle est considérée comme son extension naturelle et complémentaire. Parmi les critères «d'une bonne» approche, quatre aspects importants ; elle devrait être :

- 1) focalisée et territorialement localisée ;
- 2) intégrée et là l'intégration dans son sens tridimensionnel à savoir au niveau des phases, des actions et dans l'espace-temps du projet ;
- 3) participative et contractuelle ( là encore il faut faire très attention lorsqu'on travaille avec la population, il faut d'abord respecter les formes traditionnelles de leur organisation, ensuite il faut considérer le contrat entant qu'un engagement morale loin d'être une pièce juridique) ;
- 4) décentralisée et partenariale (donner plus d'importance à l'approche partenariale et au acteurs locaux).

### **2.9- Approche institution ou Agence : intermédiation entre l'Etat et la société civile**

L'Approche Institution réponds parfaitement aux critères d'intégration et de durabilité et continue à approuver son efficacité au niveau de terrain à travers le pays. En fait, nos Institutions de développement se renforcent de plus en plus et leurs actions sur le terrain et de plus en plus efficaces et concrètes. Dans ce qui suit un essai de définition de cette approche est présenté tout en mettant l'accent sur les points faibles et les points forts de cette manière de voir et d'agir.

Pour définir l'approche Institution ou Agence, une présentation de ses caractéristiques qui la différencient des autres approches de développement s'avère nécessaire. Elle permettrait en fait certaines fonctions très importantes :

- jouir d'une entité autonome permettant la gestion souple des fonds selon la logique des résultats et une budgétisation projets ;
- focaliser et délimiter l'action dans le temps et dans l'espace ;
- identifier, programmer, suivre et réaliser les projets dans un cadre partenarial, participatif et concerté;

- permettre d'agir à temps des besoins réels en matière de développement économique et social;
- assurer un partenariat stratégique, équilibré et de qualité avec les différents acteurs notamment l'Etat, les bailleurs de fonds, la société civile et la population;
- disposer d'un levier de l'investissement productif pour développer la richesse économique nationale ;
- travailler horizontalement et transversalement ce qui permet à l'Institution d'assurer la coordination inter appareil Etatique et avec tiers notamment la société civile et les bailleurs de fonds ainsi que les collectivités locales notamment les communes et les régions du Maroc ;
- jouer un rôle important dans la conciliation entre le timing (mandat) et la zone d'action (territoire) des élus d'une part et le processus de développement qui s'inscrit dans des espaces -temps plus vastes que ceux des élus.. .;
- mieux généraliser, extrapoler et capitaliser les expériences et les stratégies de développement économique à l'échelle régionale et locale ;
- Concilier le milieu urbain et le milieu rural et assurer l'équilibre entre ces deux systèmes;
- assurer l'appui méthodologique et institutionnel auprès des Collectivités locales et ONG ce qui aiderait dans le fonctionnement en réseau de ces entités et par la suite aider dans le ciblage des besoins des populations ;
- assurer la fonction de déployer pour l'application des conventions internationales en matière de développement et d'environnement (les Objectifs du milliaire pour le Développement (OMD), Agenda 21, la Charte de la terre, protocole de Kyoto, Protocole GIZC ....) et pour les programmes locaux ;
- etc.

Pour conclure ce chapitre, il est à noter que la philosophie de l'Approche Institution ou Agence permet de voir autrement **l'aménagement du territoire**. En effet, elle trouve ses fondements dans la définition **des niveaux communs de convergence** et de mise en cohérence à la base. Ceci permet ainsi de rendre le **territoire** suffisamment grand pour englober toutes les échelles des actions de développement et d'investissement et en même temps convenablement petit et proche pour une participation volontaire, décisionnelle, effective et active des différents acteurs et partenaires.

## 2.10- l'Approche INDH : Guide méthodologique pour une meilleure démarche de l'INDH

### **Préambule : Portes d'entrée vers l'INDH**

Tout d'abord, permettez moi de partager avec vous cette réflexion sur l'INDH, par ce que la question de développement durable nous interpelle tous, chercheurs, ONG, décideurs, étudiants, bailleurs de fonds, bref tous les acteurs et ce de près ou de loin. M. IBN KHALDOUN avait bien dit, il y a bien longtemps, que le sous développement se résume en la présence de trois facteurs :

- 1) l'analphabétisme;
- 2) la pauvreté ;
- 3) et l'injustice sociale.

