

**#UNIVERSITÉSENGHOR**

université internationale de langue française  
au service du développement africain

# Analyse de l'efficacité des Schémas régionaux d'Aménagement du Territoire (SRAT) en Côte d'Ivoire : Cas de la Région de la Nawa.

Présenté par

**Richmond Béhédou Kouakou KONAN**

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité Gouvernance et Management Public

le 08 AVRIL 2019

Devant le jury composé de :

Dr. Alioune DRAME Président

Directeur du département Management à  
Université Senghor à Alexandrie

Prof. Mame PENDA BA Examineur

Vice-doyenne de l'UFR des sciences juridiques et  
politiques à l'Université Gaston Berger  
de Saint-Louis

Prof. Hanane EL ZEINI Examineur

Directrice du département francophone à  
l'Université d'Alexandrie

## Remerciements

Le présent travail est l'aboutissement d'un parcours académique parsemé d'embûches mais aussi de nombreux moments de joie et de plaisir. Il est surtout la matérialisation de l'amour, de l'humanisme et de la générosité de personnes qui ont permis sa réalisation. A toutes ses merveilleuses personnes, nous tenons à exprimer notre gratitude et notre reconnaissance infinies.

Nos remerciements vont d'abord à l'endroit du Dr. **Alioune DRAME**, Directeur du département Management de l'Université Senghor, pour la confiance qu'il nous a accordée, le risque qu'il a pris en nous recrutant pour intégrer la 16<sup>ème</sup> promotion ainsi que pour sa disponibilité à nous accompagner tout au long de cette année académique.

Sincères remerciements à Mme **Danièle BORDELEAU**, Directrice de l'Institut Canadien de Formation à Abidjan, pour avoir accepté de Diriger ce mémoire. Merci pour vos précieux conseils en dépit de vos nombreuses occupations.

Notre gratitude va également à l'endroit de Mme **Anne-Désirée OULOTO**, Ministre de l'Assainissement et de la Salubrité de Côte d'Ivoire, pour sa précieuse contribution à la réalisation de ce rêve.

Nous remercions du fond du cœur Messieurs **Yves-Alain OULOTO**, Chef du Service de l'Organisation et de la Qualité au MINASS, **Jules LELLA KONAN**, Directeur Exécutif de l'ARDCI et M. **Zéphirin DAGO** pour leur soutien constant et leurs encouragements qui ont forgé ma détermination durant cette aventure.

Reconnaissance infinie à mon grand frère **André Didier MATISSE**, principal artisan de ce projet. Sans toi cette aventure n'aurait sans doute jamais vu le jour. Tes nombreux sacrifices à l'endroit de tes petits frères et sœurs que nous sommes te procureront une satisfaction morale éternelle.

Merci au Professeur **Daniel JEAN**, Directeur de l'Assistance sociale du Québec, pour avoir accepté de porter un regard sur ce travail et apporté ses corrections pertinentes.

Merci à Messieurs **Odo Vilare KOUAME**, Directeur Techniques, **Jean Géthème OKOMA**, Directeur Financier et mes collègues de la Région de la Nawa, pour leur soutien dès le début de ce projet.

Merci à l'ensemble des membres de ma famille, frères et sœurs, qui m'ont toujours accompagné dans mes choix personnels.

Remerciement particulier à **Ngarndigdje DINGUEMSENGAR**, un ami devenu un frère. L'aventure senghorienne nous a unis et nous le resterons pour toujours.

A la 16<sup>ème</sup> promotion de l'Université Senghor, en particulier mes camarades de département et de la spécialité GMP, nous avons partagé tant de choses. Nous formons désormais une grande famille.

A la communauté des auditeurs ivoiriens de la 16<sup>ème</sup> promotion de l'Université Senghor, merci pour le bel accueil que vous m'avez fait et pour les bons moments partagés. L'aventure ne fait que commencer.

## Dédicace

Je dédie ce travail :

En mémoire de mon défunt père **KONAN Yao Alphonse** et de ma défunte sœur **KONAN Yoboué Georgette** dont les absences me seront toujours douloureusement présentes.

A ma mère **TANOH Akassi Elisabeth** dont la foi et les prières m'accompagnent en tout temps et en tout lieu.

A ma compagne **Annick DEGROU**, mes enfants **Anne-Melinda Prunelle KONAN-BEHEDOULO** et **Axel Kylian KONAN-BEHEDOULO** pour tous les sacrifices consentis au cours de cette année.

## Résumé

La Région de la Nawa s'est dotée en 2015 d'un Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (SRAT), conformément à la politique nationale d'aménagement du territoire adoptée en 1997. Cet outil de planification a pour objectif de réduire les inégalités territoriales et permettre à l'ensemble des habitants de bénéficier des services, des conditions et d'un cadre de vie de qualité. Après trois (3) ans de mise en œuvre, ses effets peinent à se faire sentir sur le quotidien des populations.

L'objectif de cette étude est d'évaluer la stratégie de mise en œuvre du SRAT en vue d'améliorer son impact sur les populations de la Nawa. Par conséquent, la question principale qui sous-tend notre recherche est : Comment accroître l'efficacité du SRAT en vue de favoriser un développement harmonieux du territoire et réduire les inégalités socio-économiques au sein de la région de la Nawa ? A travers cette question, nous voulons identifier les principaux facteurs qui entravent la mise en œuvre du SRAT en vue de proposer des pistes de solutions pour en améliorer l'efficacité.

Pour répondre à la problématique, nous avons adopté une démarche empirique basée sur l'observation directe au sein de la région de la Nawa soutenue par des entretiens semi-directifs avec les responsables des directions opérationnels de cette institution. Il ressort de notre étude que la faible efficacité du SRAT s'explique par (i) un faible ancrage juridique et institutionnel, (ii) une insuffisance de ressources humaines qualifiées, (iii) une faible capacité de mobilisation des ressources financières, (iv) un cadre de planification opérationnel inadapté et (v) l'absence d'un cadre formel de mesure des progrès.

La résolution des problèmes identifiés passe par l'adoption d'instruments juridiques et institutionnels solides, la mise en place d'une stratégie de financement, le renforcement des capacités techniques des responsables opérationnels en matière de conception de projets et de stratégies de mobilisation de ressources, l'élaboration d'outils de planification opérationnelle et de suivi-évaluation efficaces. Des recherches ultérieures, menées sur d'autres Régions, devraient permettre de cerner l'essentiel des difficultés rencontrées par celles-ci en vue de déboucher sur la conception d'un guide de l'élaboration et de la mise en œuvre des SRAT des 31 Régions de la Côte d'Ivoire.

## Mot-clefs

Aménagement du territoire, Décentralisation, Développement local, Efficacité, Evaluation de politiques publiques, Région de la Nawa

## **Abstract**

The Region of Nawa adopted in 2015 a regional plan of land use (SRAT), according to the national planning policy adopted in 1997. This planning tool is aimed to reduce territorial inequalities and allow all residents to benefit from services, conditions and a framework of quality of life. After three (3) years of implementation, its effects are struggling to make itself felt in the daily lives of populations.

The objective of this study is to assess the implementation of SRAT strategy to improve its impact on the populations of the Nawa area. Therefore, the main question that underlies our research is : how to increase the effectiveness of SRAT to promote harmonious development of the territory and reduce socio-economic inequalities in the Nawa area ? Through this question, we want to identify the main factors hindering the implementation of SRAT to propose possible solutions to improve efficiency.

To address the problem, we have adopted an empirical approach based on direct observation within the Region of the Nawa supported by in-depth interviews with the operational managers of directions of this institution. It is clear from our study that the low efficiency of the SRAT is explained by (i) a low legal and institutional anchor, (ii) a lack of skilled human resources, (iii) a low capacity of mobilization of financial resources, (iv) a planning framework operational misfit and (v) the lack of a formal framework to measure progress.

The resolution of the identified problems through the adoption of legal instruments and institutional footing, the strengthening of the technical capabilities of operational managers in the design of projects and strategies for mobilization of resources, the development of operational planning tools and of effective monitoring and assesment. Later, conducted research on other Regions, should identify most of the difficulties encountered by them in order to lead to the design of a guide to developing and implementing the SRAT of 31 areas of Ivory Coast.

## **Key-words**

Territorial planning, Decentralization, Local development, Efficiency, Evaluation of public policies, the Nawa area

## Liste des acronymes et abréviations utilisés

AFD : Agence Française de Développement

AIDI : African Infrastructure Development Index

ANADER : Agence Nationale d'Aide et d'Appui au Développement Rural

ARDCI : Assemblée des Régions et Districts de Côte d'Ivoire

ARSO : Aménagement de la Région du Sud-Ouest

AVB : Aménagement de la Vallée du Bandama

BAD : Banque Africaine de Développement

BSIE : Budget Spécial pour l'Investissement et d'Équipement

CGLU : Cités et Gouvernements Locaux Unis

CR Nawa : Conseil régional de la Nawa

CRD : Commissions Régionales de Développement

CT : Collectivités Territoriales

DDH : Direction du Développement Humain

DEPONAT : Déclaration de Politique Nationale d'Aménagement du Territoire

DGBF : Direction Générale du Budget et des Finances

DGDDL : Direction Générale de la Décentralisation et du développement Local

DGDER : Direction Générale du Développement Economique Régional

DSFC : Direction des Services Financiers et de la Comptabilité

DSTMG : Direction des Services Techniques et des Moyens Généraux

EDS-MICS : Enquête Démographique et de Santé à Indicateurs Multiples

FRAR : Fonds Régionaux d'Aménagement Rural

HAL : Hyper Articles en Ligne

HV : Hydraulique Villageoise

HVA : Hydraulique Villageoise Améliorée

INS : Institut National de la Statistique

MCU : Ministère de la Construction et de l'Urbanisme

MEDDE : Ministère de l'Énergie, du développement durable et de l'Écologie (France)

MEMPD : Ministère d'État, Ministère du Plan et du Développement

MIRAH : Ministère des ressources Animales et Halieutiques

MIS : Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité

O.S : Orientation Stratégique

OIPR : Office Ivoirien des Parcs et Réserves

ONG : Organisations Non Gouvernementales

PAG : Plan d'action Annuel Général

PAS : Programme d'Ajustement Structurel

PDT : Programme de Développement Territorial

PEMED-CI : Programme d'Etudes Monographiques et Economiques des Districts de Côte d'Ivoire

PMD : Planning Mensuel de Direction

PMH : Pompe à Motricité Humaine

PND : Plan National de Développement

PNT : Parc National de Taï

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PRECAGED : Programme de Renforcement des Capacités Nationales pour une Gestion Stratégique du  
Développement

PSD : Planning Semestriel de Direction

PSDAT : Programme de Soutien à la Décentralisation et à l'Aménagement du Territoire

PT : Programme Triennal

PTD : Planning Trimestriel de Direction

PTDA : Plan de Travail Annuel de Direction

PTF : Partenaires Techniques et financiers

PUD : Plan d'Urbanisme Directeur

QQOQCCP : Qui-Quoi-Où-Quand-Comment-Combien-Pourquoi

RGPH : Recensement Général de la Population et de l'Habitat

SADC : Schéma d'Aménagement Directeur du Cercle

SDU : Schéma Directeur d'Urbanisme

SMART : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et limité dans le Temps

SNAT : Schéma National d'Aménagement du territoire

SRAT : Schéma Régional d'Aménagement du Territoire

SWOT : Strength Weakness Opportunity and Threats

UE : Union Européenne

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour la science, l'Education et la Culture

UNFPA : Fonds des Nations Unies pour la Population

## Sommaire

Analyse de l'efficacité des Schémas régionaux d'Aménagement du Territoire (SRAT) en Côte d'Ivoire : Cas de la Région de la Nawa.....	i
Remerciements .....	i
Dédicace .....	ii
Résumé.....	iii
Mot-clefs .....	iii
Abstract .....	iv
Key-words.....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés .....	v
Sommaire .....	1
Introduction.....	4
1 L'aménagement du territoire à l'épreuve de l'évaluation des politiques publiques .....	6
1.1 L'évaluation des politiques publiques : une approche incontournable en gestion.....	6
1.2 La question de l'aménagement du territoire en Côte d'Ivoire .....	7
1.2.1 Contexte historique : une longue tradition d'aménagement du territoire.....	7
1.2.2 Bilan diagnostique de l'aménagement du territoire en Côte d'Ivoire.....	11
1.3 La mise en œuvre de la politique d'aménagement du territoire de la région de la Nawa..	12
1.3.1 Un problème d'opérationnalisation .....	12
1.3.2 La question du financement .....	13
1.4 Questions de recherche, objectifs, hypothèses et résultats attendus .....	14
1.4.1 Les questions de recherche .....	14
1.4.2 Les objectifs de la recherche .....	14
1.4.3 Les hypothèses de recherche et résultats attendus.....	15
2 Aménagement du territoire et développement local : la revue théorique.....	16
2.1 De la notion de territoire à l'aménagement du territoire .....	16
2.1.1 La notion de territoire .....	16
2.1.2 L'aménagement du territoire .....	17
2.2 Principes clés et enjeux de l'aménagement du territoire.....	18
2.2.1 Les principes clés de l'aménagement du territoire .....	18
2.2.2 Les enjeux de l'aménagement du territoire .....	20
2.3 Aménagement du territoire et développement local : deux approches de développement	21
2.3.1 Le local : nouveau paradigme du développement .....	21
2.3.2 Complémentarité entre aménagement du territoire et développement local .....	21



3	Cadre théorique et méthodologie de l'étude.....	23
3.1	Cadre théorique de la recherche .....	23
3.1.1	Présentation du SRAT de la Nawa .....	23
3.1.2	Délimitation du champ de l'étude.....	31
3.1.3	Cadre opératoire de la recherche.....	32
3.2	Méthodologie de l'étude .....	33
3.2.1	Méthode et outils de collecte.....	33
3.2.2	Le traitement des données.....	35
3.2.3	Le jugement : analyse des données.....	35
3.3	Les difficultés rencontrées.....	35
4	Analyse diagnostique du SRAT de la Nawa.....	36
4.1	Analyse des indicateurs socioéconomiques de la région de la Nawa.....	36
4.1.1	Objectif 1 : " Promouvoir une gouvernance territoriale axée sur le développement régional" .....	36
4.1.2	Objectif 2 : "Soutenir l'agriculture et le développement rural" .....	37
4.1.3	Objectif 3 : "Promouvoir une gouvernance territoriale axée sur le développement régional" .....	38
4.1.4	Les autres réalisations .....	38
4.2	Forces et faiblesses du SRAT à travers la démarche SWOT .....	39
4.2.1	Les forces .....	39
4.2.2	Les faiblesses de la mise en œuvre du SRAT .....	41
5	Recommandations pour l'amélioration de l'efficacité du SRAT.....	48
5.1	Les recommandations liées à l'Etat .....	48
5.1.1	Le renforcement du cadre juridique et institutionnel.....	48
5.1.2	Le transfert effectif des compétences et du budget .....	49
5.2	Les recommandations liées à la Région de la Nawa .....	50
5.2.1	Une meilleure implication des populations : acteurs et non clients.....	50
5.2.2	La mise en place d'une stratégie de financement du SRAT.....	51
5.2.3	L'amélioration du cadre de planification opérationnelle .....	51
5.2.4	La mise en place d'un système de suivi et d'évaluation.....	52
5.2.5	La mise en place d'une stratégie de renforcement des capacités .....	53
	Conclusion .....	54
	Références bibliographiques.....	56
	Liste des illustrations.....	58
	Liste des tableaux.....	58
	Annexes .....	60

Annexe 1 : Carte du schéma d'aménagement de la région de la Nawa .....	60
Annexe 2 : Cadre logique du PDT.....	61
Annexe 3 : Investissements sociaux de la Région de la Nawa .....	63
Annexe 4 : Guide d'entretien avec les Directeurs opérationnels .....	67
Annexe 5 : Analyse SWOT .....	68
Annexe 6 : Diagramme d'Ishikawa.....	69
Annexe 7 : Cadre de suivi (Modèle adapté du PNUD) .....	70
Annexe 8 : Cadre de résultats (Modèle adapté du PNUD) .....	71
Annexe 9 : Quelques outils de planification opérationnelle.....	72

## Introduction

Selon la Banque Africaine de Développement (BAD), 46,3 % de la population ivoirienne vivait en dessous du seuil de pauvreté national<sup>1</sup> en 2015. Cette pauvreté ne s'est pas infléchie avec le temps et est caractérisée par « de fortes inégalités d'accès aux services sociaux de base (santé, éducation, etc.) et aux infrastructures de développement (AFD, 2017). Pour preuve, le pays occupe le 25<sup>ème</sup> rang au classement africain de l'African Infrastructure Development Index (AIDI) (BAD, 2018). Le Plan National de Développement (PND) 2016-2020 prévoit de mettre l'accent sur l'amélioration des conditions de vie des populations, notamment par le développement d'infrastructures économiques de qualité prenant en compte les préoccupations liées à l'aménagement du territoire et la préservation de l'environnement.

Dès son accession à l'indépendance, les autorités de la Côte d'Ivoire ont fait le choix de s'inscrire dans un processus de développement planifié et maîtrisé. Ainsi à partir de 1960, le tout nouvel Etat ivoirien a entrepris un ensemble de réflexions en vue de prévisualiser ce que serait la Côte d'Ivoire du futur. Le but assigné à ces opérations était de favoriser un développement harmonieux du territoire en vue de la réduction des inégalités socioéconomiques entre les différentes régions. Cette politique s'est d'abord caractérisée par une très forte intervention de l'Etat central à travers des programmes multisectoriels comme les projets AVB et ARSO<sup>2</sup> en 1969, des plans quinquennaux et des études prospectives. Elle va s'accompagner d'un processus de décentralisation à partir de 1980, avec pour objectif, d'une part, de rapprocher les centres de décisions des populations mais aussi d'impliquer ces populations locales dans le développement de leurs localités.

L'année 1997 va marquer un tournant dans la planification du développement en Côte d'Ivoire avec l'élaboration d'une nouvelle politique d'aménagement du territoire. Celle-ci consacre deux niveaux d'intervention en lien avec les objectifs de décentralisation à savoir les échelons national et régional. Elle est assortie en 2006 d'une Déclaration de Politique nationale d'Aménagement du Territoire (DEPONAT). La nouvelle politique d'aménagement du territoire introduit deux (2) outils d'opérationnalisation. Il s'agit du Schéma national d'Aménagement du Territoire (SNAT) pour l'échelon national et le Schéma régional d'Aménagement du Territoire (SRAT) pour les régions. Cependant, d'après une étude<sup>3</sup> de l'Ex-Ministère d'Etat, Ministère du plan et du Développement (MEMPD), réalisée en août 2006, avec l'appui financier et technique de l'Union Européenne (UE), la politique d'aménagement du territoire de 1997 n'a pas connu d'application.

A la faveur de la sortie de la crise politico-militaire de 2010, le nouveau gouvernement ivoirien a entrepris une vaste réforme de la politique de décentralisation et d'administration du territoire, marquée par la création de deux (2) types de collectivités territoriales à savoir la Commune et la Région. La Loi n°2003-208 du 07 juillet 2003 portant transfert et répartition de compétences de l'Etat aux collectivités territoriales en son article premier stipule que : « les collectivités territoriales concourent avec l'Etat au développement économique, social, sanitaire, éducatif, culturel et

---

<sup>1</sup> Soit moins de 1,90 dollars US par jour

<sup>2</sup> Autorité pour l'aménagement de la Vallée du Bandama (Juillet 1969) / Autorité pour l'aménagement de la Région du Sud-Ouest (Décembre 1969)

<sup>3</sup> Etude intitulée « Pré-bilan Aménagement du Territoire », MEMPD-CI, 2006

scientifique des populations et, de manière générale, à l'amélioration constante de leur cadre de vie ». Cette même loi confère aux Régions des compétences en matière d'aménagement du territoire. Sur cette base, et conformément à la politique d'aménagement du territoire de 1997, la Région de la Nawa s'est dotée en 2015 d'un Schéma régional d'Aménagement du territoire (SRAT) assortie d'un plan de Développement du Territoire (PDT) sur 5 ans (2016-2020). Trois (3) ans après l'adoption de cet outil de planification du développement, il convient d'en évaluer les résultats pour en apprécier l'efficacité.

Notre intérêt pour la question de la planification du développement, et particulièrement pour l'aménagement du territoire, s'est forgé au cours de notre expérience au sein de la Direction des Services Techniques et des Moyens Généraux de la Région de la Nawa de mai 2017 à août 2018. Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du programme de développement de cette institution sont autant de raisons qui nous ont interpellés et ont soulevé en nous quelques questionnements face à la conjoncture actuelle du développement local en Côte d'Ivoire.

La Nawa est une région à fortes potentialités économiques, première zone cacaoyère de la Côte d'Ivoire avec environ 300 000 tonnes, soit près de 20 % de la production nationale. Malgré son potentiel, elle n'échappe pas aux nombreux problèmes de développement que connaît le pays. A l'instar des autres régions, la Nawa fait face à un manque criard d'infrastructures de développement (voies de communication, eau, électricité, etc.) et de services sociaux de bases (éducation, santé, logements, etc.). En élaborant le SRAT, les autorités régionales avaient pour objectif majeur de « réduire les inégalités territoriales de la région et permettre à l'ensemble des habitants de bénéficier des services, des conditions et d'un cadre de vie de qualité » (SRAT, 2015). Cependant, force est de constater que les résultats tardent à se faire sentir. Le faible niveau de réalisation des actions prévues dans le SRAT illustre bien cet état de fait. En effet, sur les trois (3) principaux axes d'intervention retenus dans le PDT, un seul a connu un début de mise en œuvre.

Comment expliquer les résultats jusque-là faibles obtenus après trois (3) ans de mise en œuvre ? Comment accroître l'efficacité du SRAT en vue de favoriser un développement harmonieux du territoire et réduire les inégalités socioéconomiques au sein de la région de la Nawa ?

Pour répondre à ces questionnements, nous aurons recours à des éclairages théoriques issus de la revue de la littérature sur l'aménagement du territoire. L'outil Strength, Weakness, Opportunity and Threats (SWOT) nous aidera à effectuer une analyse diagnostique de la mise en œuvre du SRAT. Cette analyse s'appuiera sur une démarche empirique basée sur l'observation directe effectuée au cours de notre séjour au sein de la Région de la Nawa et des entretiens semi-directifs réalisés avec les responsables techniques et administratifs de ladite institution.

La présente recherche se propose de mettre en lumière les facteurs qui entravent l'efficacité du SRAT à l'effet de proposer des pistes de solutions pour contribuer à l'amélioration de ses résultats.

Elle s'articule autour de cinq (5) chapitres. Dans un premier temps, nous nous attacherons à une mise en perspective de l'aménagement du territoire dans un contexte d'évaluation des politiques publiques. Le deuxième chapitre présentera une revue théorique du SRAT. Le chapitre 3 décrira le cadre théorique et méthodologique de la recherche tout en relevant les limites de celle-ci, et nous exposerons les résultats de l'étude empirique dans le chapitre 4. Enfin, le chapitre 5 exposera les propositions de solutions que nous soumettons pour l'amélioration de l'efficacité du SRAT dans la perspective du développement de la région de la Nawa.

# 1 L'aménagement du territoire à l'épreuve de l'évaluation des politiques publiques

## 1.1 L'évaluation des politiques publiques : une approche incontournable en gestion

La décentralisation est à l'ordre du jour de bon nombre de réformes du secteur public dans le monde. Elle est en effet une pièce maîtresse de nombreux programmes de réduction de la pauvreté des gouvernements des pays en développement.

La communauté du développement fait une place de choix à la notion de "résultat", c'est-à-dire un changement descriptible ou mesurable représentant le but ou l'intention pour laquelle un projet ou programme est élaboré (UNFPA, 2001). En effet, au vu des fortes contraintes budgétaires dans lesquelles s'inscrit aujourd'hui l'action publique, connaître l'impact des politiques mises en œuvre semble une évidence (Boziot, 2014). L'un des moyens de connaître cet impact est l'évaluation des politiques publiques. Il s'agit d'une démarche comprenant notamment un processus d'appréciation des actions de tout programme développé par les collectivités territoriales ou l'Etat. Cette démarche, au-delà du diagnostic, constitue une aide à la décision et vise à améliorer la mise en œuvre ou le contenu des actions de la politique publique évaluée (Vollet et Hadjab, 2008). Elle est en accord avec la vision de Salamon (2002) qui considère que le premier élément d'appréciation d'une politique publique est son efficacité à atteindre son objectif. La question de l'efficacité est d'autant plus importante, notamment pour les collectivités territoriales des pays en développement, que les partenaires techniques et financiers (PTF) ont entrepris d'orienter leurs actions vers une approche locale (Agenda 21).

Par ailleurs, l'évaluation d'une politique publique suppose la mise en place d'un cadre de planification stratégique orientant les actions de l'organisme porteur de ladite politique et d'un cadre de planification opérationnelle, outil de mise en œuvre de la politique publique. Dans cette perspective, l'Etat de Côte d'Ivoire, pour définir les grandes orientations de son développement, s'est doté en 1997 d'une politique nationale d'aménagement du territoire. Cette politique, comme nous l'avons souligné précédemment, consacre deux niveaux d'intervention à savoir les échelons national et régional, et introduit deux outils d'opérationnalisation. Il s'agit du Schéma national d'Aménagement du Territoire (SNAT) pour l'échelon national et le Schéma régional d'Aménagement du Territoire (SRAT) pour les régions. Si le SNAT a été élaboré, son équivalent au niveau régional, le SRAT, n'a pas rencontré l'adhésion de la grande majorité des Régions. A ce jour, seuls deux (02) Régions sur 31 se sont à ce jour dotées d'un SRAT, à savoir les régions du Cavally et de la Nawa. Dans le cas de la Région de la Nawa sur laquelle porte notre étude, le SRAT est assorti du Programme de Développement Territorial (PDT) 2016-2020, qui en est le principal instrument de mise en œuvre. Trois ans après l'adoption du SRAT et du PDT, il apparaît impérieux d'en effectuer l'évaluation en vue de tirer les enseignements et prendre les décisions nécessaires pour le développement de la région de la Nawa. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre étude dont le thème est l'analyse de l'efficacité des schémas régionaux d'aménagement du territoire en Côte d'Ivoire : cas de la Région de la Nawa. Il s'agit pour nous, au regard de l'impact du SRAT sur le cadre et les conditions de vie des populations de la Nawa, d'analyser les modalités de sa mise en œuvre et de faire des recommandations pour en améliorer l'impact sur les populations.

## 1.2 La question de l'aménagement du territoire en Côte d'Ivoire

### 1.2.1 Contexte historique : une longue tradition d'aménagement du territoire

#### *Les perspectives décennales de développement économique, social et culturel<sup>4</sup> (1960 – 1970)*

L'étude « les perspectives décennales de développement économique, social et culturel 1960-1970 », est rédigée dans le contexte d'un pays sortant de la colonisation et ne disposant ni de ressources financières ni de ressources humaines suffisantes pour amorcer son développement.

Les perspectives décennales s'articulent autour de trois (3) objectifs globaux et quatre (4) objectifs sectoriels. Les objectifs globaux sont ainsi libellés :

- le décollage économique, qui vise à définir les grandes lignes de la croissance et la répartition équitable des ressources disponibles ;
- la transformation des structures de production ;
- le financement de la croissance.

Les objectifs sectoriels, quant à eux, se déclinent comme suit :

- le développement des infrastructures économiques ;
- la promotion des infrastructures culturelles, sociales et administratives ;
- le développement agricole ;
- L'expansion industrielle.

Les perspectives décennales n'ont, certes, pas clairement inscrit l'aménagement du territoire parmi les axes majeurs de développement de la Côte d'Ivoire, toutefois, l'objectif du développement des infrastructures économiques laisse percevoir la volonté de l'Etat d'intégrer le principe d'une meilleure répartition territoriale des investissements publics dans le processus de développement. Dans ce sens, les options alors arrêtées ont été :

- l'amélioration des voies urbaines et interurbaines dans la perspective de disposer d'un réseau de voies de qualités pouvant faciliter la circulation des biens et des personnes ;
- la création des infrastructures portuaires, aéroportuaires et ferroviaires de manière à diversifier les modes de transport et améliorer ainsi les échanges commerciaux internes et externes ;
- l'amélioration de l'accessibilité des populations aux services de base que sont l'alimentation en eau potable, en électricité et l'ouverture aux télécommunications.

Dans le cadre de cette première étude, le financement des actions est à mettre au seul compte du budget national à travers le Budget Spécial d'Investissement et d'Equipement (BSIE).

Comme on peut le voir, les perspectives décennales ont servi à tracer les sillons du plan de développement futur de la Côte d'Ivoire.

---

<sup>4</sup> Premier document de planification élaboré par la Côte d'Ivoire en 1962

### *Le plan quinquennal 1971 – 1975*

Second document de planification réalisé par l'Etat de Côte d'Ivoire, le plan quinquennal 1971-1975 contrairement aux précédentes études, a inscrit l'aménagement du territoire comme un axe important de réflexion dans la politique de développement économique et social du pays. Cette prise de conscience des autorités politiques de l'époque vient du fait que le pays, après dix ans d'existence légale, était confronté à de graves disparités régionales liées en partie à une mauvaise ventilation des investissements entre les villes et les campagnes. Ce diagnostic va donc amener l'Etat à proposer pour la période 1971-1975 une politique d'aménagement du territoire visant principalement au rééquilibrage du territoire national. Dans ce sens, l'approche qui a été proposée s'est articulée autour de la création de trois (3) zones principales de développement :

- le pôle de développement du Sud-Ouest autour du port de San-Pédro ;
- le pôle de développement de la vallée du Bandama, dans le Centre du pays, avec des aménagements agro-pastoraux autour du lac de Kossou ;
- le pôle de développement du Nord avec les unités agro industrielles autour de la culture du coton, de la canne à sucre, de l'anacardier et du riz.

La stratégie propose également pour les autres régions le développement de programmes agricoles d'envergure.

Globalement, la politique d'aménagement du territoire de ce premier plan quinquennal a mis un accent sur la répartition spatiale des activités économiques de manière à mieux redistribuer sur l'ensemble de l'espace les investissements publics.

Les principaux outils sont deux structures de développement régional, à savoir :

- l'Autorité pour l'Aménagement de la Vallée du Bandama (AVB)<sup>5</sup> ;
- l'Autorité pour l'Aménagement de la Région du Sud-Ouest (ARSO)<sup>6</sup>.

En termes de mise en œuvre du plan quinquennal, l'on peut retenir que les programmes agricoles ont pour la plupart été initiés. Cependant, la mauvaise utilisation des retombées financières de ces activités n'a pas permis aux territoires abritant ces usines de se développer et permettre une extension de ces projets sur d'autres territoires. Les deux (2) autorités d'aménagement régional (ARSO et AVB) ont connu leur essor à partir de 1970. Dans le même temps, l'armature urbaine s'est dessinée autour des trois (3) pôles économiques identifiés à savoir Abidjan, Bouaké et San-Pedro.

### *Le plan quinquennal 1976 – 1980*

C'est dans ce second plan quinquennal que fut posée véritablement la problématique de l'aménagement du territoire dans le processus de développement de la Côte d'Ivoire. Le diagnostic établi révèle cinq problèmes majeurs :

- un phénomène de concentration des hommes et des activités notamment dans le sud forestier ;

---

<sup>5</sup> Créée en juillet 1969

<sup>6</sup> Créée en décembre 1969

- la persistance des disparités régionales qui s'observe entre la zone des savanes et la zone forestière;
- l'insuffisante maîtrise de la croissance urbaine d'Abidjan ;
- des mouvements migratoires de très grande ampleur notamment du Nord vers le Sud ;
- une dynamique globale de développement tendant au renforcement des déséquilibres.

Pour répondre à ces problèmes, la politique d'aménagement du territoire propose un renversement des tendances à la concentration et une atténuation des disparités excessives entre les régions. Cette politique proposée est fondée sur une vision à long terme et sur une conception volontariste de l'aménagement.

Les mécanismes mis en place pour atteindre ces objectifs se résument en la création des Fonds Régionaux d'Aménagement Rural (FRAR) pour le financement des équipements, les programmes des fêtes de l'Indépendance tournantes et la poursuite des opérations intégrées AVB et ARSO.

Les années 1970 se sont soldées par une réforme de la politique de décentralisation consistant à l'augmentation du nombre de communes de plein exercice. Cette réforme avait pour objectif d'impliquer les populations locales au développement de leur propre territoire, marquant ainsi l'apparition de plusieurs nouveaux acteurs du développement territorial.

#### *Le plan quinquennal 1981 – 1985*

Le diagnostic de la politique d'aménagement du territoire des périodes précédentes fait ressortir d'importantes limites. Il s'agit entre autres, de la faible coordination des opérations sur le terrain, d'un manque d'engagement des agents des régions qui inhibent les initiatives locales, d'une vision trop onéreuse du développement et de l'absence de cadres institutionnels régionaux qui rendent plus difficile la maîtrise des processus locaux du développement. Le plan quinquennal 1981-1985 vise donc à maintenir les objectifs généraux des politiques d'aménagement du territoire précédentes et surtout à consacrer une approche plus participative du développement. Il associe, par ailleurs, à l'aménagement du territoire une nouvelle politique d'urbanisation s'articulant autour d'une hiérarchisation de l'armature urbaine notamment une ville principale (Abidjan), des villes moyennes et des petites villes.

La mise en œuvre de cette nouvelle approche a nécessité, d'une part, la mise en place des Commissions Régionales de Développement (CRD) et d'autre part les entités décentralisées. La participation des populations et des régions, quant à elle, s'est traduite par une place prééminente des consultations dans le cadre de la procédure de planification.

Contrairement aux précédents plans quinquennaux, celui de 1981-1985 n'a pas été mis en œuvre en raison de la crise économique qui a commencé à frapper le pays à partir de 1980. Enfin la mise en place des Plans d'Ajustement Structurels (PAS), a obligé l'Etat à se désengager de certaines activités.

#### *Les études prospectives Côte d'Ivoire 2000, 2010 et 2025*

Outre les plans quinquennaux, trois (3) grandes études prospectives ont été réalisées à partir 1973. Il s'agit des études Côte d'Ivoire 2000, Côte d'Ivoire 2010 et Côte d'Ivoire 2025.



Premier exercice du genre, l'étude Côte d'Ivoire 2000 est une réflexion stratégique visant à obtenir le point de vue des populations sur leurs visions du futur. Initiée par l'Etat de Côte d'Ivoire, elle a consisté en une vaste concertation nationale ayant réuni 150 participants issus de tous les secteurs. Parmi les sept (7) thèmes abordés figure l'aménagement du territoire qui est consacré comme une thématique essentielle de la stratégie future du développement du pays. A ce sujet, l'étude a préconisé l'adoption d'une politique volontariste où l'Etat se positionne comme le principal acteur en charge de la conception et de l'exécution des projets. Elle propose également la création de régions (ensemble de départements) et le renforcement de la déconcentration administrative.

L'étude Côte d'Ivoire 2010, quant à elle, a été initiée par la coopération française. Elle avait pour objectif de donner à la France un référentiel lui permettant d'optimiser ses futurs axes et moyens d'intervention par rapport aux besoins des Ivoiriens. Elle fait le même constat que l'étude Côte d'Ivoire 2000 et reprend à son compte les solutions proposées par celle-ci. En outre, l'étude Côte d'Ivoire 2010 perçoit l'aménagement du territoire comme un enjeu économique en vue d'une meilleure répartition des fruits de la croissance. A ce titre, elle demande le renforcement de l'aménagement du territoire en l'accompagnant d'une véritable politique de décentralisation/régionalisation.

L'étude prospective Côte d'Ivoire 2025 est la troisième réflexion stratégique sur le long terme entreprise sur l'initiative du gouvernement ivoirien. Sa réalisation a pris la forme d'un dialogue social qui a réuni des hauts responsables des administrations publiques et privées, des chercheurs de l'université, des représentants de la société civile et d'Organisations Non Gouvernementales (ONG), des syndicalistes et leaders d'opinion, mouvements de jeunesse, paysans, associations de femmes, etc. Le diagnostic de l'aménagement du territoire qui transparaît dans l'étude indique clairement que les choses n'ont pas véritablement évolué depuis les premières études prospectives. En définitive, l'étude Côte d'Ivoire 2025 a basé les stratégies de développement sur la détermination des scénarios du futur. Cette étude pêche par son manque de clarté dans la prise en compte de l'aménagement du territoire dans la planification à long terme.

#### *La nouvelle politique d'aménagement du territoire (depuis 1997)*

Sur la base des expériences précédentes, l'Etat a décidé de rationaliser ses méthodes de programmation dans l'optique d'optimiser ses moyens et ressources tout en développant une vision collective pour le long terme. Ainsi en 1997, une nouvelle politique d'aménagement du territoire est présentée aux bailleurs de fonds lors de la table ronde sur la décentralisation et l'aménagement du territoire, tenue du 12 au 14 mai 1997. Cette politique précise clairement, au nombre de ses objectifs généraux, la place et les compétences que doivent assumer les collectivités territoriales dans le processus de développement : « Favoriser un développement harmonieux, équilibré et cohérent de l'ensemble du pays, par le renforcement du rôle de levier du développement imparti aux entités territoriales, à travers la promotion de la compétence locale et la responsabilisation accrue des populations en matière de programmation et de gestion du développement » (MEMPD (DGDER)- UE (PSDAT), 2006). Cet objectif général est complété par les objectifs spécifiques 1 et 4 de ladite politique à savoir :

- Objectif 1 : polariser le développement régional sur les chefs-lieux de région en vue d'impulser le développement à ce niveau, tout en faisant contrepoids à la croissance de la capitale économique ;
- Objectif 4 : renforcer la capacité de gestion des collectivités territoriales en mettant en place ou en améliorant leurs outils de gestion et de planification pour leur permettre de jouer le rôle qui est le leur en matière de conception, de programmation, de réalisation, de gestion et d'entretien des équipements. (MEMPD (DGDER)- UE (PSDAT), 2006)

Pour atteindre ces objectifs, trois (3) orientations sont définies :

- la planification territoriale et la gestion spatiale ;
- le renforcement cohérent et coordonné du niveau d'équipement aux plans national, régional et local ;
- la décentralisation et la déconcentration.

Malheureusement la politique d'aménagement du territoire de 1997 n'a jamais connu de mise en œuvre.

### *1.2.2 Bilan diagnostique de l'aménagement du territoire en Côte d'Ivoire*

#### *Etat des lieux*

La politique d'aménagement du territoire de la Côte d'Ivoire dont les actions étaient volontaristes, avait comme acteur unique l'Etat. Elle s'est concrétisée, à la fois, par des opérations de développement rural intégré dans certaines régions notamment le Nord-Est et le Nord-Ouest, et par deux opérations intégrées de développement régional : l'Autorité pour l'Aménagement de la Région du Sud-Ouest (ARSO) et l'Autorité pour l'Aménagement de la Vallée du Bandama (AVB) dans la région centre. Cette politique poursuivait le double objectif d'atteindre (i) l'équilibre régional par le développement économique et (ii) l'unité nationale par la fourniture d'équipements sociaux.

Au regard des actions menées, un bilan ambigu peut être dressé pour les deux objectifs : économie et politique d'équipements. En effet l'on constate d'incontestables succès, notamment dans les domaines de l'équipement social et des infrastructures ainsi que des avancées intéressantes en matière de partage des responsabilités entre l'Etat et les CT, grâce à l'introduction de la décentralisation dans les années 1980. A contrario, l'on note un "éternel recommencement" des projets de développement économique régional, qui ne sont pas parvenus à intégrer et moderniser les systèmes traditionnels de production.

Au final, le modèle a généré des déséquilibres inter et intra régionaux. Il n'a pas pu aboutir au succès économique espéré car basé sur l'épuisement des ressources sur lesquelles un succès durable peut se fonder. Comme le souligne l'étude Pré-bilan de l'aménagement du territoire en Côte d'Ivoire (2006) : « il a eu une contribution importante dans la rupture du consensus territorial ».

#### *Les problèmes*

En dépit des efforts fournis depuis les indépendances, le bilan d'ensemble de l'aménagement du territoire avant 1990 révèle que les problèmes de développement identifiés par les premières études

demeurent. Il s'agit entre autres de la persistance des phénomènes de concentration et de disparités dans la répartition des hommes et des activités ainsi que le faible développement des villes secondaires. Il convient également de souligner l'absence de coordination des politiques sectorielles, et la faible implication des populations concernées dans la programmation des infrastructures de base. En outre, l'on assiste dès les années 1980 à l'arrêt de la politique d'aménagement du territoire du fait de l'introduction des Programme d'Ajustement Structurel (PAS).

En somme, la politique de développement régional est restée sans suite malgré le démarrage effectif de la décentralisation en 1980. Abidjan a continué à être la ville phare qui concentre l'essentiel des activités et la majorité des populations urbaines. Les centres urbains, devant concurrencer Abidjan, n'ont jamais pu émerger. Les zones forestières ont continué d'attirer les populations au détriment des autres parties du pays. La pression sur les terres agricoles dans ces zones forestières est telle que les conflits fonciers ont entraîné une rupture de la cohésion sociale.

Le prochain point examine l'état de la mise en œuvre de la politique d'aménagement du territoire dans la région de la Nawa.

### 1.3 La mise en œuvre de la politique d'aménagement du territoire de la région de la Nawa

#### 1.3.1 *Un problème d'opérationnalisation*

En Côte d'Ivoire, la politique de décentralisation transfère aux régions les compétences d'aménagement à l'échelle de leurs territoires<sup>7</sup>. A ce titre, elles se doivent de mettre en place des projets et programmes structurants susceptibles de transformer l'espace régional en cohérence avec la vision stratégique de l'Etat central. Dans cette perspective, la politique nationale d'aménagement du territoire recommande à ces collectivités décentralisées d'élaborer un schéma régional d'aménagement du territoire. Cet outil de planification stratégique est censé servir de cadre d'orientation des politiques publiques dans tous les secteurs du développement local.

Si la pertinence des schémas régionaux d'aménagement du territoire en tant qu'outils de planification stratégique ne semble pas faire de doute au sein des spécialistes du développement, des réticences subsistent chez les autorités politiques locales. En effet, sur 31 régions que compte la Côte d'Ivoire (décret n°2013-294 du 02 mai 2013), seule la région du Cavally et celle de la Nawa, qui sert de cadre spatial à notre étude, se sont dotées d'un schéma régional d'aménagement du territoire.

Adopté en 2015, le schéma régional d'aménagement du territoire vise à fournir à la Région de la Nawa un cadre de cohérence pour la coordination des actions d'aménagement et de développement de la région (SRAT, 2015). Trois ans après l'adoption de cet outil de planification stratégique, force est de constater que son impact peine à se faire ressentir notamment sur les plans de la programmation des projets et de la transformation de l'espace. De fait, l'on observe un écart important entre les ambitions affichées dans le SRAT et les réalisations de la Région de la Nawa.

L'objet de notre étude est d'examiner les causes de l'écart entre les actions planifiées dans le schéma régional d'aménagement du territoire et celles effectivement réalisées sur le terrain dans la région de

---

<sup>7</sup> Loi n°2003-208 du 07 juillet 2003 – Article 10

la Nawa. Ce problème pourrait traduire des difficultés dans la mise en œuvre dues à l'absence d'une bonne planification opérationnelle prévue en aval du schéma régional d'aménagement du territoire.

### 1.3.2 La question du financement

La question du financement constitue un des principaux nœuds gordiens du fonctionnement des collectivités territoriales. En effet, l'Etat central reste le principal (sinon l'unique) pourvoyeur de fonds de ces entités décentralisées. En Côte d'Ivoire, dans le cadre du processus de décentralisation, la loi n°2003-208 du 07 juillet 2003<sup>8</sup> prévoit le transfert de 16 compétences ainsi que du budget correspondant, de l'Etat aux collectivités territoriales (CT) et aux districts autonomes<sup>9</sup>. Mais dans bien des cas, ce transfert n'est pas encore effectif, simplement parce que les ministères sectoriels concernés ne sont pas encore dessaisis de ces compétences et tardent à transférer les ressources correspondantes (World Bank, 2010, cité par Houssou). A titre d'exemple, la part totale des ressources transférées<sup>10</sup> aux collectivités territoriales et aux districts autonomes de 2011 à 2015 s'est établie à 17,25 % contre 82,75 % (cf. Tableau N°1) pour les ressources transférables<sup>11</sup>. Cet état de fait dénote que la gestion des différents programmes sectoriels reste encore fortement centralisée. Ce point de vue est confirmé par une étude menée par CGLU-Afrique<sup>12</sup> en 2016. En effet, la somme des dépenses liées aux compétences transférées aux CT et aux Districts autonomes entre 2011 et 2015 est estimée à environ 229 661 241 776 FCFA, soit une moyenne annuelle de 45 932 248 355 FCFA équivalant à 1,42% des dépenses général de l'Etat. La tendance ne devrait pas s'améliorer pour le quinquennat en cours comme nous le prouve le tableau N°2.