D'où toute approche de développement devrait prendre en considération, entre autres, ces trois portes d'entrée vers le développement.

Partons de ce point de vue, il est vrai que le Développement est plus qualitatif que quantitatif, il vise essentiellement le **bien être** et le **mieux être** de l'individu.

Malheureusement au Maroc, et ça devient « normale », on continue de juger les choses d'une façon toujours quantitative ; par exemple, on parle de nombre de Km de routes construites ; nombre d'élèves scolarisés etc. alors qu'il faut intégrer dans notre manière de voir et de penser ; **l'aspect qualitatif**, par exemple l'état des routes construites; programme scolaire dispensé aux élèves ; qualité de soin servie aux citoyens etc. le développement humain est avant tout la construction d'un élément humain fort, équilibré, actif et productif.

D'où l'importance de créer les conditions favorables d'épanouissement de l'individu. Pour de ce qu'est le développement, un projet de développement et les approches de développement qui ont amené le pays à opter pour l'INDH.

### **L'INDH est d'abord qualitative :**

Dans le cadre de l'INDH au Maroc tout le monde parle que des AGR (activités génératrices de revenu) et de leurs portées. Cet état de choses ne fait que limiter cette noble initiative à une partie importante certes mais pas suffisante; surtout après ce qu'on a avancé au début de cette partie.

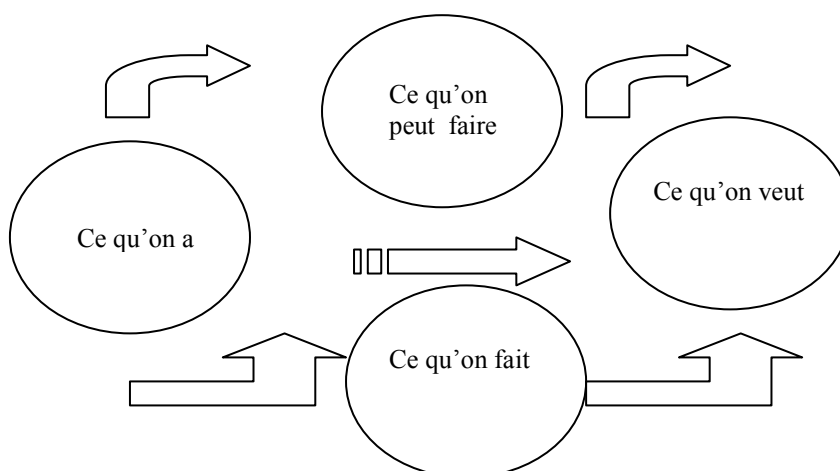
C'est pourquoi il faut rendre à cette initiative le volume et l'importance qu'elle mérite et par la suite la réflexion et les moyens qu'il faut mettre en œuvre pour la réussir son intervention.

Dans ce souci de mieux avancer vers un future prospère que tous les marocains souhaitent, il faudrait devant toute problématique procéder par étapes comme suit :

1. Avoir la volonté de faire;
2. Définir les concepts ;
3. Poser les vraies questions ;
4. Connaître les problèmes ;
5. Décrire et comprendre les liens existant entre les problèmes ;
6. Rechercher et réfléchir les solutions ;
7. Etudier les scénarii possibles ;
8. Rechercher les moyens nécessaires ;
9. Mettre en œuvre
10. Suivre les indicateurs et résultats ;
11. rectifier le tir et ainsi de suite pour relire la boucle.

Toute cette démarche devra bien évidemment se faire dans un cadre volontaire et participatif, puisque toute action ne pourrait réussir en l'absence de l'adhésion de ceux qui sont concernés.

Passons maintenant à réaffirmer et détailler un peu plus « pourquoi l'INDH est plus qualitative que autre chose ». A mon sens, l'INDH est d'abord, une bonne définition de ce qu'on veut : la situation désirable ou voulue, la quelle situation est fortement conditionner par ce qu'on a : la situation initiale ; et entre les deux situations se trouve « ce qu'on peut faire » qui se transforme tout en faisant à « ce qu'on fait réellement ». Pour schématiser, il y a quatre cercles :



Le passage de la situation initiale à une situation projetée nécessite sans doute ce qui suit :

- un bon et vrai diagnostic ;

- des ressources humaines compétentes ;
- des moyens suffisants ;
- une bonne gestion et surtout une très bonne coordination

D'où l'approche partenariale et participative s'impose comme outil et moyen, entre autre, pour mieux identifier et mettre en œuvre les projets de développement en question.