Tableau 1 : Ressources liées aux compétences transférées aux CT et aux Districts autonomes de 2011 à 2015  
(en francs CFA)

ANNEES	Transférées	%	Transférables	%	TOTAUX
2011	41 895 415 230	24,52%	128 974 655 849	75,48%	170 870 071 079
2012	43 186 948 458	14,97%	245 315 070 753	85,03%	288 502 019 211
2013	42 107 079 776	13,86%	261 646 948 006	86,14%	303 754 027 782
2014	54 898 870 785	23,08%	182 932 903 399	76,92%	237 831 774 184
2015	47 572 927 527	14,38%	283 207 782 288	85,62%	330 780 709 815
<b>Total</b>	<b>229 661 241 776</b>	<b>17,25%</b>	<b>1 102 077 360 295</b>	<b>82,75%</b>	<b>1 331 738 60</b>

Source : DGBF – 2014

<sup>8</sup> Loi portant transfert et répartition de compétences de l'Etat aux collectivités territoriales.

<sup>9</sup> La Côte d'Ivoire compte 2 districts autonomes que sont Abidjan et Yamoussoukro depuis 2013.

<sup>10</sup> Ressources effectivement mises à la disposition des CT dans le cadre de leurs compétences

<sup>11</sup> Ressources liées aux compétences des CT mais qui ne sont pas transférées par les Ministères sectoriels

<sup>12</sup> Etude sur l'évaluation rétrospective et prospective du coût des compétences transférées par l'Etat aux CT et aux districts autonomes de Côte d'Ivoire, CGLU Afrique, 2016

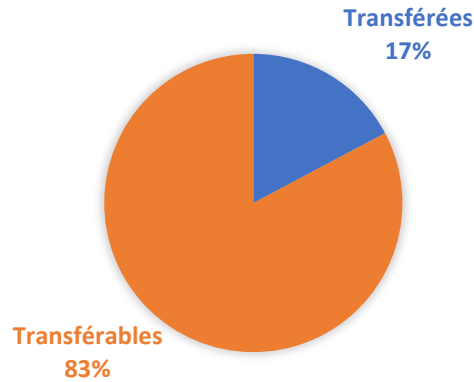


Figure 1 : Répartition des ressources par catégories de 2011 à 2015

Tableau 2 : Ressources liées aux compétences transférées aux CT et aux Districts autonomes de 2016 à 2020 (en francs CFA)

ANNEES	TRANSFEREES	%	TRANSFERABLES	%	TOTAUX
2016	61 237 018 023	17,10	296 874 198 486	82,90	358 111 216 509
2017	63 267 844 002	17,10	306 719 547 823	82,90	369 987 391 825
2018	66 736 384 595	17,10	323 534 870 348	82,90	390 271 254 943
2019	70 395 081 405	17,10	341 272 061 314	82,90	411 667 142 720
2020	74 254 359 388	17,10	359 981 660 427	82,90	434 236 019 816

Source : DGBF – 2014

## 1.4 Questions de recherche, objectifs, hypothèses et résultats attendus

### 1.4.1 Les questions de recherche

La question principale qui sous-tend notre étude est « Comment accroître l’efficacité du SRAT en vue de favoriser un développement harmonieux du territoire et réduire les inégalités socioéconomiques au sein de la région de la Nawa ? » En d’autres termes, quels outils proposer pour améliorer la mise en œuvre du SRAT en vue d’en augmenter l’impact sur les populations de la région de la Nawa ? Apporter une réponse à une telle interrogation nous conduit à répondre aux questions sous-jacentes suivantes :

- a. Les réalisations de la Région de la Nawa sont-elles en cohérence avec la vision du SRAT ?
- b. Quels sont les facteurs du niveau de mise en œuvre du SRAT dans la Région de la Nawa ?
- c. Quels outils mettre en place pour une meilleure opérationnalisation du SRAT ?

### 1.4.2 Les objectifs de la recherche

#### Objectif Général

L’objectif général de cette étude est d’évaluer la stratégie de mise en œuvre du schéma régional d’aménagement du territoire en vue d’améliorer son impact sur les populations de la Nawa.

### *Objectifs opérationnels*

Plus spécifiquement, Il s'agira pour nous au cours de cette étude :

- d'analyser le degré de cohérence (vision – plan – actions terrain) et d'imputabilité des réalisations du conseil régional de la Nawa ;
- d'identifier les contraintes liées à la mise en œuvre du schéma régional d'aménagement du territoire de la région de la Nawa ;
- de contribuer à l'amélioration du cadre général de planification de la région de la Nawa par la conception d'outils de planification opérationnelle et de suivi des résultats à atteindre.

#### *1.4.3 Les propositions de recherche et résultats attendus*

##### *La proposition principale*

L'adoption d'un cadre pluriannuel de planification opérationnelle et de mesure du progrès est un gage d'amélioration de la performance du schéma régional d'aménagement du territoire.

##### *Les propositions spécifiques*

L'hypothèse principale se décline en hypothèses spécifiques libellées comme suit :

- Il existe un faible alignement entre les actions réalisées par le Conseil régional de la Nawa sur la période 2015 – 2018 et le SRAT ;
- Le Conseil régional de la Nawa fait face à des contraintes d'ordres institutionnel, humain et financier dans la mise en œuvre de son SRAT ;
- L'amélioration de la performance du SRAT implique le renforcement du cadre général de planification de la région de la Nawa particulièrement sur le plan opérationnel.

##### *Les résultats attendus*

A la fin de l'étude, les résultats suivants sont attendus :

- le degré de cohérence et d'imputabilité des réalisations du conseil régional de la Nawa est analysé ;
- les contraintes de la mise en œuvre du schéma régional d'aménagement du territoire de la région de la Nawa sont identifiées ;
- des propositions permettant d'améliorer le cadre général de la planification de la région de la Nawa sont déclinées.

## 2 Aménagement du territoire et développement local : la revue théorique

Nous ne saurions faire une étude sur les schémas d'aménagement du territoire sans faire l'état des connaissances sur la notion d'aménagement du territoire ainsi que les concepts et approches y afférents. Par ailleurs, l'aménagement du territoire comme approche est lui-même très lié à la notion de développement local. Il apparaît de ce fait pertinent d'établir les liens entre ces deux (2) notions.

### 2.1 De la notion de territoire à l'aménagement du territoire

L'aménagement du territoire suppose la compréhension du cadre spatial à aménager : « le territoire ». Cette section aborde la clarification de ces deux (2) concepts.

#### 2.1.1 La notion de territoire

Selon le dictionnaire Larousse (édition 2001), Le terme territoire provient du latin territorium, lui-même dérivé de terra, la terre (globe terrestre, matière, sol, continent, contrée). Il signifie « morceau de terre appropriée ». Il a donné naissance au mot « terroir » et territoire.

Belhedi (2010) définit trois sens du terme « Territoire ». Le premier est d'ordre administratif. Selon lui, il s'agit d'abord d'un « découpage administratif », à savoir « un espace ayant une autorité compétente mais n'ayant pas une forte homogénéité de population ». De ce point de vue, le territoire ne dispose « pas encore d'un statut très précis comme les DOM-TOM ». Ensuite, le deuxième sens attribué à la notion de territoire selon Belhedi (Op. Cit.) fait référence à « un espace délimité et contrôlé par une autorité (un Etat) qui forme souvent une nation et/ou un pays ». Dans ce sens, « l'Etat possède l'autorité territoriale qui s'exprime par des lois territoriales qui s'appliquent à l'ensemble du territoire ». Enfin, le territoire est « un espace socialisé, approprié par ses habitants quelle que soit sa taille avec une mémoire, une pratique et une représentation de cet espace. Il est l'œuvre de la société indépendamment de sa nature physique, la présence de ville ».

Le territoire se différencie de l'espace. En effet, « le territoire est un espace exploré, analysé et idéalisé » (Alvergne, 2008). « L'exploration relève de la découverte physique de la géographie. Elle permet une prise de conscience indispensable à l'apparition d'un appareil statistique et scientifique et d'une démarche d'analyse. » Le caractère « analysé » présente le territoire comme un champ d'investigation du géographe. Quant à l'aspect « idéalisé » du territoire, il renvoie au fait qu'il s'agit d'une projection d'une vision modelable de la société par les différents acteurs. Cette dernière vision est partagée par Raffestin (1986) qui souligne que configuration, interaction et représentation au niveau matériel et idéal constituent le territoire en tant que « projection d'un système d'intentions humain sur une portion de la surface terrestre » par les différents acteurs en place en fonction de leurs statuts et leurs stratégies, comme le résultat de l'articulation entre les projets, les intentions et les réalisations. Le territoire n'est donc plus seulement le réceptacle géographique neutre où des entreprises, des collectivités et des individus inscrivent leurs actions (économie de cueillette). Il est devenu acteur à travers le produit de leur interaction (économie des organisations). (Guigou et Parthenay, 2001)

Par ailleurs, le territoire étant le cadre spatial privilégié de l'exercice du pouvoir institutionnalisé, à chaque échelle correspond un territoire sur lequel un acteur institutionnalisé exerce certaines compétences (De Sartre et Gagnol, 2012). Le territoire est donc par essence multiscale. Ainsi, dans le contexte de la mondialisation, l'Etat partage-t-il ses compétences avec différents niveaux scalaires situés au-dessus (Union Européenne, Nations Unies, CEDEAO, Etc.) ou en dessous de lui (régions, départements, communes, Etc.).

La notion de territoire ayant été appréhendée, il importe de comprendre la notion d'aménagement du territoire.

### 2.1.2 L'aménagement du territoire

Les collectivités ont été amenées souvent à agir sur les espaces qu'elles occupent ; conquête de terres, bonification, aménagements hydro-agricoles, construction de routes, de ponts et de viaducs... On peut citer les Pharaons, l'empire romain, les bastides du Moyen Âge, les cilles de l'Andalousie musulmane, les travaux hydro-agricoles dans les oasis... (Belhedi, 2010). Cependant l'aménagement du territoire, dans son acception actuelle, est une notion récente. Il remonte aux années 1930 avec les travaux de la Compagnie Nationale du Rhône (CNR) (1932) et la Tennessee Valley Authority (TVA) de 1933. Mais ce sont surtout les années 1960 qui donnent naissance à l'aménagement avec la mise en place de grands travaux, de vastes programmes et la création d'institutions appropriées (Belhedi, Op. Cit.).

L'expression « aménagement du territoire » fait son apparition en France en 1943 en remplacement de la notion d'équipement (Alvergne et Musso, 2003). L'aménagement du territoire est d'abord et avant tout une politique. Il connaît son essor à partir de 1950 avec Eugène Claudius-Petit qui présente un discours intitulé « Pour un Plan national d'aménagement du territoire »<sup>13</sup>. Claudius-Petit y définit l'aménagement du territoire comme « la recherche d'une meilleure répartition des hommes en fonction des ressources naturelles et des activités économiques avec la constante préoccupation de leur donner de meilleures conditions d'habitat, de travail, de plus grandes facilités de loisir et de culture (Alvergne et Musso, Op. Cit.). En d'autres termes, l'aménagement du territoire est l'action et la pratique de disposer avec ordre, à travers l'espace d'un pays et dans une vision prospective, les hommes et leurs activités, les équipements et les moyens de communication qu'ils peuvent utiliser, en prenant en compte les contraintes naturelles, humaines et économiques, voire stratégiques (Merlin, 2000).

Toute politique d'aménagement du territoire porte en elle-même trois (3) exigences. Elle traduit, d'abord, une exigence de justice spatiale en ce sens que l'aménagement vise la correction des disparités<sup>14</sup> (Gravier, 1947). Pour Gravier, la justice spatiale consiste à répartir la population et les activités aussi également que possible sur tout le territoire. Ensuite, l'aménagement du territoire implique une exigence économique. Sous cet angle, elle a pour mission de promouvoir et d'exploiter

---

<sup>13</sup> Présenté en février 1950 en conseil des ministres par Eugène Claudius-Petit, Ministre de la Reconstruction et de l'Urbanisme, ensuite en brochure, est le texte fondateur qui définit les orientations de la politique d'aménagement des décennies suivantes en France.

<sup>14</sup> Paris et le désert français, Jean-François Gravier, 1947. Ouvrage de Géographie ayant eu un écho important auprès de l'Etat français. (Textes colligés in les grands textes de l'aménagement du territoire, Alvergne et Musso, 2003).



les potentialités des territoires. Il ne s'agit plus de compenser les handicaps, mais de considérer que tous les territoires offrent des potentialités qu'il faut valoriser (Alvergne, Op. Cit.). Enfin, Claudius-Petit (1950) introduit l'idée de spécialisation fonctionnelle des territoires, qui sous-entend l'affectation d'activités économiques spécifiques à chaque région. Toutes ces exigences ont pour but de transformer l'espace en vue du bien-être des populations. Ainsi l'aménagement du territoire « se propose de substituer un nouvel ordre à l'ancien, de créer une meilleure disposition, une meilleure répartition dans l'espace de ce qui constitue les éléments de fonctionnement d'une société ; meilleure par rapport aux buts, c'est-à-dire non seulement à des fins économiques, mais davantage encore pour le bien-être et l'épanouissement de la population ; termes vagues mais qui définissent néanmoins clairement la finalité sociale, humaine, de l'aménagement du territoire » (Claudius-Petit, 1950).

Les champs d'intervention de l'aménagement du territoire se situent dans l'optique du développement durable. Dans cette perspective, il touche divers secteurs :

- le développement local, le développement régional, le développement urbain ;
- le développement territorial ;
- les politiques sociales spatialisées ;
- les politiques du logement ;
- le développement des infrastructures, notamment de transport et de communication ;
- la gestion des déchets et des ressources de proximité ;
- la disponibilité des ressources en eau et leur gestion intégrée afin d'assurer leur durabilité ;
- la préservation et la mise en valeur de l'environnement ;
- la participation citoyenne des habitants ;
- l'éducation à l'environnement et au développement durable.

En définitive, les objectifs majeurs des politiques d'aménagement du territoire sont la promotion du développement économique des territoires et la réduction des inégalités spatiales en termes économiques ou sociaux. Ces différents objectifs laissent apparaître « Plusieurs dimensions ou composantes contradictoires » (Belhedi, 1992).

## 2.2 Principes clés et enjeux de l'aménagement du territoire

### 2.2.1 Les principes clés de l'aménagement du territoire

L'aménagement du territoire s'appuie sur trois grands principes : la coordination, la coopération et la participation. La fonction de coordination de l'aménagement du territoire résulte directement de la loi concernant la décentralisation<sup>15</sup>. Celle-ci n'est possible que si une coopération entre et avec les politiques sectorielles est assurée. La mise en œuvre d'une politique cohérente d'aménagement du territoire exige par ailleurs l'implication des acteurs concernés à tous les niveaux, ce qui répond au principe de la participation.

---

<sup>15</sup> Loi n° 2014-451 du 05 août 2014 portant orientation de l'organisation générale de l'Administration Territoriale

### La coordination

Une des principales missions de l'aménagement du territoire consiste à coordonner les besoins en matière d'occupation de l'espace en tenant compte de ses propres objectifs et des exigences des politiques sectorielles. Le principe de coordination s'exerce à deux niveaux : horizontal et vertical. La coordination horizontale vise à intégrer les différentes politiques sectorielles tandis qu'au plan vertical, elle consiste à gérer les relations entre les niveaux d'intervention national, régional et communal<sup>16</sup>.

En Côte d'Ivoire la coordination des politiques d'aménagement du territoire s'opère conformément à cette vision. Au plan vertical, elle est assurée par le Ministère du Plan et du Développement (MEMPD) et au niveau horizontal par le Ministère de l'intérieur et de la Sécurité (MIS) en charge des collectivités territoriales.

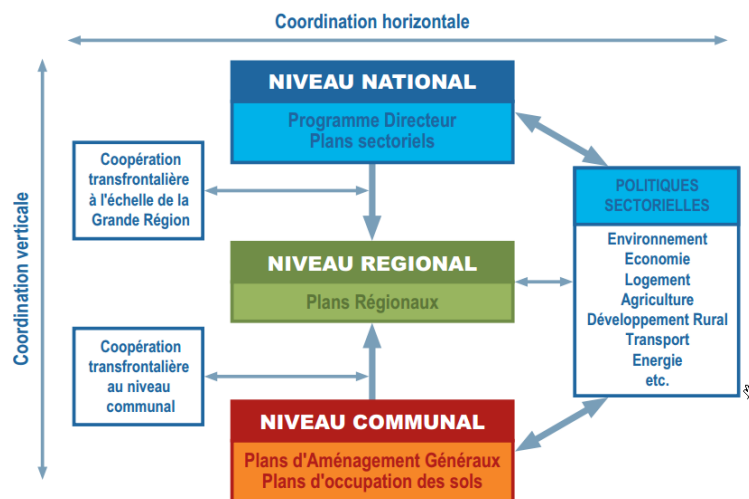


Figure 2 : Illustration des niveaux de coordination

Source : Ministère de l'Intérieur, Grand-Duché de Luxembourg

Ce schéma illustre bien les deux directions selon lesquelles peut s'effectuer la coordination, à savoir de haut en bas (top-down) et de bas en haut (bottom-up).

### La coopération

L'aménagement du territoire est une politique transversale et pluridisciplinaire. En tant que telle, elle fait intervenir une multiplicité d'acteurs (Etat, Ministères, CT, population, secteur privé, société civile, ONG, etc.) d'origines et de compétences diverses. De ce fait, la coordination ne peut réussir que si les acteurs concernés sont disposés à surmonter leurs divergences et à s'intégrer dans une démarche collective. Le principe de coopération est donc une condition préalable à la coordination.

<sup>16</sup> La mise en place des schémas d'aménagement et des plans de développement s'inscrivent dans une logique de coordination verticale.

### *La participation*

L'approche soliste du développement, longtemps utilisée par les Etats centraux a montré ses limites. La participation s'impose aujourd'hui comme un moyen d'assurer l'implication des populations dans la mise en œuvre opérationnelle des projets et programmes d'aménagement du territoire. Ainsi les différents schémas d'aménagement et plans de développement, quelle que soit l'échelle d'intervention, devraient être l'occasion de mener un large débat politique permettant aux acteurs concernés de se familiariser avec la matière, de s'intégrer dans le processus d'élaboration et de s'appropriier le sujet.

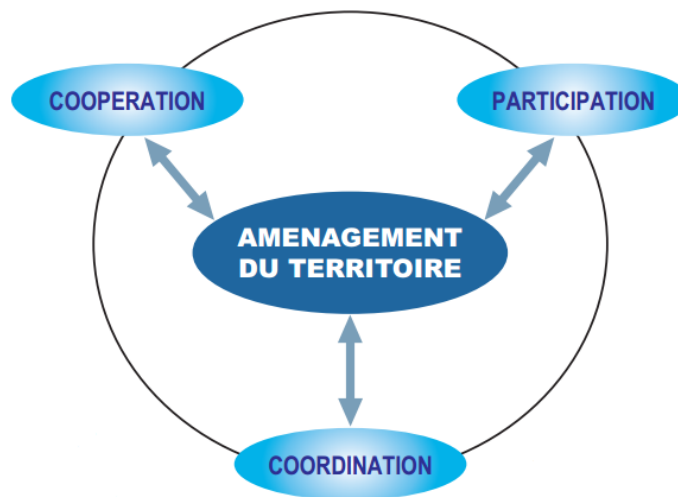


Figure 3 : Les 3 principes de l'aménagement du territoire  
Source : Ministère de l'Intérieur, Grand-Duché de Luxembourg

#### *2.2.2 Les enjeux de l'aménagement du territoire*

Les enjeux de l'aménagement du territoire sont nombreux et complexes. La doctrine de l'aménagement du territoire est de réaliser un arbitrage entre 3 objectifs : l'efficacité économique et la compétitivité des territoires, le développement durable et la cohésion et l'équité spatiale. (Alvergne, 2008)

##### *L'efficacité économique et la compétitivité des territoires*

Il s'agit de rendre un territoire attractif pour les entreprises (créer un dynamisme économique, créer de l'emploi), pour les voyageurs (en développant le tourisme) et pour des riverains potentiels.

##### *Le développement durable*

Le développement durable devient également un enjeu majeur de l'aménagement des territoires. En effet, les espaces en danger doivent être protégés par la création d'espaces naturels aménagés ou par des lois. De plus, la mise en valeur du territoire, particulièrement dans le cas des politiques agricoles, ne doit plus s'opérer dans une logique d'épuisement des ressources.

### *La cohésion et l'équité spatiale*

L'équité spatiale est le principe selon lequel de nombreux aménagements sont mis en place afin d'assurer une parité d'accès aux services publics et à l'emploi entre les territoires.

## 2.3 Aménagement du territoire et développement local : deux approches de développement

### *2.3.1 Le local : nouveau paradigme du développement*

Le concept de développement local, occupe une place de choix dans la documentation spécialisée récente (Pecqueur, 2000 ; Lévesque, 2002 ; Greffe, 2002 ; Piveteau, 2005 ; Matteudi, 2012). Cependant, cette profusion d'écrits ne permet pas d'appréhender une définition unanime et définitive ou un cadre théorique de référence (Angeon et Callois, 2004). Davezies (2002), souligne clairement qu'« il est curieusement très difficile de trouver la définition du développement local dans la littérature spécialisée. Les ouvrages académiques le considèrent plutôt comme un processus que comme un état ». Pecqueur (2002) met bien en évidence la multiplicité de sens donnés au développement local. En effet, selon lui « le développement local peut se définir à la fois comme un processus, une démarche, une méthode ». Bien qu'ayant des définitions diverses et variées du développement local, l'ensemble des auteurs s'accordent à reconnaître son caractère multidimensionnel (Vachon, 1993 ; Benko, 2000 ; Greffe, 2002), de par sa capacité à prendre en compte les composantes (économique, sociale, politique, culturelle, environnementale) des collectivités locales. Ainsi, « quelle que soit la définition retenue, la notion de développement local est devenue un mode d'approche, une méthode d'appréhension globale des problèmes locaux » (Guigou, 1984).

Le développement local s'articule autour de trois (3) dimensions principales que sont l'espace (avec ses ressources et potentialités), le temps et les acteurs. Ce concept a fait son apparition pour la première fois en France, au milieu des années 1960, suite à la prise de conscience que les politiques d'aménagement ne pouvaient trouver leur pleine efficacité qu'en s'appuyant sur une structuration des populations locales (Houée, 2001 ; Deberre, 2007). Depuis, l'échelon local s'est imposé comme le cadre par excellence de réorganisation ou de reconversion des moyens de production, de restructuration des espaces urbains ou ruraux dans la perspective d'un meilleur accès aux services publics de qualité et une meilleure redistribution des revenus et des richesses au sein des populations.

### *2.3.2 Complémentarité entre aménagement du territoire et développement local*

N'Guessan (2013) définit l'aménagement du territoire comme l'ensemble des « actions menées en vue de favoriser le développement des régions ». Le même auteur précise qu'il « porte sur la disposition spatiale des hommes et des activités et allie donc le développement économique, l'habitat, les transports et autres infrastructures de communication ». Comme on peut le voir, il s'agit d'une démarche de planification visant à structurer le territoire en vue de son développement. Dans ce même ordre d'idée, Alvergne (2008) souligne l'importance de l'aménagement du territoire pour les états africains en ces termes : « Aux différents acteurs locaux, aux acteurs gouvernementaux et ceux chargés des institutions d'intégration régionale se pose la question de comment aménager ce vaste

espace confronté à des disparités importantes en termes d'infrastructures et d'équipements, d'accès aux services sociaux et à l'emploi ». Il ressort de cette interrogation que l'aménagement du territoire vise à réduire les disparités entre les localités en vue du bien-être de la population. Cependant, force est de constater qu'après plusieurs décennies d'aménagement du territoire, les défis évoqués par Alvergne n'ont toujours pas été relevés. Pis encore, l'aménagement du territoire, en tant que démarche de développement, semble connaître une crise profonde dans les états africains (Alvergne op.cit.). On peut en déduire que les politiques classiques en aménagement du territoire, basées sur l'organisation administrative des territoires et sur des modèles centralisés et descendants de l'action publique se sont essouffées. Les dysfonctionnements territoriaux, la remise en cause de la centralité de l'Etat, la participation marginale des acteurs locaux dans les projets d'aménagement en sont les preuves parmi tant d'autres.

Le glissement de l'aménagement du territoire au développement local s'est opéré, surtout en Afrique, dans les années 1990, en faveur des politiques de décentralisation. Il recouvre des réalités à la rencontre du développement durable, de la gouvernance territoriale. Le développement territorial est ainsi une démarche de mobilisation des acteurs locaux pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet commun à un territoire donné en vue de le construire durablement. L'aménagement du territoire (macro) et le développement local (infra) doivent, dans une démarche prospective, anticiper ces différentes formes de mutation. Ce qui semble différencier l'aménagement du territoire du développement local, qui poursuivent les mêmes objectifs à différentes échelles complémentaires, c'est une approche davantage « Bottom-up » qui consacre l'émergence et le pouvoir des territoires que « Top-down » qui s'effectue selon une vision verticale.

### 3 Cadre théorique et méthodologie de l'étude

#### 3.1 Cadre théorique de la recherche

##### 3.1.1 Présentation du SRAT de la Nawa

###### *Le Contexte*

L'élaboration du schéma régional d'aménagement du territoire (SRAT) de la Région de la Nawa intervient dans un contexte de renouveau du processus de décentralisation en Côte d'Ivoire. En effet, au lendemain de la crise post-électorale de 2010, les autorités centrales ivoiriennes nouvellement installées ont entrepris une réforme de la politique de décentralisation. Ainsi le décret n°2011-263<sup>17</sup> du 28 septembre 2011 prévoit la mise en place de Conseils régionaux et Districts autonomes, en remplacement des Conseils généraux et Districts existants<sup>18</sup>. Dans la même perspective, le décret n°2013-294 du 02 mai 2013<sup>19</sup> octroie le statut de circonscriptions administratives et collectivités territoriales à 31 régions dont celle de la Nawa. Les élections des Conseils régionaux, tenues le 21 avril 2013, portent une nouvelle équipe dirigeante à la tête de la Région de la Nawa.

Le Schéma Régional d'Aménagement du Territoire s'inscrit dans la vision des nouvelles autorités régionales et vise à fournir à la Nawa un cadre de cohérence pour la coordination des actions d'aménagement et de développement de la région (SRAT, 2015).

Sa démarche s'appuie et s'inscrit dans les documents de politiques publiques élaborés par le Gouvernement de la Côte d'Ivoire en vue d'améliorer l'efficacité de ses actions. Par ailleurs, le SRAT doit s'attacher à promouvoir une gouvernance territoriale multi-niveaux permettant d'apporter de la cohérence entre les différents documents de planification pour une meilleure implication des acteurs locaux. Au plan institutionnel, l'élaboration du SRAT s'inscrit dans le contexte de la politique de décentralisation. (SRAT, Op. Cit.)

###### *Le processus d'élaboration*

La démarche d'élaboration du SRAT de la Nawa est dans son essence participative. Durant tout le processus, une contribution des acteurs locaux a été enregistrée par le biais des travaux de groupes, des entretiens et interviews au niveau de tous les départements de la région. Il s'agit d'une co-production avec les acteurs et les citoyens dans l'optique de promouvoir un mode de bonne gouvernance territoriale (SRAT, 2015). Elle s'est déroulée en 3 phases :

- élaboration et harmonisation des outils méthodologiques : Elle avait pour but d'asseoir les principes de dialogue et de concertation dans la conduite du processus d'élaboration du SRAT ;
- diagnostic territorial : Il s'est agi, au cours de cette phase, de procéder à l'identification des principaux enjeux et défis territoriaux de la région ;

---

<sup>17</sup> Décret portant organisation du territoire national en Districts et en Régions

<sup>18</sup> La loi n° 2002-04 du 3 janvier 2002 portant construction et reconstruction territoriale en Côte d'Ivoire

<sup>19</sup> Loi portant érection de 31 Régions, circonscriptions administratives, en collectivités territoriales Régionales

- étude prospective suivie de la rédaction du rapport et du PDT : elle a permis de définir un cadre stratégique concerté.

Quant à l'analyse de la prospective territoriale, elle s'est organisée autour des points suivants :

- la synthèse du diagnostic et les scénarios tendanciels ;
- le cadre stratégique de développement territorial : l'analyse structurelle et la construction de la vision ;
- l'élaboration du cadre stratégique.

#### *La vision et les Objectifs*

La vision du SRAT est de : « Soutenir dans les prochaines années les conditions d'émergence et d'attractivité de la région de la Nawa à travers des programmes ambitieux de développement agricole et industriel respectueux de l'environnement ; Une région disposant d'un capital humain et d'infrastructures au service d'une économie compétitive et inclusive afin d'assurer une qualité de vie à ses habitants et de participer à l'effort de développement national et sous régional ». Elle est déclinée en un objectif général et cinq objectifs spécifiques.

- Objectif général : Réduire les inégalités territoriales de la région et permettre à l'ensemble des habitants de bénéficier des services, des conditions et d'un cadre de vie de qualité.
- Objectifs spécifiques :
  - 1- Fournir un cadre de cohérence aux actions de développement des différents niveaux de collectivités territoriales ;
  - 2- Permettre aux planifications successives, régionales et nationales, de s'articuler sur des objectifs durables et mis en commun ;
  - 3- Donner plus de visibilité aux politiques sectorielles en offrant un cadre de cohérence spatiale ;
  - 4- Offrir à la vision du Président du Conseil Régional de la Nawa une assise spatiale ;
  - 5- Renforcer l'attractivité et la compétitivité des territoires de la région.

#### *La synthèse du diagnostic territorial*

Cette partie comporte un résumé du diagnostic territorial et une présentation des grandes tendances découlant de la situation actuelle du territoire régional ainsi qu'un bilan territorial qui débouche sur la définition de profils territoriaux<sup>20</sup>. Un cadre stratégique partagé a été élaboré sur la base des grands enjeux issus du diagnostic et analysés en variables clefs dans l'analyse prospective. Enfin, les grandes options stratégiques en matière d'aménagement du territoire ont été définies selon une démarche participative.

- **La situation actuelle du peuplement et de l'occupation de l'espace**
  - o Le peuplement et la dynamique démographique

---

<sup>20</sup> Zones homogènes pouvant guider le choix en matière d'aménagement du territoire.

Le cadre démographique de la région de la Nawa est marqué par un important poids démographique (1.053.084 habitants en 2014) qui la situe au 3<sup>ème</sup> rang national après Abidjan (4.707.404 habitants) et la Région du Haut-Sassandra (1.431.000 habitants). Cette situation est due à une croissance démographique rapide et régulière entre 1998 et 2014 avec un taux de 2,89% (INS RGPH, 2014).

Tableau 3 : Répartition de la population par Sous-Préfecture

DEPARTEMENT	SOUS-PREFECTURE	POPULATION	%
Soubré	Soubré	175 163	16,63
	Okrouyo	113 366	10,77
	Grand-zattry	99 343	9,43
	Liliyo	76 682	7,28
Méagui	Gnamangui	116 475	11,06
	Oupoyo	72 206	6,86
	Méagui	132 294	12,56
Guéyo	Dabouyo	44 467	4,22
	Guéyo	39 213	3,72
Buyo	Buyo	103 217	9,80
	Dapéoua	80 658	7,66
<b>TOTAL</b>		<b>1 053 084</b>	<b>100</b>

Source : INS RGPH – 2014

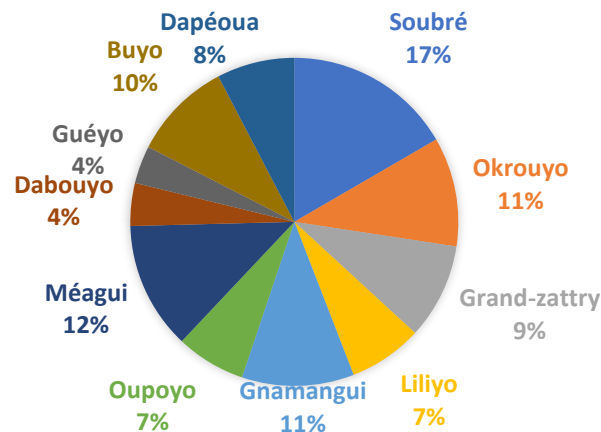


Figure 4 : Diagramme de répartition de la population par Sous-Préfecture

- Les conditions de vie et besoins des populations

Ce chapitre démontre des contraintes en matière d'accès aux services sociaux de base. Pour ce qui concerne la santé, on note des améliorations en termes de taux de couverture médicale (38 nouvelles structures entre 2010 et 2014) et de taux d'accès aux structures de santé (22% de la population situées à moins de 5 km d'une structure sanitaire publique en 2014 contre 10% en 2010) (PEMED-CI, 2015).



En ce qui concerne l'éducation, de fortes disparités sont notées dans l'implantation des équipements éducatifs en faveur des départements de Soubré (76,8%), Méagui (78,3%) et Gueyo (93,2%) (PEMED-CI, Op. Cit.).

Pour ce qui est de l'eau potable, le faible niveau d'accès est une situation quasi-généralisée au niveau de la région. Les grandes villes sont confrontées à la récurrence des ruptures dans l'approvisionnement en eau potable et les zones rurales à l'indisponibilité de point d'approvisionnement en eau potable (HVA, HV et PMH).

Enfin, en matière d'électricité, le niveau de couverture des localités reste faible. La plupart des localités de la région ne sont pas encore alimentées par le réseau national de la Compagnie Ivoirienne d'Électricité (CIE).

- Le système urbain

Les centres urbains de la région de la Nawa concernent essentiellement les chefs-lieux de départements, de sous-préfectures et les communes. Le système urbain de la région de la Nawa est marqué par une faible articulation entre l'armature urbaine et les centres ruraux du fait de la faible praticabilité des pistes de production.

- **La situation actuelle du système de production et de l'économie régionale**

L'économie régionale s'organise autour des secteurs primaires, secondaire et tertiaire.

- Le secteur primaire

Le secteur primaire qui concerne l'agriculture, l'élevage et la pêche, domine l'économie de la région de la Nawa.

L'agriculture est orientée vers les productions de rente et les productions vivrières. Le constat fait état d'une disparition progressive de l'agriculture familiale<sup>21</sup> au profit des grandes exploitations agricoles et industrielles. L'autre problème majeur est la vente des terres qui compromet sérieusement la survie des plantations familiales. De plus, malgré leur nombre important, les bas-fonds ne sont pas aménagés, ce qui constitue autant de contraintes au développement des cultures vivrières. Les conflits fonciers entre autochtones et allochtones et entre autochtones eux-mêmes, constituent également un autre problème majeur pour le secteur agricole.

Au titre des cultures de rente, le café et le cacao connaissent de nombreuses difficultés liées à la fois à un environnement international peu favorable mais également aux difficultés d'accès aux facteurs modernes de production<sup>22</sup>. L'enclavement des zones de production et l'état défectueux de la plupart des pistes de production entraînent des déperditions de production. On observe également l'introduction de nouvelles cultures : l'hévéa et le palmier à huile<sup>23</sup>.

Les cultures vivrières occupent une place importante dans l'agriculture régionale. La Nawa est l'un des greniers agricoles de la Côte d'Ivoire du fait de l'importance de sa production vivrière. En 2013,

---

<sup>21</sup> La plupart des ménages vit des récoltes des plantations familiales, dont le verger est vieillissant.

<sup>22</sup> Malgré ses performances, l'agriculture ivoirienne reste fortement traditionnelle et peu mécanisée.

<sup>23</sup> Ces cultures s'inscrivent dans le cadre du programme de diversification des productions agricoles de l'Etat, avec ces deux spéculations en zone de forêt et la canne à sucre et le coton en zone de savane.

l'agriculture vivrière occupait une superficie totale emblavée de 121.183 ha, avec une production totale, toutes spéculations confondues de 393.445 tonnes soit un rendement moyen de 3,2 t/ha (ANADER, 2013). Le riz, l'igname et le manioc constituent les principales cultures vivrières dans la région de la Nawa.

L'élevage est une activité marginale du fait du climat humide et pluvieux peu favorable à la santé animale et de l'absence d'une tradition pastorale locale. Le cheptel de la région estimé à près de 30.000 têtes ne permet pas de couvrir la demande de la région en viande, œufs et produits dérivés.

La pêche dispose d'un potentiel important avec la présence de cours d'eau, lacs et marigots capables de soutenir le développement de cette activité. Toutefois, elle demeure artisanale en raison du faible niveau d'équipement des pêcheurs.

L'exploitation forestière est une activité à forts enjeux socio-économiques mais qui a un impact négatif sur le couvert végétal. La collecte de bois et la cueillette de produits forestiers non ligneux génèrent des revenus pour de nombreux ménages.

- Le secteur secondaire

Le secteur secondaire concerne l'industrie et les mines. Comparativement aux autres régions du pays, le secteur secondaire présente de réelles potentialités notamment en ce qui concerne la transformation du cacao. Toutefois, le secteur reste inexistant du fait de l'absence d'infrastructures industrielles. Par ailleurs, le secteur minier reste dominé par l'orpaillage clandestin.

- Le secteur tertiaire

Il est porté par le commerce qui occupe 15 % de la population au niveau des principaux centres urbains. Bénéficiant notamment des échanges transfrontaliers, il est dominé par le commerce informel de produits alimentaires et autres produits de consommation quotidienne (cosmétique, quincaillerie, etc.). Il faut également souligner une forte présence de banques et établissements financiers, assurances et institutions de microfinance. Le secteur tertiaire présente d'importantes opportunités de développement et de diversification au niveau du secteur touristique même si celui-ci pâtit de l'état des voiries.

Tableau 4 : Nombre de banques et institutions financières sur District

Ville	Banques commerciales et établissements financiers	Assurances	Microfinance
Buyo	0	3	5
Gueyo	0	0	1
Méagui	5	16	2
Soubéré	7	5	13
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>21</b>

Source : Préfectures, sous-préfectures, Direction Régionale INS – 2014

D'autre part, le tourisme bénéficie d'un potentiel important dans la région de la Nawa à travers des sites naturels que sont les chutes de la Nawa, le parc national de Taï et les singes de la forêt sacrée de Gribouho 2.

- Les secteurs d'appui à la production

Ils concernent le transport, les postes et réseaux de télécommunication, le secteur énergétique. Le transport est entravé par un manque d'organisation du secteur et la vétusté du parc automobile. A cela s'ajoute l'insuffisance des routes et leur état de dégradation avancé. Les postes et télécommunications sont caractérisées par la faiblesse du réseau tandis que le secteur énergétique commence à amorcer son essor avec la présence du barrage hydroélectrique de Buyo et la construction du barrage hydro-électrique de Soubré.

- **L'environnement et le développement durable**

L'environnement est confronté à de multiples agressions découlant de la combinaison de plusieurs facteurs dont les plus déterminants sont les facteurs économiques, démographiques, le processus d'urbanisation et les systèmes de production inadaptés.

Le cadre environnemental de la région de la Nawa est menacé. En effet, on note une régression du couvert végétal de la région, ainsi que certaines espèces fauniques du fait de l'emblavement de plusieurs hectares destinés à l'agriculture. Le parc National de Taï<sup>24</sup> n'échappe pas à cette tendance, d'où les dispositions législatives et institutionnelles prises pour la préservation du Parc<sup>25</sup>.

L'absence de canaux d'évacuation des eaux pluviales et usées, le manque d'organisation du système de collecte des ordures ménagères et la précarité des matériaux de construction des latrines privées posent la problématique de l'assainissement et de la salubrité dans la plupart des villes de la région.

- **L'organisation territoriale**

La région constitue à la fois un palier de décentralisation et de déconcentration avec la présence du conseil régional, du conseil communal, mais aussi du préfet de région, des Préfets de départements et des Sous-préfets. En effet, l'organisation territoriale de la région de la Nawa s'établit autour de 4 départements (Soubré, Méagui, Guéyo et Buyo), 11 sous-préfectures (Soubré, Buyo, Méagui, Oupoyo, Okrouyo, Dapéoua, Guéyo, Dabouyo, Grand-Zattry, Gnamangui et Liliyo) et 06 communes (Soubré, Buyo, Guéyo, Méagui, Grand-Zattry et Mayo).

Si les administrations déconcentrées (départements et sous-préfectures entretiennent des rapports hiérarchiques, il n'en est pas autant pour les entités décentralisées (Régions et communes). Cet état de fait peut être porteur de tensions (conflits de leadership) d'où l'importance de créer un cadre de coordination et de cohérence des actions de développement régional.

Au final, trois (3) types de territoires ont été mis en évidence en vue d'optimiser le développement du territoire régional grâce à ses spécificités, à savoir :

- territoire d'attractivité et à fort enjeu urbain : sous-préfecture de Soubré, Grand-Zattry et Méagui ;

---

<sup>24</sup> Le parc national de Taï est situé à l'ouest de la Côte d'Ivoire. Il fait partie des réserves de biosphère depuis 1977 et est inscrit au patrimoine mondial de l'UNESCO depuis 1982. ([www.ojpr.ci](http://www.ojpr.ci))

<sup>25</sup> Loi n° 2002-102 du 11 février 2002 relative à la création, à la gestion et au financement des parcs nationaux et des réserves naturelles.

- territoires à hautes potentialités agricoles : sous-préfecture de Buyo, Dapéoua, Gnamangui et Oupoyo ;
- territoires à hautes potentialités mais sous-équipés : Liliyo, Okrouyo, Guéyo et Dabouyo.

### *Les orientations stratégiques*

Elles sont au nombre de 16, réparties en 4 options telles que présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5 : Orientations Stratégiques du SRAT

OPTION	ORIENTATIONS STRATEGIQUES	
Option 1	<b>Faire des enjeux démographiques et urbains de véritables fenêtres d’opportunités en matière de développement territorial</b>	
	O.S. 1.1	Favoriser la mise en place d’une armature urbaine et villageoise fonctionnelle
	O.S. 1.2	Assurer et garantir l’équité dans l’accès aux services sociaux de base
	O.S. 1.3	Promouvoir des filières pour développer une éducation qualifiante en faveur des jeunes afin de leur donner des outils d’insertion professionnelle
	O.S. 1.4	Lutter contre l’occupation anarchique de l’espace tout en assurant une meilleure gouvernance foncière
	O.S. 1.5	Améliorer le système d’assainissement
Option 2	<b>Soutenir un développement durable respectueux de l’environnement et valorisant les ressources territoriales naturelles</b>	
	O.S. 2.1	Promouvoir le développement agricole, en plaçant la biodiversité et la durabilité au cœur des actions
	O.S. 2.2	Renforcer les productions artisanales et le secteur du tourisme
	O.S. 2.3	Promouvoir des pratiques environnementales durables permettant de s’adapter aux changements climatiques et de préserver la biodiversité
Option 3	<b>Faire de la région un espace attractif en misant sur des enjeux et défis économiques majeurs</b>	
	O.S. 3.1	Faire de la filière café-cacao et des filières émergentes, un levier du développement économique pour la région
	O.S. 3.2	Développer une industrialisation de transformation basée sur ces filières
	O.S. 3.3	Développer des stratégies pour assurer une meilleure sécurisation foncière
	O.S. 3.4	Valoriser les ressources du sous-sol par une exploitation minière moderne ou industrielle
	O.S. 3.5	Créer les conditions de développement de l’emploi surtout en faveur des jeunes et des femmes
	O.S. 3.5	Renforcer l’extension des réseaux de communication, de télécommunication, de TIC pour soutenir les mutations économiques
Option 4	<b>Promouvoir un aménagement institutionnel axé sur le développement régional</b>	
	O.S. 15	Faire jouer à la Région un rôle de pivot et de mise en cohérence du développement territorial
	O.S. 16	Renforcer la gouvernance territoriale tout en assurant une meilleure implication du genre et des jeunes

### *Le Programme de développement territorial (PDT)*

Le Programme de Développement Territorial (PDT) est le principal instrument d’opérationnalisation du schéma régional d’aménagement du territoire de la Région de la Nawa. Il comporte trois (3) principales orientations stratégiques regroupant des axes d’intervention prévus pour être structurés en projets/programmes. La fiche technique ci-dessous en présente le descriptif.