Comme on l'a signalé avant, M. IBN KHALDOUN a identifié trois facteurs de développement à savoir :

- 1) l'analphabétisme;
- 2) la pauvreté ;
- 3) et l'injustice sociale.

Alors que le savoir humain moderne; celui des organisations internationales, a défini aussi trois facteurs pour mesurer l'indice de développement qui sont :

- 1) la longévité (espérance de vie à la naissance)
- 2) le niveau d'éducation (mesuré par le taux d'alphabétisation et le taux brut de scolarisation)
- 3) le niveau de vie (mesuré par le PIB par habitant exprimé en parité de pouvoir d'achat)

Cet indice sert, pour les organisations internationales, de classer les pays en pays à développement humain élevé ; moyen ou faible.

Bien évidemment cet indice n'est pas suffisant, et souvent on y intègre d'autres indicateurs tels que les indicateurs de pauvreté, de préservations des ressources ; d'égalité entre hommes et femmes et bien d'autres.

### **Pour une meilleur intervention au niveau du terrain : l'approche de proximité**

#### **Méthodologie d'intervention :**

Présentons tout de suite et brièvement la méthodologie d'intervention sur terrain :

- ❶ Connaissance et prise de contact avec l'unité sociale partenaire concernée (USPC) et de son territoire
- ❷ Identification et discussion des problèmes et demandes
- ❸ Hiérarchisation des action et élaboration des fiches Actions
- ❹ Programmation Indicative
- ❺ Stimulation d'une dynamique villageoise et élaboration des fiches d'organisation de l'unité Sociale (fiche commune; quartier ; Unité Sociale Partenaires ; association ; coopérative...)
- ❻ Discussion des scénarios techniques et de la faisabilité sociale

- ⑦ Négociation des niveaux et modalités de participation et montage financier
- ⑧ Validation du choix de l'action pilote selon l'option technico-économique et sociale
- ⑨ Réalisation de l'action et compromis d'engagement des partenaires
- ⑩ Encadrement et suivi de l'action.

Par la suite ; une description générale de la procédure de réalisation des actions s'avère important :il faut animer et organiser le débat avec l'Unité Sociale Partenaire Concernée (USPC), lors des sorties sur terrain; il faut poser les bonne questions pour orienter et pour creuser de plus en plus le problème ( l'action ) du point de vue technique, social et organisationnel, ainsi, il faut savoir céder et laisser la parole à tout le monde en appliquant les connaissance en matière de communication, dynamique de groupe etc.

Les grandes questions permettant d'établir des bases de négociation du montage participative avec la population concernée par l'action et de choisir l'option technique à adopter, sont :

#### Les questions du Diagnostic Global (DG) :

⇒ Pour l'USPC :

- Pourquoi réaliser l'action identifiée ; constitue elle un besoin ?  
(Un problème ?)
- Quels sont les relations causes à effets de ces problèmes ?
- Quels sont les intéressés (bénéficiaires) par l'action ?
- Quelles sont les solutions à envisager selon vous ? (Savoir local)
- Comment le projet peut contribuer à la réalisation de cette action ?
- Quel sera, donc, votre apport ? Votre participation ?
- Est ce que vous pouvez donner une ébauche de programmation : QUI va faire QUOI ? , QUAND ? , COMMENT ?.... (Action, Acteur, Les moyens, le timing,...)

⇒ Pour les techniciens:

- Quelle relation entre le problème et la solution ? (Pensez l'approche globale)
- Quels scénarios techniques à envisager pour l'action ?
- Quelle forme de participation de la population que vous jugez utile ...?
- Quelle évaluation économique et financière de l'action ?
- Quel système de suivi peut-on envisager et les normes à respecter ?

### **La préparation des réunions de travail :**

Bien évidemment, tout travail de diagnostic avec les gens nécessite une démarche et une préparation qu'on résume en trois points :

- a) Présentation de l'objectif de la visite ; de la réunion...
- b) Présentation de la méthodologie d'intervention (approche partenariale et participative) ;
- c) Présentation des outils du travail participatif et de proximité.

On cite quelques outils du Diagnostic Global (DG) :

- Brainstorming ;
- Entretien collectif ;
- Visualisation ;
- Matrice préférentielle ;
- Tours du pays ;
- Et bien d'autres.