Tableau 6 : Fiche technique du PDT

INTITULE	PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL DE LA REGION DE LA NAWA	
<b>DOMAINES D'INTERVENTION</b>	Aménagement et développement du territoire	
<b>MAITRISE D'OUVRAGE</b>	Région de la Nawa	
<b>INSTANCE DE MISE EN ŒUVRE</b>	Région de la Nawa	
<b>ZONE D'INTERVENTION</b>	Territoire régional de la Nawa	
<b>DUREE : 60 mois</b>	Début : Janvier 2016	Fin : décembre 2020
<b>OBJECTIFS DU PROJET</b>	<p>✚ Objectifs spécifiques Promouvoir l'aménagement et le développement territorial de la région de la Nawa.</p> <p>✚ Objectifs spécifiques De façon spécifique, le projet qualité du MINSIEDD vise les objectifs suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promouvoir la gouvernance urbaine et une armature territoriale fonctionnelle ;</li> <li>2. Soutenir l'agriculture et le développement rural ;</li> <li>3. Promouvoir une gouvernance territoriale axée sur le développement régional.</li> </ol>	
<b>RESULTATS ATTENDUS</b>	<p>✚ Objectif 1 : "Promouvoir la gouvernance urbaine et une armature territoriale fonctionnelle"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Résultat 1.1 : Les conditions de vie et le cadre de vie des populations sont améliorées.</li> <li>- Résultat 1.1 : La construction d'une armature urbaine et villageoise fonctionnelle est amorcée.</li> </ul> <p>✚ Objectif 2 : Résultats attendus pour l'objectif 2 "Soutenir l'agriculture et le développement rural"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Résultat 2.1 : La production agricole est améliorée.</li> <li>- Résultat 2.1 : L'exploitation rationnelle et durable des ressources naturelles est promue.</li> </ul> <p>✚ Objectif 3 : Résultats attendus pour l'objectif 3 " Promouvoir une gouvernance territoriale axée sur le développement régional"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Résultat 3.1 : Les capacités des collectivités territoriales sont renforcées.</li> <li>- Résultat 3.2 : La gouvernance territoriale est promue.</li> </ul>	
<b>BENEFICIAIRES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• les populations rurales et urbaines de la Nawa</li> <li>• les collectivités territoriales de la Nawa</li> <li>• les organisations socioprofessionnelles (syndicats, organisations de producteurs)</li> <li>• la société civile</li> <li>• le secteur privé (opérateurs économiques)</li> </ul>	
<b>AXES D'INTERVENTION</b>	<p>✚ Axe 1 : Promotion de la gouvernance urbaine et d'une armature territoriale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'amélioration de l'accès équitable des populations aux services sociaux de base</li> <li>• L'appui à l'amélioration du cadre de vie (habitat, assainissement et occupation de l'espace)</li> <li>• L'appui à la mise en place d'une armature urbaine et villageoise fonctionnelle</li> </ul> <p>✚ Axe 2 : Appui au développement agricole et rural durable</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'amélioration du système de production et la promotion des filières productives</li> <li>• L'appui à la mise en place d'infrastructures d'appui à la production</li> <li>• L'appui à la mise en place de petites et moyennes entreprises rurales</li> <li>• La préservation de l'environnement et des ressources naturelles</li> </ul> <p>✚ Axe 3 : Appui à la décentralisation et à la gouvernance territoriale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le renforcement des capacités des collectivités territoriales</li> <li>• L'appui à la mise en place de cadres de gouvernance locale prenant en compte les femmes et les jeunes</li> <li>• La mise en place d'un plan de formation et de communication</li> </ul>
<b>COÛT GLOBAL</b>	114.850.000.000 FCFA
<b>SOURCES DE FINANCEMENT</b>	Budget de la Région de la Nawa Partenaires techniques et financiers

### 3.1.2 Délimitation du champ de l'étude

Située au sud-Ouest de la Côte d'Ivoire, à environ 380 km d'Abidjan, la région de la Nawa est frontalière des Régions du Gbôklè et de San-Pedro au Sud, du Cavally à l'Ouest, du Guémon et du Haut Sassandra au Nord, puis du Gôh et du Lôh Guiboua à l'Est. D'une superficie de 9.643 km<sup>2</sup> (INS, 2014), la Région de la Nawa, dont la capitale régionale est Soubré, compte 1.053.554 habitants (INS-RGPH, 2014) soit 109,2 hts/Km<sup>2</sup>.

A l'instar des autres collectivités décentralisées, la Région de la Nawa a été créée par le décret n°2011-263 du 28 septembre 2011, portant organisation du territoire national en Districts et en Régions et érigée en collectivité territoriale régionale par le décret n°2013-294 du 02 mai 2013 portant érection de 31 Régions, circonscriptions administratives, en collectivités territoriales régionales. Elle est constituée de quatre (04) départements à savoir Soubré, Méagui, Guéyo et Buyo. Elle comprend onze (11) Sous-Préfectures (Soubré, Buyo, Méagui, Oupoyo, Okrouyo, Dapéoua, Guéyo, Dabouyo, Grand-Zattry, Gnamangui et Liliyo) et six (6) communes (Soubré, Buyo, Guéyo, Méagui, Grand-Zattry et Mayo).

La région de la Nawa est adossée au Parc national de Taï, Réserve de Biosphère et Patrimoine mondial de l'UNESCO. Elle constitue la première zone cacaoyère de la Côte d'Ivoire avec environ 300 000 tonnes, soit près de 20 % de la production nationale. La région dispose d'un énorme potentiel agricole, animal et halieutique qui en fait un pôle économique d'excellence. On y cultive en plus du cacao, de l'hévéa, du café, du palmier à huile, etc. Le secteur secondaire, constitué de l'industrie et les mines, recèle d'importantes potentialités. Cependant, l'exploitation minière illégale domine encore cette activité dans la région. Le secteur tertiaire s'organise autour du commerce, des banques et assurances, ainsi que du tourisme.

La Loi n°2003-208 du 07 juillet 2003 portant transfert et répartition de compétences de l'Etat aux collectivités territoriales en son article premier stipule que : « les collectivités territoriales concourent avec l'Etat au développement économique, social, sanitaire, éducatif, culturel et scientifique des populations et, de manière générale, à l'amélioration constante de leur cadre de vie ». Elle est dirigée par un Président, élu au suffrage universel direct, qui est assisté de 5 vice-présidents. Sa structure organisationnelle se présente selon le schéma suivant.

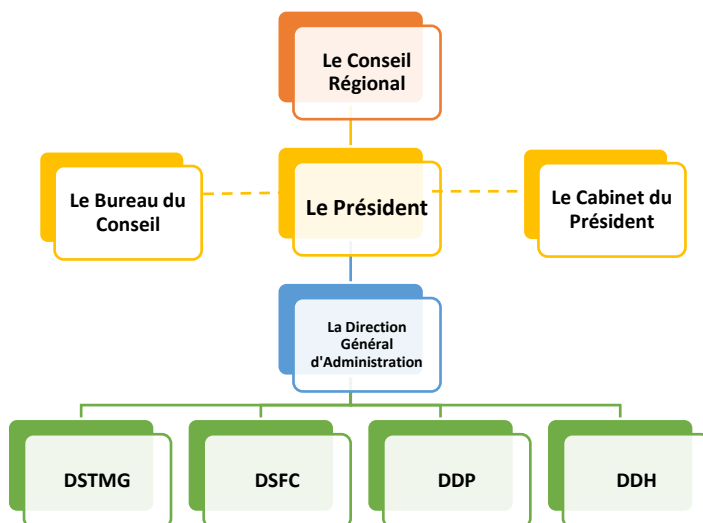


Figure 5 : Structure organisationnelle de la Région de la Nawa

### 3.1.3 Cadre opératoire de la recherche

Le cadre opératoire définit les variables et les indicateurs qui nous ont servis de balises pour notre collecte de données. Les variables retenues sont d’ordres qualitatif et quantitatif. Notre logique d’intervention conçoit que l’efficacité du SRAT dépend de trois (3) facteurs : (i) l’amélioration du cadre institutionnel et juridique des collectivités territoriales, (ii) l’amélioration des capacités financières de la Région de la Nawa et (iii) le renforcement du cadre général de planification et du suivi-évaluation des projets. Ainsi, la variable dépendante retenue pour cette étude est « l’efficacité du SRAT », les variables indépendantes font référence aux facteurs 2 et 3 susmentionnés tandis que le facteur 1 fait office de variable modératrice. Des indicateurs objectivement vérifiables sont associés à chaque variable indépendante ainsi qu’à la variable modératrice en vue d’en permettre l’analyse thématique. Le tableau ci-dessous résume le cadre opérationnel de notre étude.

Tableau 7 : Synthèse du cadre opérationnel de l’étude

VARIABLE DEPENDANTE	VARIABLES		INDICATEURS
Efficacité du SRAT	<b>MODERATRICE</b>	1. Cadre institutionnel et juridique des CT	Nombre de décrets d’application signés
	<b>INDEPENDANTES</b>	2. Capacités financières de la Région de la Nawa	- Proportion des ressources transférées par rapport aux ressources transférables - Proportion des ressources propres dans le budget d’investissement - Proportion du budget d’investissement disponible dans le budget du SRAT
		3. Cadre général de planification et du suivi-évaluation	- Niveau d’implication des populations dans le processus - Nombre de compétences des gestionnaires en matière de planification et de Suivi-évaluation - Ratio activités prévues – activités réalisées - Existence d’outils de planification opérationnelle - Existence d’un plan de suivi-évaluation

## 3.2 Méthodologie de l'étude

### 3.2.1 Méthode et outils de collecte

Dans le cadre de cette étude, nous nous sommes appuyés sur la démarche évaluative telle que présentée par Vollet et Hadjab (2008). Celle-ci s'articule autour de quatre (4) phases principales à savoir : la préparation, la collecte des données, le traitement des données et le jugement.

#### *La préparation : revue documentaire et conception des outils de collecte de données*

La phase de préparation nous a permis d'explorer le fonds documentaire disponible sur notre sujet et de concevoir les différents outils et méthodes nécessaires pour la collecte des données.

La revue documentaire nous a permis de consulter divers ouvrages sur les questions de politiques publiques et leur évaluation ainsi que celles de l'aménagement du territoire et de la décentralisation. Ces lectures nous ont permis de bâtir notre cadre théorique. A ce titre, le principal centre de documentation qui a été mis à contribution pour l'obtention des documents est la bibliothèque de l'université Senghor. Outre la bibliothèque, les technologies de l'information et de la communication nous ont été d'un grand apport. En effet, nous avons pu accéder à d'importantes ressources numériques via internet qui sont venues enrichir notre base documentaire. Il s'agit entre autres des bases de données telles que Cairn, Persée, Scholarvox, HAL et revue.org (développement durable et territoires), mais aussi les ressources en ligne (Handbook) des institutions comme le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), la Banque Mondiale et le Ministère ivoirien du Plan et du Développement. Aussi avons-nous eu l'occasion d'accéder aux documents de planification de la Région de la Nawa ainsi que quelques documents sur le budget. Ces documents nous ont permis de collecter une partie des données quantitatives analysées dans la présente étude. Celles-ci portent pour la plupart sur les réalisations, le budget et le personnel de la Région de la Nawa. Enfin, nous n'oublions pas de mentionner les cours dispensés par les professeurs spécialistes, théoriciens et praticiens du développement, au cours de notre formation à l'Université Senghor, ainsi que les nombreuses ressources documentaires mises à notre disposition dans ce cadre.

Les différentes lectures effectuées nous ont aidées à orienter notre recherche de données sur les axes pertinents tout en nous donnant une idée du type d'outils nécessaires à leur collecte. Sur cette base, nous avons élaboré notre guide d'entretien (annexe N°4).

#### *L'observation directe*

L'observation directe est, selon Martineau (2004), un outil de cueillette de données où le chercheur devient le témoin des comportements des individus et des pratiques au sein des groupes en séjournant sur les lieux-mêmes où ils se déroulent. Cette méthode a été notre principal instrument de collecte.

La phase d'observation directe s'est déroulée au cours de nos activités quotidiennes, en tant qu'agent au sein de cette institution, de mai 2017 à août 2018. Elle nous a permis d'avoir un regard introspectif sur le processus de planification (démarche et outils) et de mise en œuvre des actions et projets au sein de la Région de la Nawa et leurs limites. Ainsi avons-nous eu l'occasion de participer à l'élaboration



et à la présentation du Programme Triennal 2017-2019. Nous avons également pu participer à des visites de chantiers sous la supervision du Directeur des services techniques et à des réunions à l'intérieur ou en dehors du Conseil régional, en qualité de représentant du Directeur, notamment au Cabinet du président de Région, à la Préfecture de région et à l'Assemblée des Régions et Districts de Côte d'Ivoire (ARDCI).

Grâce à l'observation directe, nous avons pu recueillir l'autre partie des données quantitatives exploitées au cours de cette étude. Il s'agit essentiellement des données sur les réalisations de la Région de la Nawa. Mais plus que les données quantitatives, l'observation directe nous a permis de côtoyer les principaux responsables de cette institution et d'appréhender leurs aptitudes managériales et techniques (Cf. tableau 8). C'est en cela que cette démarche nous a été d'une grande utilité car aucun questionnaire ou entretien ne pourraient permettre de collecter de telles données qualitatives.

Tableau 8 : Cadre d'observation

N°	ITHEM	OBJECTIF	INDICATEUR (ELEMENT OBSERVE)
01	Planification stratégique	Apprécier l'alignement entre les actions réalisées par le Conseil régional de la Nawa et le SRAT	- Connaissance du SRAT - Utilisation dans les activités - Prise en compte des axes stratégiques du SRAT - Respect du PDT - Cohérence des actions par rapport au SRAT
02	Planification opérationnelle	Apprécier la démarche utilisée et identifier les faiblesses	- Le processus (les étapes) - Les outils - La connaissance du sujet
03	Suivi et évaluation	Apprécier la démarche utilisée et identifier les faiblesses	- Le processus (les étapes) - Les outils - La connaissance du sujet

### *Les entretiens*

Les entretiens ont été pour nous l'occasion de recueillir les avis des principaux gestionnaires sur le SRAT en général et la conduite des projets au sein de la Région de la Nawa. A ce titre, nous avons sélectionné les acteurs en fonction de critères comme :

- être à la tête d'une direction opérationnelle ;
- avoir participé à l'élaboration du SRAT ;
- avoir un rôle dans le processus de planification ;
- être en charge de projets ou du suivi de chantiers.

Aussi avons-nous eu l'occasion d'interviewer, en plus des cadres de la Région de la Nawa, le Directeur Exécutif de l'ARDCI<sup>26</sup> qui nous a permis de cerner les défis institutionnels auxquels les Régions sont confrontées en Côte d'Ivoire.

Au total, ce sont huit (8) personnes que nous avons pu interviewer soit sept (7) agents de conception et d'encadrement de la Région de la Nawa (4 Directeurs, 1 Sous-Directeur et 2 Chefs de service) et un

<sup>26</sup> Assemblée des Régions et Districts de Côte d'Ivoire : organisation regroupant l'ensemble des Régions et Districts autonomes de Côte d'Ivoire.

(1) cadre de l'ARDCI. Les avis recueillis nous ont permis de confirmer et d'affiner les données recueillies au cours de l'observation directe.

### 3.2.2 *Le traitement des données*

L'étude a été conduite selon une approche à la fois quantitative et qualitative. Les données qualitatives issues de l'observation directe et des entretiens sont traitées à travers la méthode d'analyse des contenus. Cette méthode a l'avantage d'insister sur chaque cas en considérant les éléments dans leurs détails plutôt que dans leur ensemble (Grawitz, 2001). En ce qui concerne le traitement des données quantitatives, la méthode statistique a été mise à contribution à l'effet de les organiser et d'en faciliter l'interprétation. Pour ce faire, nous nous sommes servis du tableur Excel de Microsoft pour la conception de graphiques et le calcul de ratios et pourcentages.

Par ailleurs l'outil d'analyse diagnostique SWOT<sup>27</sup>, nous a été utile pour identifier les principaux facteurs du faible niveau de mise en œuvre du SRAT dans la région de la Nawa. Enfin, ces facteurs ont été regroupés en diverses catégories (milieu, moyen, main-d'œuvre, matière et méthode) à l'aide du diagramme d'Ishikawa<sup>28</sup>.

### 3.2.3 *Le jugement : analyse des données*

La phase de jugement permet d'apprécier, selon les différents critères et de formuler un jugement de synthèse, en se fondant sur les résultats obtenus dans les étapes précédentes (Vollet et Hadjab, 2008). Dans le cadre de notre étude, elle a consisté à comparer les résultats réalisés par la Région de la Nawa aux objectifs fixés dans le SRAT. Sur la base de cette analyse, nous avons tiré les conclusions de notre étude et formulé nos recommandations.

## 3.3 Les difficultés rencontrées

La principale difficulté à laquelle s'est heurtée cette étude se trouve dans le processus de collecte de données. En effet, il est important de souligner que nous avons été admis à l'Université Senghor à Alexandrie uniquement pour le Master 2. A ce titre, notre thème de mémoire n'a été validé qu'une fois arrivé à Alexandrie. Nous n'avons donc pas pu procéder à une enquête auprès des populations pour recueillir leurs avis sur la gestion du développement par la Région de la Nawa. Somme toute, le cadre d'analyse nous a permis de disposer des données nécessaires à l'étude, de les traiter, de les analyser afin de produire des résultats qui sont présentés dans le chapitre suivant.

---

<sup>27</sup> Strength – Weakness – Opportunity and Threats.

<sup>28</sup> Diagramme de cause à effet permettant de ranger les facteurs d'un problème en 5 catégories : Milieu, moyens, Méthodes, main d'œuvre et matière.

## 4 Analyse diagnostique du SRAT de la Nawa

Dans ce chapitre, nous décrivons d'une part, l'analyse des trois (3) principaux objectifs du SRAT de la région de la Nawa à travers le prisme des indicateurs socioéconomiques de base (accès à l'éducation, la santé, l'eau potable, l'électrification, la sécurité, etc.) avant de relever d'autre part, les forces et faiblesses de cet outil de développement.

### 4.1 Analyse des indicateurs socioéconomiques de la région de la Nawa

Les actions de la Région de la Nawa sur la période 2015-2018 ont porté sur divers domaines. Il s'agit principalement de l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base (éducation, santé et sécurité), l'appui au secteur agricole (Convention lac de Buyo) et au commerce (construction de marchés).

L'étude des indicateurs socioéconomiques de la Région de la Nawa consistera en une analyse géographique et sectorielle de ces actions puis à apprécier leur cohérence au regard des trois (3) objectifs fixés par le PDT.

#### 4.1.1 Objectif 1 : " Promouvoir la gouvernance urbaine et une armature territoriale fonctionnelle "

Les actions liées à cet objectif devraient aboutir aux deux (2) résultats suivants :

- Les conditions de vie et le cadre de vie des populations sont améliorés ;
- La construction d'une armature urbaine et villageoise fonctionnelle est amorcée.

Conformément au PDT, ces deux (2) résultats concernent la mise en place d'infrastructures sociales (eau potable, électricité, santé, éducation) et l'amélioration de l'encadrement médical et scolaire.

Tableau 9 : Investissements du CR Nawa relatifs à l'objectif 1 du PDT

DEPARTEMENT	SANTE	EDUCATION	SECURITE	TOTAL	%
BUYO	2	4	2	8	11,94
GUEYO	2	2	2	6	8,95
MEAGUI	4	12	1	17	25,37
SOUBRE	10	20	6	36	53,73
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>38</b>	<b>11</b>	<b>67</b>	<b>100</b>
<b>%</b>	<b>26,86</b>	<b>56,71</b>	<b>16,41</b>	<b>100</b>	

Source : CR Nawa, 2017

#### *Analyse géographique des investissements (par département)*

Les infrastructures sociales de base réalisées par le CR Nawa concernent trois (3) secteurs principaux à savoir l'éducation, la santé et la sécurité. L'état des lieux fait ressortir une forte disparité dans la répartition des investissements au niveau des différents départements. En effet, l'on observe une concentration de ces projets dans les départements de Soubré (54 %) et Méagui (25 %) tandis que les départements de Buyo et Guéyo, identifiés comme ayant une situation critique en matière d'infrastructures ne bénéficient respectivement que de 12 % et 9 %.

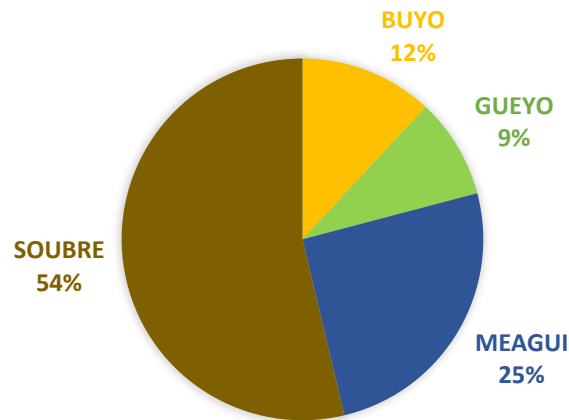


Figure 6 : Répartition des investissements par département

*Analyse sectorielle des investissements (par domaine d'intervention)*

L'analyse de la répartition par secteur des investissements révèle une concentration dans trois (3) secteurs particuliers à savoir l'éducation (57 %), la santé (26 %) et la sécurité (17 %). La conséquence de cet état de fait est que des secteurs importants comme l'accès à l'eau, à l'électricité, aux services d'assainissement et les voies de communication n'ont bénéficié d'aucun investissement.

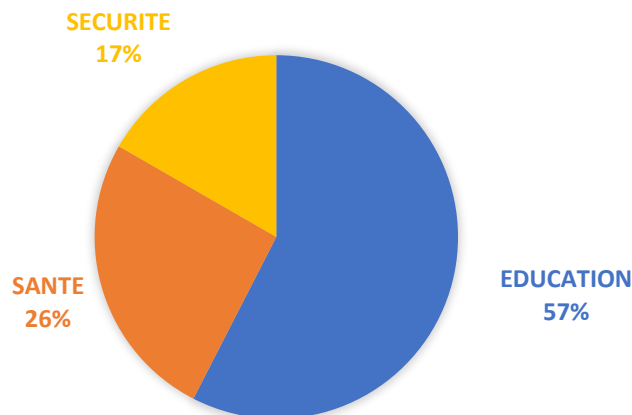


Figure 7 : Répartition par secteur des investissements du CR Nawa

**4.1.2 Objectif 2 : "Soutenir l'agriculture et le développement rural"**

Les actions liées à cet objectif devraient aboutir aux deux (2) résultats suivants :

- La production agricole est améliorée ;
- L'exploitation rationnelle et durable des ressources naturelles est promue.

Le premier vise l'amélioration des performances des filières agricoles, la promotion du tourisme, la modernisation de la pêche et surtout la mise en place d'infrastructures d'appui à la production, ainsi que le développement de petites et moyennes entreprises rurales. Quant au second résultat, il porte sur la mise en œuvre d'actions de préservation de l'environnement.

A ce titre, une convention a été signée entre la Région de la Nawa et les ministères en charge des ressources halieutiques et de l'environnement. Il s'agit de la convention pour une gestion durable des ressources du Lac de Buyo et du Parc national de Tai<sup>29</sup> (PNT).

#### 4.1.3 Objectif 3 : "Promouvoir une gouvernance territoriale axée sur le développement régional"

Les résultats attendus pour l'objectif trois (3) sont les suivants :

- Les capacités des collectivités territoriales sont renforcées ;
- La gouvernance territoriale est promue.

Les actions prévues pour atteindre ces résultats portent sur des sessions de formation aux élus et aux techniciens des collectivités locales et la mise en place d'un cadre de concertation pour faciliter un dialogue territorial entre acteurs du développement territorial.

Aucune action n'a été enregistrée concernant l'objectif 3.

#### 4.1.4 Les autres réalisations

Outre les actions liées aux objectifs du PDT, la Région de la Nawa a entrepris des actions dans d'autres secteurs. Il s'agit notamment des Plans d'Urbanisme Directeur (PUD) de trois (3) sous-préfectures, des Schémas d'Urbanisme Directeur (SDU) des quatre (4) départements qui composent le territoire régional, de la construction de marchés modernes et du reprofilage de voies de communication.

Tableau 10 : Répartition des autres réalisations par département

DEPARTEMENT	PROJET	LOCALITE	DEPARTEMENT	NOMBRE DE PROJETS	%
BUYO	Elaboration du plan d'urbanisme	Dapéoua	Buyo	2	20
	Elaboration des SDU		Buyo		
GUEYO	Elaboration du plan d'urbanisme	Dabouyo	Guéyo	2	20
	Elaboration des SDU		Guéyo		
MEAGUI	Elaboration du plan d'urbanisme	Oupoyo	Méagui	3	30
	Construction de marchés modernes	Oupoyo	Méagui		
	Elaboration des SDU		Méagui		
SOUBRE	Elaboration des SDU		Soubré	3	30
	Construction de marchés modernes	Yabaya	Soubré		
	Reprofilage lourd sur l'axe Okrouyo - Kozeayo	Okrouyo	Soubré		
<b>TOTAL</b>				<b>10</b>	<b>100</b>

Source : CR Nawa SRAT 2015

<sup>29</sup> Signée entre le MIRAH, l'OIPR et le CR Nawa, elle détermine les conditions et modalités de gestion durable et intégrée des ressources du Lac de Buyo. Elle vise à réguler la pêche sur le ledit lac.

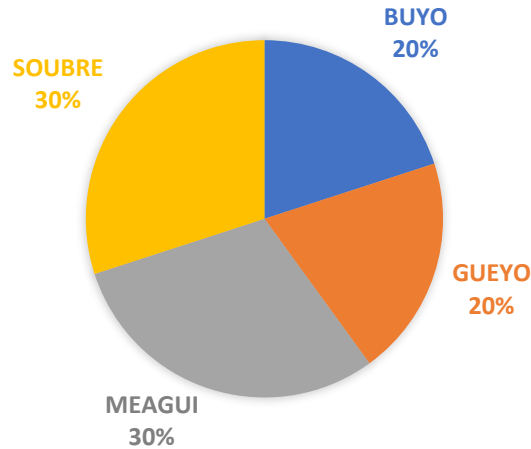


Figure 8 : Répartition des autres investissements par département

## 4.2 Forces et faiblesses du SRAT à travers la démarche SWOT

### 4.2.1 Les forces

Les forces du SRAT de la Région de la Nawa résident dans son processus d'élaboration participatif, la prise en compte des principaux enjeux de l'aménagement du territoire et la pertinence du diagnostic territorial.

#### *La participation citoyenne*

Le processus d'élaboration du SRAT de la Région de la Nawa s'est voulu participatif. Les documents que nous avons pu consulter nous ont permis d'appréhender le degré de participation des populations. Cette participation citoyenne peut se situer au stade de la coopération symbolique (confère fig. 9) relativement à l'échelle d'Arnstein<sup>30</sup>. En effet, après une phase de consultation, menée sous formes de focus groupes et d'enquêtes, et visant à définir les grandes orientations du développement régional, la contribution des populations a été sollicitée à l'occasion d'ateliers de priorisation des axes d'intervention liés à ces orientations. Il s'est agi ici de retenir 5 axes d'intervention jugés prioritaires à inscrire dans le PDT.

---

<sup>30</sup> Sherry R. Arnstein, *A Ladder of Citizen Participation*, Journal of the American Institute of Planners, vol. 35, n° 4, juillet 1969, p. 216-224. ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))

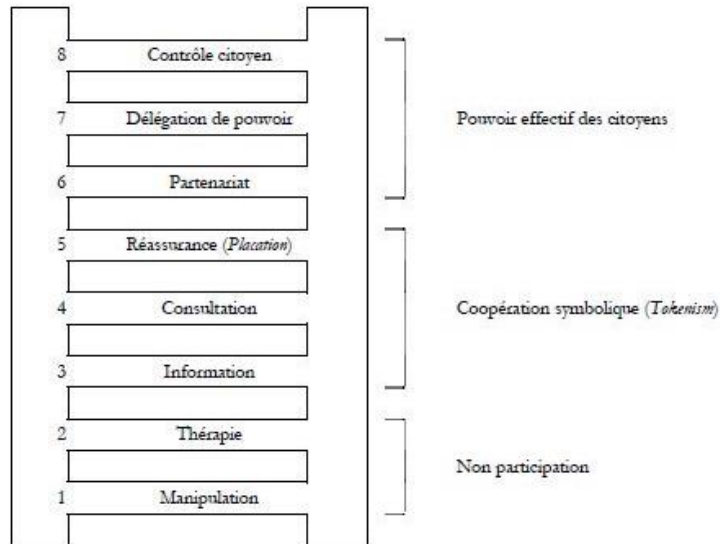


Figure 9 : Echelle de participation d’Arnstein - 1969

Source : [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

*La définition d’objectifs et la prise en compte des enjeux de l’aménagement du territoire*

Une des clés les plus importantes de la conception de toute politique publique se situe dans la capacité à définir des objectifs clairs et compréhensibles aussi bien pour les acteurs que pour les bénéficiaires. En effet, faisant suite à la vision, les objectifs permettent de rendre intelligible la politique en vue d’en faciliter l’analyse ou l’évaluation à terme. L’énoncé de toute politique publique doit donc « mettre en avant les objectifs que veut atteindre la politique pour résoudre la problématique à laquelle elle cherche à répondre » (Savard, 2012). Selon Stone (1997), il existe plusieurs catégories d’objectifs qui, de façon générale, correspondent aux critères d’analyse des scénarios d’actions (Savard Op. Cit.). Ceux du SRAT de la Région de la Nawa peuvent être classés dans la catégorie des objectifs d’équité car visant un accès équitable des populations des différents départements à des meilleures conditions de vie.

Par ailleurs, les objectifs fixés par la Région de la Nawa dans le SRAT sont d’autant plus pertinents qu’ils sont en accord avec deux (2) principaux enjeux de l’aménagement du territoire, telles que soulignés par Alvergne (2008). Il s’agit de l’équité spatiale et l’attractivité et la compétitivité du territoire. En effet, la lecture de l’objectif général permet de distinguer clairement la recherche de l’équité spatiale à travers la réduction des disparités. Quant à l’attractivité, elle est évoquée dans l’objectif spécifique numéro 5. Aussi est-il important de relever que le troisième enjeu qui est le développement durable n’est pas explicitement évoqué dans les objectifs. Toutefois, il est pris en compte au titre des orientations stratégiques.

*La pertinence du diagnostic territorial*

Le diagnostic territorial a consisté en l’identification des tendances lourdes et en l’analyse de leurs dynamiques susceptibles d’influencer le développement régional. Cette démarche est en accord avec les travaux de Lardon et al. (2005) qui soulignent que « le diagnostic de territoire est un maillon devenu indispensable dans toute approche territoriale ». Pour eux, en effet, il caractérise non seulement les

potentialités du territoire, mais aussi la mobilisation des acteurs, et fournit également une image de référence pour les projets futurs (Lardon et al. Op. Cit.). D'ailleurs, l'étude du PRECAGED<sup>31</sup> (2001) identifie le diagnostic territorial comme la première phase de l'élaboration du Schéma d'Aménagement et de Développement de Cercle (SADC) au Mali.

Outre sa pertinence en tant que démarche méthodologique, la pertinence du diagnostic du territoire de la Nawa se ressent à travers la qualité des informations retenues pour chaque tendance : peuplement et occupation du sol, système de production et économie régionale, environnement et organisation territoriale. La justesse du diagnostic se vérifie par les données de l'étude monographique du district du Bas-Sassandra<sup>32</sup> (PEMED-CI), auquel appartient la région de la Nawa, réalisée par le Ministère du Plan et du Développement en 2015.

#### 4.2.2 Les faiblesses de la mise en œuvre du SRAT

##### *Un faible ancrage juridique et institutionnel*

Les limites juridiques et institutionnelles de la politique d'aménagement du territoire en Côte d'Ivoire se résument en trois points principaux :

- L'absence d'une loi d'orientation de l'aménagement du territoire ;
- La double tutelle de la question de l'aménagement du territoire et l'inexistence d'un cadre de coordination des actions ;
- L'absence de textes régissant la collaboration entre les différents échelons de territoires.

Suite à l'adoption de la DEPNAT en 2006, il était prévu l'élaboration et l'adoption d'une loi d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire. Cette loi a pour objet de fixer le cadre juridique de toutes les interventions de l'Etat et des autres acteurs ayant pour effet la structuration, l'occupation et l'utilisation du territoire national et de ses ressources (MEMPD, 2006). A ce jour, elle n'a toujours pas été prise. Cette situation pourrait être à l'origine de la faible adhésion des Régions au processus de mise en place des SRAT tel que prévu par la politique d'aménagement du territoire de 1997. En outre, en l'absence de textes de référence, les collectivités territoriales, comme la Région de la Nawa, ayant déjà élaboré leurs SRAT n'ont eu d'autres choix que de s'appuyer sur leurs propres visions de l'aménagement du territoire. De ce fait, la cohérence avec une vision nationale pourrait se trouver mise à mal.

Du point de vue institutionnel, un des facteurs limitants de l'efficacité des politiques d'aménagement du territoire est la multiplicité de la tutelle. « La redéfinition de l'aménagement du territoire s'accompagne d'une évolution des structures en charge de ce domaine au niveau de l'Etat. Conséquence, les structures qui se disputent la légitimité du sujet se multiplient. Ce flou est renforcé par l'instabilité institutionnelle : les services changent de tutelle au gré des remaniements ministériels.

---

<sup>31</sup> Guide méthodologique d'élaboration du Schéma d'Aménagement et de Développement de Cercle, Ministère de l'économie et des Finances du Mali avec l'appui du PNUD, 2001.

<sup>32</sup> Le PEMED-CI a bénéficié de l'appui financier de l'UEMOA et a porté sur les 14 districts. Le Ministère du plan et du développement distingue 14 districts, aires géographiques ne disposant pas du statut de circonscription administrative. Le district du Bas-Sassandra regroupe les régions de San-pédro, du Gboklé et de la Nawa.



Les projets sont perpétuellement repris sans que des actions soient engagées » (Alvergne, 2008). En Côte d'Ivoire, la question de l'aménagement du territoire est gérée par quatre (4) ministères à savoir : le Ministère du Plan et du développement (MEMPD), le Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité (MIS), le Ministère de la Construction et de l'Urbanisme (MCU) et le Ministère des Infrastructures Economiques (MIE). Toutes ces structures de l'Etat interviennent dans le champ de l'aménagement du territoire sans qu'un cadre de concertation et de coordination des actions ne soit mis en place. A ce propos, l'étude du Pré-bilan de l'aménagement du territoire, réalisée par le MEMPD en 2006, a recommandé dans ses perspectives la mise en place d'un comité interministériel pour l'aménagement du territoire. Ce comité aura pour mission d'arrêter les grandes options d'aménagement du territoire, d'assurer la cohérence spatiale entre les différents programmes d'aménagement et d'équipement et de donner son avis dans le cadre de ces attributions sur i) les grands programmes d'infrastructures et d'équipements, ii) les grands programmes des villes, iii) les plans directeurs sectoriels élaborés par les ministères techniques ou autres organismes, iv) les plans pouvant concourir à la protection de l'environnement. (MEMPD (DGDER) - UE (PSDAT), 2006)

Pour ce qui est de la collaboration, on remarque qu'en matière d'aménagement du territoire il y a une autonomisation des communes par rapport aux régions. Certes, la loi sur la décentralisation établit clairement l'absence de rapports hiérarchiques entre les deux (2) types de collectivités décentralisées. Cependant cette absence de rapports hiérarchiques ne saurait signifier une absence de coopération. Et pourtant l'articulation entre la région et les communes qui s'y trouvent n'est pas imposée par la loi. Dans un tel contexte, il n'est pas rare de voir apparaître des tensions entre les différentes entités, étant donné qu'elles bénéficient des mêmes compétences dans le cadre de la loi de 2012.

#### *Des ressources financières insuffisantes*

Le budget de mise en œuvre du PDT sur la période 2016-2020 est estimé à 112.850.000.000 FCFA, soit une moyenne annuelle de 22 570 000 000 FCFA. Un tel budget, dans un contexte de rareté des ressources, due en partie au non-reversement du budget lié aux compétences transférables, ne semble pas réaliste. En effet, en Côte d'Ivoire, le budget mis à la disposition des collectivités territoriales atteint difficilement les 3 milliards. Il est réparti en budget de fonctionnement et en budget d'investissement. Ce budget n'est pas le même pour tous. Il tient compte de la taille de la collectivité et de sa contribution à la richesse nationale (impôts) selon un système de péréquation. En guise d'exemple, la Région de la Nawa s'est vue attribuer, dans le cadre de l'exercice 2018, un budget de 2 779 220 000 FCFA dont 857 606 000 FCFA (soit 31 %) au titre du fonctionnement et 1 921 614 000 FCFA (soit 69 %) pour les investissements (Cf. Fig. 10). Dans ce budget d'investissement, la proportion des ressources propres est estimée à environ 21 % soit 397 633 104 (Cf. Fig. 11).

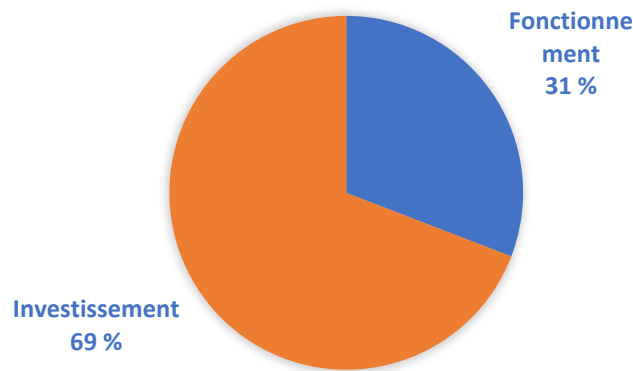


Figure 10 : Répartition du budget 2018 de la Région de la Nawa

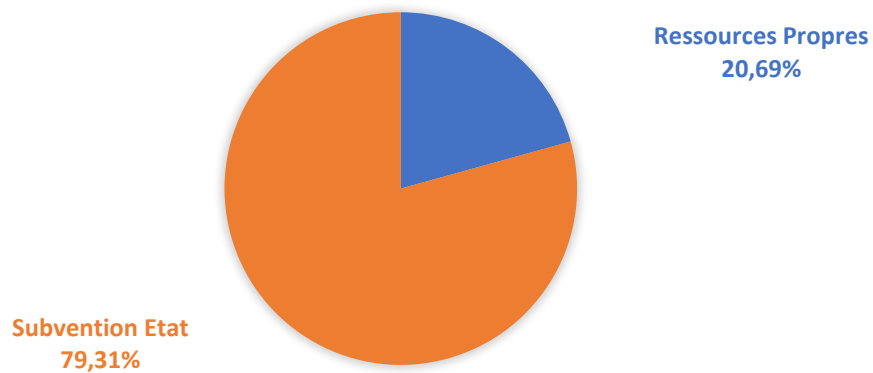


Figure 11 : Répartition des ressources du CR Nawa par source de financement

En rapportant le montant prévu pour les investissements au budget du PDT, nous observons un gap de plus de 20 000 000 000 FCFA (soit environ 92 %) à rechercher par les autorités de la région de la Nawa (Figure 12). Et pourtant, le PDT ne prévoit aucune stratégie pour le financement d'un tel besoin.

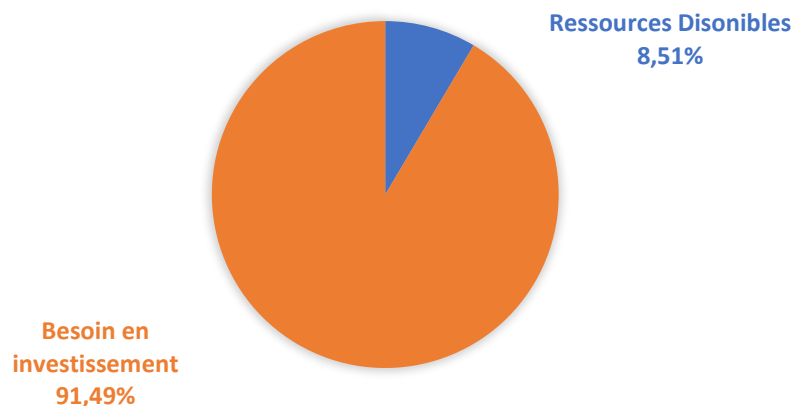


Figure 12 : Ressources disponibles et besoins de financement annuels du PDT

*Des ressources humaines insuffisantes et peu outillées*

En plus de la faible capacité financière des collectivités territoriales en Côte d’Ivoire, qui a déjà fait l’objet d’une analyse dans cette étude, l’une des contraintes majeures auxquelles font face ces structures est celle des ressources humaines. La Région de la Nawa ne fait pas exception à cette règle. Une analyse du cadre organique de cette structure fait ressortir des insuffisances tant au plan quantitatif que qualitatif en ce qui concerne le personnel.

Au plan quantitatif, le personnel nécessaire au fonctionnement optimal de la Région de la Nawa est estimé à soixante-sept (67) agents. En 2017, les agents effectivement en service étaient au nombre de 49 soit 73% du personnel prévu. Ceci révèle un besoin en ressources humaines de 18 agents équivalent à 27% du personnel total. Ce nombre se répartit entre six départements à savoir le Cabinet du Président du Conseil, la Direction Générale d’Administration et les quatre (4) directions opérationnelles comme indiqué dans le tableau N°11.

Tableau 11 : Répartition du personnel de la Région de la Nawa par direction

DEPARTEMENT	PERSONNEL PREVU	PERSONNEL DISPONIBLE EN 2017
Cabinet du président	12	9
Administration Générale	10	6
DSFC	18	12
DSTMG	14	10
DDH	6	6
DDP	4	4
Pairie	3	2
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>49</b>

Source : CR Nawa, Cadre organique - 2017

Par ailleurs, l’analyse de la structure des emplois nous amène à constater que seules 18% des employés de la Région de la Nawa sont assignés à des tâches de conception. La grande majorité s’occupe de tâches administratives ou d’exécution.

Tableau 12 : Structure des emplois de la Région de la Nawa

PROFILE	NOMBRE	%
Administration	17	34,69
Conception	9	18,36
Exécution	23	46,93
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

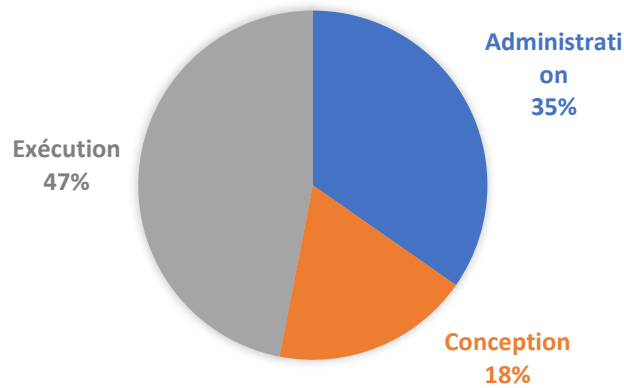


Figure 13 : Structure des emplois de la Région de la Nawa

### *Un processus de planification stratégique et opérationnel inadapté*

Les problèmes de planification de la Région de la Nawa se ressentent à deux (2) niveaux : aux plans stratégique et opérationnel.

Du point de vue stratégique, malgré l'élaboration du SRAT et du PDT, le développement de la région de la Nawa fait encore face à de nombreux défis. Une analyse de ces documents nous amène à nous rendre compte que la plupart des projets prévus au PDT s'avèrent irréalisables. Ce phénomène n'est pas unique à la Région de la Nawa. La plupart des pays africains ayant développé des plans de développement local sont confrontés à cette problématique. Ainsi, à défaut d'apparaître comme des outils capables d'impulser le développement local, ces plans finissent au placard car devenant très vite obsolètes (Matteudi, 2012). Cet état de fait pose le problème de l'appropriation de ces plans par l'ensemble des acteurs locaux et soulève, par la même occasion, toute la problématique de la « shopping list »<sup>33</sup> (Matteudi, Op. Cit.).

Parfois, les modèles de plans adoptés ne sont que des copies des modèles occidentaux. En plus, le financement des actions programmées dans ceux-ci rencontre d'énormes difficultés. Pour Matteudi (Op. Cit.), ces difficultés interrogent la pertinence de la méthodologie utilisée, et soulèvent parallèlement un problème de taille, celui de la déception des populations locales suite à de forts espoirs suscités par le processus participatif. Cette méthodologie vise à échelonner dans le temps les phases du cycle dans lequel s'inscrit l'élaboration des plans (Matteudi, Op. Cit.). Ainsi, à l'épreuve de la décentralisation, les plans et schémas d'aménagement ne parviennent pas encore à relever tous les défis du développement local. Il urge donc de cibler toutes les difficultés qui affectent l'efficacité de ces plans, de les analyser afin de mieux les surmonter, pour qu'enfin ils deviennent de véritables outils assurant le développement local.

---

<sup>33</sup> Encore appelée « hotte du père Noël », la shopping list est une sorte d'énoncé plus ou moins structurée d'un certain nombre de projets à réaliser. Ces derniers apparaissent le plus souvent comme des projets d'infrastructures qui négligent les dynamiques d'acteurs et la réflexion sur les orientations à donner à moyen et long terme au territoire (Matteudi, 2012).

Il ressort de tout ce qui précède que le SRAT est une politique, mise en place par l'autorité locale, mais qui doit émaner de la volonté de tous les acteurs du territoire. Le but étant d'impulser le développement du territoire régional, l'approche territoriale du développement local doit être la référence devant guider le processus d'élaboration de ce plan. Dans ce contexte, le capital socioterritorial doit être mobilisé lors de la planification. De plus, la nature des liens sociaux doit être privilégiée dans la recherche de consensus par rapport aux actions à envisager dans le cadre de la planification. Cette participation doit aller au-delà de la simple « coopération symbolique » pour atteindre le « pouvoir effectif des citoyens »<sup>34</sup>. Ceci participe de l'approche participative gage de l'appropriation des plans par les populations.

D'autre part, l'on observe une faible intégration de la planification opérationnelle. La planification opérationnelle désigne l'ensemble des activités à mettre en œuvre en vue de faciliter le pilotage d'un projet ou d'une politique. Elle fait suite à la planification stratégique qui définit les objectifs, les résultats et les activités du projet ou de la politique. La planification opérationnelle vise à assurer que les activités prévues dans le cadre de la politique sont réalisées dans le respect des délais et des ressources mises à disposition. Elle concerne l'élaboration des plans d'action, des plannings et tableaux de bord de suivi des projets prévus par la politique. Dans le cadre de la Région de la Nawa, ni le SRAT en lui-même, ni le PDT qui l'accompagne ne définissent les outils de planification pour son opérationnalisation. Certes, un plan d'action global sur 5 ans a été défini dans le PDT en prenant en compte les différents axes d'intervention retenus dans le SRAT. Cependant ce plan d'action reste au stade macro de la planification. Ainsi, le processus de planification de la Région de la Nawa pourrait être schématisé selon le modèle ci-dessous.

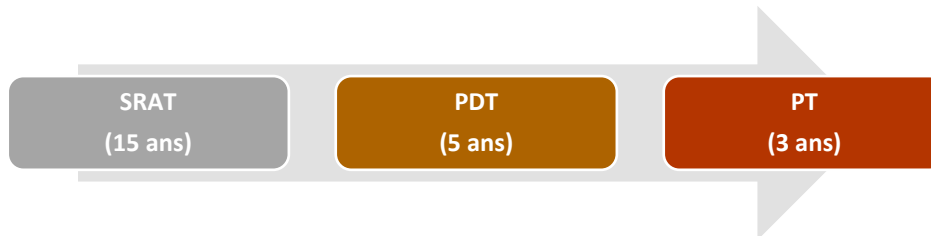


Figure 14 : Schéma du cadre actuel de planification de la Région de la Nawa

La Direction du Développement et de la Planification (DDP) établit un programme triennal (PT) sur la base des orientations stratégiques contenues dans le SRAT et des axes stratégiques y afférents inscrits au PDT 2016-2020. C'est ce seul document qui constitue l'outil de planification opérationnel de la Région. La Région ne dispose pas de plan d'action annuel global pour l'ensemble des directions opérationnelles ni de plans individuels pour chaque direction. De ce fait, la coordination des actions et le suivi de leur réalisation deviennent difficiles à maîtriser, impactant inévitablement les coûts et les délais. De plus, les projets figurant au P.T. ne disposent pas de plans d'actions individuels.

<sup>34</sup> Troisième phase de l'échelle d'Arnstein, il comprend les étapes 6, 7 et 8 de la participation à savoir le Partenariat, la délégation de pouvoir et le contrôle citoyen. Arnstein, *A Ladder of Citizen Participation*, 1953

*Un cadre formel de mesure des progrès et d'évaluation inexistant*

La Région de la Nawa ne dispose pas d'un système de suivi-évaluation. Les seules opérations qui s'apparentent à du suivi sont les visites de chantiers organisées chaque trimestre par la Direction des Services Techniques et des Moyens Généraux (DSTMG). Il s'agit de visites techniques qui ne visent ni plus ni moins qu'à apprécier l'état d'avancement des chantiers en cours de la Région. Elles donnent lieu à des présentations à l'occasion des réunions du Bureau du conseil ou pendant les sessions ordinaires<sup>35</sup> du conseil régional, qui se tiennent tous les trimestres. Cette procédure, même si elle est devenue une habitude, souffre d'une absence de formalisation. En effet, nous n'avons pu rentrer en possession d'aucun document fixant au préalable les indicateurs à atteindre par les différents projets mis en œuvre. De plus il n'existe aucun mécanisme permettant d'apprécier, en temps réel, les progrès des projets de la Région ou leur absence. Certes, le PDT prévoit un cadre dit de mesure des performances mais celui-ci n'existe que de nom. A notre analyse, ce cadre de mesure des performances ne répond pas aux principes de formulation d'un système de suivi-évaluation. En effet, il s'agit plus d'un tableau résumant des indicateurs vaguement formulés, sans précision des valeurs de référence, des moyens, des échéances et des responsables de la collecte. En outre, la formulation des indicateurs n'obéit pas à la logique SMART<sup>36</sup>. Dans de telles conditions, on imagine mal leur capacité à fournir des informations pertinentes sur l'atteinte ou non des résultats identifiés aussi bien dans le SRAT que dans le PDT.

Par ailleurs, les différents entretiens que nous avons menés ont montré qu'il n'existe aucun mécanisme visant à recueillir l'avis des populations sur les projets mis en œuvre par la Région de la Nawa. Pourtant l'un des principes fondamentaux du suivi-évaluation des projets de développement est l'engagement des parties prenantes. En effet, « il est crucial, pendant toutes les phases de planification, suivi, évaluation, bilan et amélioration, d'impliquer les différentes parties prenantes, de gagner leur adhésion et d'obtenir leur engagement, et enfin, d'encourager la prise d'actions » (PNUD, 2009). En d'autres termes, l'implication des parties prenantes ne doit pas se limiter à leur simple participation à l'élaboration du SRAT. Celle-ci doit s'échelonner sur l'ensemble du processus en vue de faciliter l'appropriation de la politique d'aménagement du territoire aussi bien par les exécutants que par les bénéficiaires.

---

<sup>35</sup> Rencontres de l'ensemble des membres formant le conseil régional. Ce dernier est l'organe délibérant de la Région. Il se réunit en session ordinaire au moins une fois par trimestre (Loi N°2012-1128, Article 26. Les Conseils règlent, par délibération, les affaires des collectivités territoriales (Loi N°2012-1128, Article 15).

<sup>36</sup> Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réalisable et limité dans le Temps

## 5 Recommandations pour l'amélioration de l'efficacité du SRAT

Au vu des constats effectués dans la section précédente, nous formulons des recommandations à deux (2) niveaux : le niveau étatique et le niveau régional. Au plan de l'Etat, il s'agit (i) du renforcement du cadre juridique et institutionnel des collectivités territoriales et (ii) du transfert effectif des compétences. En ce qui concerne les recommandations d'ordre exogène, elles portent sur (i) l'amélioration de la participation citoyenne, (ii) la mise en place d'une stratégie de financement, (iii) l'amélioration du cadre général de planification, (iv) la mise en place d'un système de mesure des progrès et (v) le renforcement des capacités techniques des ressources humaines.

### 5.1 Les recommandations liées à l'Etat

#### 5.1.1 *Le renforcement du cadre juridique et institutionnel*

L'attractivité d'un lieu et la mobilisation des acteurs locaux dépendent de conditions politiques et institutionnelles, qualifiées de « conditions-cadres » (Alvergne, 2008). Ce portage institutionnel doit s'appuyer sur un cadre juridique clair. L'adoption de la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire participe de ces conditions. Elle devra définir le cadre, les outils, les moyens et les modalités d'interventions des différents acteurs en charge de la transformation du territoire.

Par ailleurs, il importe de régler la question de la tutelle de l'aménagement du territoire. En raison des énormes enjeux politiques et financiers, il nous paraît difficile de confier la gestion de cette politique à une seule structure technique (Ministères ou agence). De ce fait, la mise en place du comité interministériel pour l'aménagement du territoire pourrait être une solution. Pour Alvergne (Op. Cit.), l'aménagement peut aussi consister en la recherche d'un consensus entre ministères. Dans le cas de la Côte d'Ivoire, le comité interministériel aura pour mission d'arrêter les grandes options d'aménagement du territoire, d'assurer la cohérence spatiale entre les différents programmes d'aménagement et d'équipement et de donner son avis dans le cadre de ces attributions sur i) les grands programmes d'infrastructures et d'équipements, ii) les grands programmes des villes, iii) les plans directeurs sectoriels élaborés par les ministères techniques ou autres organismes, iv) les plans pouvant concourir à la protection de l'environnement. (MEMPD (DGDER) - UE (PSDAT), 2006)

Le financement de la politique d'aménagement du territoire, même à l'échelle locale, nécessite d'énormes ressources dont ne saurait disposer une collectivité territoriale à elle seule. Il est donc impérieux d'envisager des cadres de coopération entre entités décentralisées d'un même territoire (Région et communes) en vue de définir une vision commune du territoire, mutualiser les efforts et les ressources pour améliorer l'efficacité de la politique. A ce titre, la loi d'orientation devra institutionnaliser la coopération inter-collectivités ayant un même territoire en partage dans le cadre de l'aménagement du territoire.

Après le renforcement du cadre juridique et institutionnel, l'autre défi de l'aménagement du territoire tire son fondement de la loi sur la décentralisation. Il s'agit du transfert effectif des compétences de l'Etat aux collectivités territoriales.

### 5.1.2 Le transfert effectif des compétences et du budget

La loi N° 2003-208 du 07 juillet 2003 consacre le transfert de 16 compétences d'ordres général et spécial de l'Etat aux collectivités territoriales. Ces compétences concernent entre autres la planification du développement, l'urbanisme, la santé et l'hygiène publique, le sport et les loisirs, la promotion de la jeunesse, la protection de l'environnement, l'aménagement du territoire, etc.

En vue de rendre effectif le transfert de compétences, des décrets d'application devaient être signés par chaque ministère technique concerné. A ce jour, ces décrets d'application, dans leur grande majorité, n'ont pas été pris, comme le montre le tableau N°12.

Tableau 13 : Etat de signature des décrets d'application

N°	DOMAINES	OBSERVATIONS
1	Aménagement du territoire	Pas de décrets d'application
2	Planification du développement	Pas de décrets d'application
3	Urbanisme et habitat	Décrets d'application signés
4	Voies de communication et de réseaux divers	Pas de décrets d'application
5	En matière de transport	Pas de décrets d'application
6	Santé, hygiène publique et de qualité	Décrets d'application signés pour la lutte contre le SIDA
7	Protection de l'environnement et de gestion des ressources naturelles	Décrets d'application signés
8	Sécurité et protection civile	Décrets d'application signés
9	Enseignement et formation professionnelle	Décrets d'application signés pour l'enseignement supérieur
10	Action sociale, culturelle et de promotion humaine	Pas de décrets d'application
11	Sports et loisirs	Décrets d'application signés
12	Promotion du développement économique et de l'emploi	Décrets d'application signés
13	Promotion du tourisme	Pas de décrets d'application
14	En matière de communication	Pas de décrets d'application
15	Hydraulique, assainissement et électrification	Pas de décrets d'application
16	Promotion de la jeunesse, de la famille, de la femme, de l'enfant, des handicapés et des personnes du troisième âge	Décrets d'application signés

Source : DGDDL – 2017

A la lumière de ce qui précède, et en vue de permettre aux collectivités territoriales d'exercer pleinement les compétences qui leur sont reconnues par la loi, nous recommandons :

- l'adoption, dans les meilleurs délais, des textes d'application en matière de transfert et de répartition des compétences de l'Etat aux collectivités territoriales en souffrance ;
- la mise à disposition des collectivités territoriales des mesures d'accompagnement en vue d'un transfert effectif desdites compétences ;
- associer les collectivités territoriales au processus d'élaboration des décrets et arrêtés subséquents de la loi sur le transfert des compétences.

Au-delà des textes législatifs et réglementaires, le transfert de compétences doit se vérifier à travers l'élaboration et la mise en œuvre des projets sectoriels de l'Etat. Les ministères techniques doivent se



dessaisir de cette tâche qui est désormais dévolue aux collectivités territoriales, en ce qui concerne les compétences transférées. A ce titre, nous recommandons la mise en place d'un comité multipartite de coordination et de suivi du transfert des compétences et des budgets y afférents.

Outre les défis liés à l'Etat, il existe des défis propres à la Région de la Nawa.

## 5.2 Les recommandations liées à la Région de la Nawa

### 5.2.1 Une meilleure implication des populations : acteurs et non clients

Le territoire est un espace socio-économique où populations, décideurs locaux et professionnels du développement convergent vers une vision commune du développement. Cette vision « repose sur l'intérêt commun qu'ont les acteurs pour le devenir de leur territoire et les conditions d'un mieux vivre ensemble »<sup>37</sup>. L'on peut déduire de ce point de vue qu'un projet local de développement n'est viable que si ses acteurs et habitants l'ont conçu collectivement, ont pu se l'approprier, prendre leurs responsabilités et, ainsi, participer à sa mise en œuvre et à son évaluation. Cet avis est partagé par le PNUD (2009) qui précise dans son guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement qu'« un niveau d'engagement élevé de la part des utilisateurs, clients et parties prenantes dans les programmes et les projets est un facteur clé du succès de ces derniers ».

La contribution des parties prenantes est porteuse de plusieurs bénéfices pour la communauté. « Elle enrichit la démocratie représentative et améliore l'efficacité et l'efficacé des services publics locaux. Elle favorise, par les liens sociaux qu'elle suscite, l'organisation de logiques territoriales collectives » (MEDDE France, 2013). Elle constitue à la fois un outil d'aide à la décision, un moyen d'atténuer les conflits, d'arbitrer entre les intérêts divers, de faire apparaître les consensus et les divergences et d'identifier les leaders naturels capables de mobiliser les acteurs socio-économiques. Le rôle des élus locaux est donc de favoriser la coopération, rechercher le compromis et la mobilisation des acteurs. Pour la plupart des spécialistes, le développement naît de la capacité des autorités locales de mailler les ressources locales, les voir coopérer, tirer profit des synergies locales, renforcer les réseaux naturels, communautaires, professionnels, financiers et commerciaux (Jean, 2018)<sup>38</sup>. Cela passe par une démarche structurée selon les points clés suivants (Cf. figure 15).

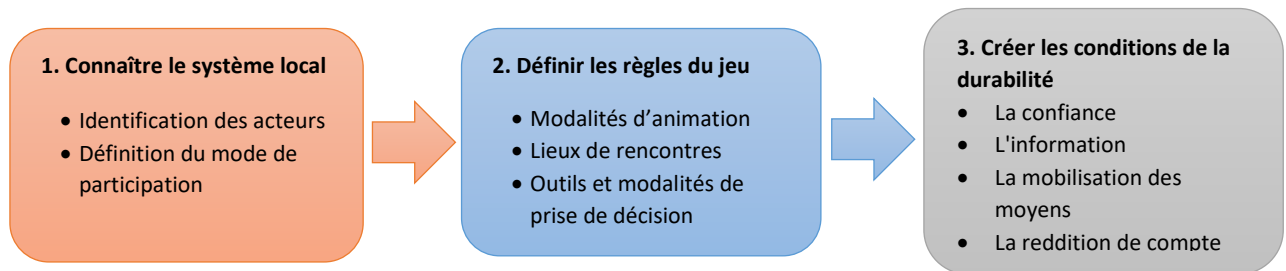


Figure 15 : Démarche d'implication des parties prenantes

<sup>37</sup> Ministère français de l'écologie, du développement durable et de l'Énergie In « Les acteurs locaux et leurs projets territoriaux de développement durable », Août 2013.

<sup>38</sup> Cours de Gestion des services publics locaux et régionaux, Université Senghor - 2018

Le but de cette démarche est de renforcer la cohésion sociale tout en permettant aux populations locales de développer de nouvelles compétences.

### *5.2.2 La mise en place d'une stratégie de financement du SRAT*

Dans un contexte de rareté des ressources, les collectivités territoriales ne peuvent se contenter de la subvention d'équipement de l'Etat. Ainsi, la Région de la Nawa se doit de diversifier ses sources de financement. A ce titre, l'une des premières stratégies est l'amélioration de la capacité de mobilisation des ressources intérieures. Pour se faire, il importe d'améliorer l'organisation des services de collecte de taxes à travers l'identification préalable et la sensibilisation des contribuables, le renforcement des capacités logistiques des équipes de collecte et la mise en place de mécanismes de contrôle. Deuxièmement, la Région de la Nawa pourrait faire jouer la coopération décentralisée. En effet, celle-ci offre des opportunités de financement des projets dans le cadre de la coopération nord-sud. Enfin, la troisième stratégie est le financement par des partenariats public privé entre la Région de la Nawa et entreprises sociales et solidaires locales. Cette dernière méthode offre l'avantage de booster l'activité économique locale tout en renforçant le sentiment d'appropriation du SRAT par les populations.

### *5.2.3 L'amélioration du cadre de planification opérationnelle*

La planification opérationnelle permet de répondre, pour chaque projet à mettre en œuvre, aux sept (7) questions regroupées sous le sigle QQQQCCP<sup>39</sup>. Il s'agit dans un premier temps d'identifier l'action ou le projet, le responsable ou la structure en charge de sa mise en œuvre ainsi que les bénéficiaires, le lieu d'implantation, la stratégie, le coût et le résultat à atteindre. L'objectif de cette démarche est de planifier un projet (ou une politique) pour le rendre pilotable en vue de terminer dans les délais, en respectant les coûts et en délivrant les livrables attendus.

Dans le cadre de la Région de la Nawa, notre approche consiste à mettre en place un ensemble d'outils opérationnels en complément du PT, en nous appuyant sur les outils stratégiques existants (SRAT et PDT). Il s'agit des plans et programmes suivants :

- le Plan d'Action Général annuel (PAG) ;
- le Plan de Travail annuel par Direction (PTDA) ;
- les plannings semestriels par Direction (PSD) ;
- les Plannings Trimestriels par Direction (PTD) ;
- les Programmes mensuels par Direction (PMD).

Le PAG regroupe tous les projets prévus au programme triennal au cours d'un exercice donné. Les projets sont référencés en fonction des orientations stratégiques du SRAT et des axes prioritaires d'intervention identifiés dans le PDT.

Le PTDA, quant à lui, rassemble tous les projets ou activités confiés à une direction opérationnelle pour l'exercice considéré. Le PTDA est décliné en deux (2) PSD, puis quatre (4) PTD et enfin en douze (12)

---

<sup>39</sup> Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pour quoi ?

PMD (voir modèles en annexe 9). Le cadre général de planification de la Région de la Nawa pourrait alors se présenter selon le schéma ci-dessous.

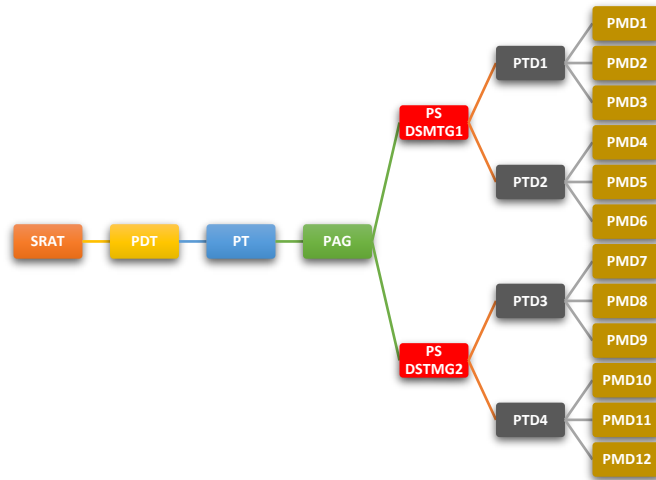


Figure 16 : Proposition d’un cadre général de planification de la Région de la Nawa pour une Direction

#### 5.2.4 La mise en place d’un système de suivi et d’évaluation

Une prise de décision efficace nécessite des informations fournies par des activités de suivi et d’évaluation régulières et planifiées. La planification du suivi, notamment par l’identification des indicateurs de résultats pertinents, et de l’évaluation doit débuter au moment de l’élaboration du programme ou du projet et doit être menée en même temps. Alors que le suivi fournit des informations en temps réel sur l’élaboration du programme ou projet en cours et nécessaires à sa gestion, l’évaluation quant à elle, fournit un examen plus approfondi.

##### *Le suivi*

Le suivi est un processus continu de collecte et d’analyse d’informations pour apprécier les progrès réalisés (ou leur absence) dans la mise en œuvre des activités. La stratégie de suivi que nous proposons se résume en 2 blocs :

- le suivi de la mise en œuvre des activités, projets et programmes ;
- le suivi des résultats des activités, projets et programmes.

Le suivi de la mise en œuvre concerne les différentes activités réalisées dans le cadre des missions, projets et programmes des différentes directions de la Région de la Nawa. Il consiste à :

- Identifier et enregistrer toutes les activités ;
- Enregistrer le (s) financement (s) mobilisés par chaque opération ;
- Enregistrer les réalisations physiques ou non physiques, prévues ou non, et les comparer aux plannings ou programmes prévus.

Quant au suivi des performances, il concerne les résultats produits par la réalisation des activités du bloc 1. Il consiste essentiellement à identifier et enregistrer les indicateurs de progression vers l’atteinte des extrants, effets et impacts de ces activités. Les activités de suivi s’appuieront sur un cadre d’évaluation élaboré dès la phase de planification du projet (voir annexe 7).

### *L'évaluation*

L'évaluation consiste à analyser, de façon périodique, les informations fournies par le suivi en vue d'apprécier la performance et la pertinence d'une activité, d'un projet ou programme. Nous proposons deux (2) évaluations d'étape par an (une évaluation semestrielle et une évaluation annuelle) et une évaluation globale de fin de projet (évaluation sommative).

L'évaluation semestrielle a pour but de faire le point des avancées des missions du service après six (6) mois d'activités et de corriger les écarts. A ce stade, l'analyse porte essentiellement sur le déroulement du projet, le comportement des acteurs et les résultats obtenus.

Quant à l'évaluation annuelle, elle consiste à passer en revue l'ensemble des activités réalisées sur l'année. Il s'agit notamment de procéder à un bilan critique des activités, d'échanger les expériences et d'actualiser les engagements et programmes de travail en vue de préparer la programmation de l'année suivante. Elle doit être participative.

Enfin l'évaluation de fin de projet consiste, pour chaque projet qui arrive à terme, à juger de ses conséquences à court terme. Elle vise à :

- Apprécier l'atteinte des résultats attendus ;
- Apprécier le niveau de satisfaction des parties prenantes ;
- Apprécier la transférabilité du projet ;
- Capitaliser les enseignements du projet pour améliorer la planification des projets futurs ;
- Etc.

L'évaluation s'appuiera sur un cadre d'évaluation élaboré dès la phase de planification du projet (voir annexe 8).

#### *5.2.5 La mise en place d'une stratégie de renforcement des capacités*

Les ressources humaines constituent la première ressource des organisations performantes. Le budget déjà insuffisant de la Région de la Nawa et le cadre organique fixé par la tutelle (DGDDL) ne permettant pas d'investir dans le recrutement de personnels hautement qualifiés, la formation se présente comme la seule alternative pour assurer une mise en œuvre efficace du programme de développement de cette institution. Il est donc impérieux de mettre en place une stratégie de formation des cadres en charge de la conception et du suivi des projets au sein de la Région de la Nawa. Cette stratégie pourrait s'appuyer sur des partenariats dans le cadre de la coopération décentralisée. A ce titre, l'Association Internationale des Régions Francophones (AIRF), dont est membre la Région de la Nawa, offre des opportunités de mise en stages ou de formations à la carte des cadres des organisations appartenant à leur réseau. Outre l'AIRF, l'Université Senghor pourrait être un partenaire pertinent dans ce sens. Ces stages ou formation de courtes durées devront porter sur la conception et la planification de projets, le suivi et l'évaluation, les techniques de marketing social et les stratégies de recherche de financements.

## Conclusion

La problématique du développement local reste une préoccupation essentielle pour la plupart des Régions en Côte d'Ivoire. La Région de la Nawa ne fait pas exception à cette règle. L'élaboration du schéma régional d'aménagement du territoire de cette région en 2015 visait à répondre à cette problématique en améliorant les cadre et conditions de vie des populations. Face aux difficultés constatées dans la mise en œuvre, nous nous sommes proposé d'examiner au travers de cette recherche l'efficacité de cet outil de planification. L'objectif de notre étude est d'évaluer la stratégie de mise en œuvre du schéma régional d'aménagement du territoire en vue d'améliorer son impact sur les populations de la Nawa. Rappelons que pour cette étude, nous avons retenu la définition de Claudius-petit qui présente l'aménagement du territoire comme « la recherche d'une meilleure répartition des hommes en fonction des ressources naturelles et des activités économiques avec la constante préoccupation de leur donner de meilleures conditions d'habitat, de travail, de plus grandes facilités de loisir et de culture » (Alvergne et Musso, Op. Cit.).

Nous avons exposé dans un premier temps les principales tendances des problématiques régionales de développement issues du diagnostic territorial établi à l'occasion de l'élaboration du SRAT. Il en résulte qu'en dépit des énormes potentialités démographiques, économiques et environnementales dont regorge la région de la Nawa, les populations souffrent d'un faible accès aux infrastructures de développement et aux services sociaux de base. Il s'agit entre autres du manque d'infrastructures sanitaires, éducatives, de fourniture en eau potable, en électricité et de l'absence ou de l'impraticabilité des voies de communication.

Sur la base de ces tendances, le SRAT a identifié trois (3) principaux axes d'intervention. Ce sont : (A1) Promouvoir la gouvernance urbaine et une armature territoriale fonctionnelle, (A2) Soutenir l'agriculture et le développement rural et (A3) Promouvoir une gouvernance territoriale axée sur le développement régional. L'analyse géographique des réalisations de la Région de la Nawa a montré d'importantes disparités dans la répartition des investissements avec une forte concentration dans la capitale régionale Soubré (54 %). Quant à l'analyse sectorielle, elle révèle une concentration de ces investissements dans trois principaux secteurs : l'éducation (57 %), la santé (26 %) et la sécurité (17 %). Au travers de ces analyses, nous constatons que seul l'axe 1 a fait l'objet d'intervention. Tout ceci nous conforte dans notre hypothèse n° 1 à savoir : **il existe un faible alignement entre les actions réalisées par le Conseil régional de la Nawa sur la période 2015-2018 et le SRAT.**

Puis, nous avons, à travers une analyse diagnostique du SRAT au moyen de l'outil SWOT, identifié les principaux facteurs de son faible impact sur le niveau de vie des populations. Cette analyse révèle de nombreuses insuffisances des points de vue juridique et institutionnel, des ressources humaines et financières, du processus de planification et du suivi évaluation. Sur le plan juridique et institutionnel, il s'agit de l'absence d'une loi d'orientation sur l'aménagement du territoire au plan national, de l'absence d'une loi sur la coopération inter-collectivités d'un même territoire, de l'absence d'un cadre de concertation et de coordination des opérations d'aménagement du territoire et de l'ineffectivité partielle de la loi sur le transfert des compétences. En ce qui concerne les ressources humaines, l'on observe une insuffisance d'effectif pour la mise en œuvre des projets mais aussi et surtout d'un manque de personnel de conception (18,36 % de l'effectif total). Pour ce qui est des ressources financières, il s'agit essentiellement d'une faible capacité de mobilisation des ressources financières (ressources propres = 20,69 % du budget annuel en 2018) et d'une inadéquation entre les ressources

disponibles et le budget du PDT (ressources disponibles = 8,51% du budget annuel). Au titre de la planification, les faiblesses se caractérisent par une mauvaise formulation des objectifs du PDT, la non-identification de projets clairs et l'absence d'outils de planification opérationnelle. Enfin, au titre du suivi évaluation, le diagnostic révèle l'absence d'un cadre formel de mesure des progrès et d'évaluation de la politique d'aménagement du territoire (SRAT). Toutes ces observations viennent confirmer nos deux (2) dernières hypothèses de départ à savoir : **(H2) le Conseil régional de la Nawa fait face à des contraintes d'ordres institutionnel, humain et financier dans la mise en œuvre de son SRAT ; (H3) l'amélioration de la performance du SRAT implique le renforcement du cadre général de planification de la région de la Nawa particulièrement sur le plan opérationnel.**

L'intérêt du SRAT en tant qu'outil de développement ne fait l'objet d'aucun doute. Toutefois, il convient d'apporter quelques corrections pour en améliorer l'efficacité. Pour ce faire, nous avons fait des recommandations relativement aux contraintes relevées dans notre analyse. De prime abord, l'adoption d'une loi d'orientation sur l'aménagement du territoire, d'une loi sur la coopération inter-collectivités territoriales et la mise en place d'un comité interministériel pour l'aménagement du territoire pourraient permettre de lever les obstacles juridiques et institutionnels. Ensuite, la mise en place d'un comité multipartite de suivi du transfert des compétences permettra d'accélérer la question et de donner aux collectivités les moyens d'exercer pleinement leurs missions. Aussi, la Région de la Nawa devra engager des actions de marketing social afin de stimuler l'engagement des populations locales pour une meilleure appropriation du SRAT accompagnée d'une stratégie de financement innovante. Par ailleurs, les nouveaux outils que sont le PAG, le PTDA, le PSD, le PTD et le PMD viennent renforcer le cadre de planification opérationnel et faciliter la mise en œuvre du SRAT. L'élaboration d'un cadre de suivi et d'un cadre de résultat fournira les informations nécessaires à la prise de décisions pertinentes quant à la conduite des projets prévus dans le PDT et partant du SRAT. Enfin, le renforcement des capacités techniques des cadres de la Région de la Nawa permettra une meilleure maîtrise des outils proposés.

Au terme de cette étude, il nous apparaît important de relever quelques limites. En effet, notre recherche étant centrée sur le seul cas de la Région de la Nawa, nous ne saurions prétendre en généraliser les conclusions aux 31 Régions de la Côte d'Ivoire. De ce fait, une étude à plus grande envergure pourrait être menée sur l'ensemble de celles-ci, à l'effet d'appréhender les difficultés rencontrées dans la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation de leurs SRAT respectifs.

## Références bibliographiques

### OUVRAGE GENERAL

Grawitz M, 2001, Méthodes des sciences sociales, Paris, Dalloz, 1019 pages

### OUVRAGES SPECIALISES

Alvergne C, 2008, Le Défi des territoires : Comment dépasser les disparités spatiales en Afrique de l'Ouest et du Centre ? Karthala, Paris

Alvergne C, Musso P, 2003, Grands textes de l'aménagement du territoire et de la décentralisation, Documentation française, Paris

HOUE P, 2001, Le Développement local au défi de la mondialisation, l'Harmattan

Marielle Tremblay, 2002, Pierre-André Tremblay, Suzanne Tremblay, Développement local, économie sociale et démocratie, Presse de l'université du Québec

Matteudi E, 2012, Les Enjeux du développement local en Afrique ou Comment repenser la lutte contre la pauvreté, l'Harmattan, Paris

Mayoukou C, Thuillier J-P, ALBAGLI C, 2003, Gouvernance du développement local, In « Les Mouvements Economiques et sociaux », l'Harmattan

Vollet D, HADJAB F, 2008, Manuel de l'évaluation des politiques publiques, Guide pratique, Editions Quae, Montpellier

### ARTICLES DE REVUES

Boziot A, 2014/4, « L'évaluation des politiques publiques : Enjeux, méthodes et institutions », In Revue française d'économie, Volume XXIX | pages 59 à 85, [www.cairn.info](http://www.cairn.info)

Belhedi A, 2010, L'aménagement du territoire Principes & approches, Université de Tunis Faculté des Sciences Humaines et Sociales, Tunis

Deberre J-C, 2007, Décentralisation et développement local, Afrique contemporaine

Montpetit E, 2012, « Analyse de politiques (programmes) et cadres d'analyse », dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*, [en ligne], [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)

Morestin F, 2011, Un cadre d'analyse des politiques publiques, Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé, Québec

Merlin P, 2000, « Aménagement du territoire », dans Pierre Merlin et Françoise Choay (dir.), Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement, Paris, PUF, 3<sup>e</sup> éd., p. 38-43.

RAJOHNSON Louis Joseph, 2007 in « Stratégie de Changement de Comportement » SCC

Rochefort R, 1962, Problèmes humains de l'aménagement du territoire, In Revue de géographie de Lyon, vol. 37, n°4, pp. 287-311

François S, 1975, Méthode pour l'élaboration d'un schéma national d'aménagement du territoire : la Côte d'Ivoire, In « Tiers Monde », tome 16, n°64, pp. 835-863

Serpantié G, Nianogo-serpantié I, Malthus, le retour ? Le diagnostic rural du schéma national d'aménagement du territoire du burkina faso, In Territoires d'Afrique

Lardon S, Piveteau V. et Lelli L, 2005, « Le diagnostic des territoires », In *Géocarrefour*, vol. 80/2, 71-74.

West Africa Border And Integration, 2003, La relance des politiques d'aménagement du territoire entre décentralisation et intégration régionale, Possotomé - Benin

### **RAPPORTS OFFICIELS ET GUIDES**

Direction Nationale de l'Aménagement du Territoire, 2016, Guide méthodologique d'élaboration de Schémas d'Aménagement du Territoire (SAT), Mali

Ministère d'Etat Ministère du Plan et du Développement (MEMPD), 2006, Pré bilan Aménagement du Territoire

Ministère d'Etat Ministère du Plan et du Développement (MEMPD), 2015, Etudes Monographiques et Economiques des Districts de Côte d'Ivoire (PEMED-CI) – District du Bas-Sassandra

Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie, 2013, Les acteurs locaux et leurs projets territoriaux de développement durable : Éléments de démarches et pistes pour l'action, Paris

Ministère de l'Intérieur, 2003, Programme Directeur d'Aménagement du Territoire, Grand-Duché de Luxembourg

PNUD, 2009, Guide de la Planification, du Suivi Et De l'Evaluation axés sur les Résultats du Développement, Washington, [www.undp.org/eo/handbook](http://www.undp.org/eo/handbook)

PRECAGED, 2001, Guide méthodologique d'élaboration du schéma d'aménagement et de développement de cercle, Mali

Région de la Nawa, 2015, Schéma Régional d'Aménagement du Territoire

Secrétariat Technique du Groupe Consultatif, Résumé PND 2016-2020, Abidjan

### **THESES ET MEMOIRES**

Desnogues S, 2008, Quelle place pour la franchise sociale dans l'aide au développement : le problème de l'eau potable dans les communautés rurales, ENA, Paris

Saymard E, 2010, Le rôle des coopératives et des organisations de producteurs de fruits et légumes dans le développement des circuits courts alimentaires diagnostic et propositions d'actions, SupAgro Montpellier



## SITOGRAPHIE

[www.worldbank.org/oed/e.cd](http://www.worldbank.org/oed/e.cd), consulté le 17/01/2019

[web.undp.org/PME-Handbook\\_Fr](http://web.undp.org/PME-Handbook_Fr), consulté le 17/01/2019

[www.cairn.info](http://www.cairn.info), consulté du 11/10/2018 au 20/02/2019

[www.scholarvox.com](http://www.scholarvox.com), consulté du 11/10/2018 au 20/02/2019

[www.hal.archives-ouvertes.fr](http://www.hal.archives-ouvertes.fr), consulté du 11/10/2018 au 20/02/2019

## Liste des illustrations

Figure 1	: Répartition des ressources par catégories de 2011 à 2015 .....	14
Figure 2	: <i>Illustration des niveaux de coordination</i> .....	19
Source	: Ministère de l'Intérieur, Grand-Duché de Luxembourg.....	19
Figure 3	: Les 3 principes de l'aménagement du territoire .....	20
Source	: Ministère de l'Intérieur, Grand-Duché de Luxembourg.....	20
Figure 4	: Diagramme de répartition de la population par Sous-Préfecture .....	25
Figure 5	: Structure organisationnelle de la Région de la Nawa .....	32
Figure 6	: Répartition des investissements par département.....	37
Figure 7	: Répartition par secteur des investissements du CR Nawa.....	37
Figure 8	: Répartition des autres investissements par département .....	39
Figure 9	: Echelle de participation d'Arnstein - 1969.....	40
Figure 10	: Répartition du budget 2018 de la Région de la Nawa.....	43
Figure 11	: Répartition des ressources du CR Nawa par source de financement .....	43
Figure 12	: Ressources disponibles et besoins de financement annuels du PDT .....	43
Figure 13	: Structure des emplois de la Région de la Nawa .....	45
Figure 14	: Schéma du cadre actuel de planification de la Région de la Nawa .....	46
Figure 15	: Démarche d'implication des parties prenantes .....	50
Figure 16	: Proposition d'un cadre général de planification de la Région de la Nawa pour une Direction ..	52

## Liste des tableaux

Tableau 1	: Ressources liées aux compétences transférées aux CT et aux Districts autonomes de 2011 à 2015 ( <i>en francs CFA</i> ).....	13
Tableau 2	: Ressources liées aux compétences transférées aux CT et aux Districts autonomes de 2016 à 2020 ( <i>en francs CFA</i> ).....	14
Tableau 3	: Répartition de la population par Sous-Préfecture .....	25
Tableau 4	: Nombre de banques et institutions financières sur District.....	27
Tableau 5	: Orientations Stratégiques du SRAT .....	29

Tableau 6	: Fiche technique du PDT.....	30
Tableau 7	: Synthèse du cadre opérationnel de l'étude .....	32
Tableau 8	: Cadre d'observation .....	34
Tableau 9	: Investissements du CR Nawa relatifs à l'objectif 1 du PDT .....	36
Tableau 10	: Répartition des autres réalisations par département .....	38
Tableau 11	: Répartition du personnel de la Région de la Nawa par direction .....	44
Tableau 12	: Structure des emplois de la Région de la Nawa .....	44
Tableau 13	: Etat de signature des décrets d'application .....	49



Annexe 2 : Cadre logique du PDT

OBJECTF/RESULTAT		INDICATEURS DE PERFORMANCE	SOURCE DE VERIFICATION	HYPOTHESES A RISQUES
OG	Promouvoir l'aménagement et le développement territorial de la région de la Nawa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicateurs de performance 2020</li> <li>- Services de base améliorée de 10%</li> <li>- Les acteurs de la décentralisation sont capacités</li> <li>- Les collectivités locales bénéficient d'une augmentation de 30% de leurs ressources actuelles</li> <li>- Les productions vivrières sont augmentées de 20%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport final du Programme</li> <li>- Rapports techniques du Programme</li> <li>- Rapports d'évaluation</li> <li>- Rapport de supervision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les financements ne sont pas disponibles</li> <li>- Une insécurité/instabilité s'installe</li> <li>- Les acteurs locaux ne s'engagent pas</li> </ul>
OS1	Promouvoir la gouvernance urbaine et une armature territoriale fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tous les chefs-lieux de département sont aménagés</li> <li>- Les autres centres secondaires sont aménagés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports des services techniques déconcentrés</li> <li>- Rapports d'exécution technique du Programme</li> <li>- Rapports de supervision du Programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les financements ne sont pas disponibles</li> <li>- Les acteurs locaux ne s'engagent pas</li> </ul>
R.1.1	Les conditions de vie et le cadre de vie des populations sont améliorés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I1.1.1 Nombre de localités assainies</li> <li>- I1.1.2. Nombre de localités couvertes</li> <li>- I1.1.3. Nombre d'équipements sociaux mis en place</li> <li>- I1.1.4. Revenus augmentés de 10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les populations sont réfractaires</li> <li>- Les catastrophes naturelles se manifestent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les aléas climatiques se manifestent</li> <li>- Les producteurs n'ont pas accès aux intrants</li> </ul>
R.1.2	La construction d'une armature urbaine et villageoise fonctionnelle est amorcée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I.1.2.4. Nombre de localités aménagées</li> <li>- I.1.2.5. Nombres d'investissements réalisés</li> <li>- I.1.2.6. Types d'investissements réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les financements ne sont pas disponibles</li> <li>- Les collectivités locales n'adhèrent pas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La communication à l'endroit des populations n'est pas satisfaisante</li> </ul>
OS 2	Soutenir l'agriculture et le développement rural	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilleur accès aux financements</li> <li>- Nombre de sessions de renforcement de capacités des acteurs</li> <li>- Nombre de bénéficiaires</li> <li>- Volume des investissements</li> <li>- Nombre d'infrastructures d'appui à la production réalisées</li> <li>- Nombre de PME réalisées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports Ministère des Finances</li> <li>- Conventions avec les Institutions financières</li> <li>- Rapports des services techniques déconcentrés</li> <li>- Rapports techniques du Programme</li> <li>- Rapports de supervision du Programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les financements ne sont pas disponibles</li> <li>- Les problèmes fonciers se posent avec acuité</li> </ul>
R 2.1	La production agricole est améliorée	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I.2.1.7. Augmentation des rendements agricoles</li> <li>- I.2.1.8. Augmentation des productions animales et halieutiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports des services techniques déconcentrés</li> <li>- Rapports techniques du Programme</li> <li>- Rapports de supervision du Programme</li> <li>- Données statistiques nationales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les aléas climatiques se manifestent</li> <li>- Les producteurs n'ont pas accès aux intrants</li> </ul>

R 2.2	L'exploitation rationnelle et durable des ressources naturelles est promue	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I.2.2.9. Adoption de nouvelles pratiques</li> <li>- I.2.2.10. Dispositions réglementaires mises en place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports des services techniques déconcentrés</li> <li>- Rapports techniques du Programme</li> <li>- Rapports de supervision du Programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La communication à l'endroit des populations n'est pas satisfaisante</li> <li>- Les aléas climatiques se manifestent</li> <li>- Les producteurs n'adhèrent pas</li> </ul>
OS 3	Promouvoir une gouvernance territoriale axée sur le développement régional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documents de planification existants</li> <li>- Nombre de formations dispensées</li> <li>- Nombre de personnes capacités</li> <li>- Nombre de collectivités ayant bénéficié d'appuis financiers</li> <li>- Nombre de cadres de gouvernance territoriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports d'exécution du Programme</li> <li>- Rapport de formation des consultants</li> <li>- Rapports de supervision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les financements ne sont pas disponibles</li> <li>- Les collectivités locales n'adhèrent pas</li> </ul>
R3.1	Les capacités des collectivités territoriales sont renforcées	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I.3.1.11. Augmentation des financements de 30% pour chaque collectivité locale en 2020</li> <li>- I.3.1.12. Tous les élus et les personnels techniques des collectivités locales sont formés sur les compétences transférées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapports des services techniques déconcentrés</li> <li>- Rapports techniques du Programme</li> <li>- Rapports de supervision du Programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les financements ne sont pas disponibles</li> </ul>
R3.2	La gouvernance territoriale est promue	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I.3.2.13. Des cadres de gouvernance fonctionnels sont mis en place</li> <li>- I.3.2.14. 3 types d'acteurs participent à la gouvernance</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les collectivités locales n'adhèrent pas</li> </ul>

## Annexe 3 : Investissements sociaux de la Région de la Nawa

DEPARTEMENT	LOCALITE	PROJET	SECTEUR	NOMBRE DE PROJETS	%
<b>BUYO</b>	Dapéoua	Réhabilitation de centres de santé	Santé	8	11,9
	Loboville	Construction d'un bâtiment de 2 classes	Education primaire		
	Buyo	Construction d'un collège a base 4	Education Secondaire		
	Buyo	Construction d'un bâtiment de 4 classes et bureau au collège moderne	Education Secondaire		
	Loboville	Construction de 2 bâtiments de 3 classes et bureau	Education Primaire		
	Logbogba	Construction de logements en géo-béton pour le personnel de la sante	Santé		
	Buyo	Réhabilitation de la brigade de gendarmerie	Sécurité		
	Buyo	Construction d'un commissariat de police	Sécurité		
<b>GUEYO</b>	Gueyo	Réhabilitation de 06 classes au collège KFW	Education secondaire	6	9
	Tagbayo	Construction de logements en géo-béton pour le personnel de la sante	Santé		
	Tagbayo	Construction de 04 logements sociaux	Education Primaire		
	Tagbayo	Construction d'un centre de sante intégrés	Santé		
	Gueyo	Réhabilitation de la brigade de gendarmerie	Sécurité		
	Gueyo	Construction d'un commissariat de police	Sécurité		

<b>MEAGUI</b>	Guiré	Construction de deux bâtiments de 03 classes et bureau	Education Primaire	17	25,4
	Koreagui	Construction de deux (02) bâtiments de 03 classes et bureau	Education Primaire		
	Koreagui	Construction logement de maitre	Education Primaire		
	Kouadiokro	Construction de 36 bâtiments de 03 classes et bureau chacun dans les écoles primaires publiques	Education Primaire		
	Tereagui	Construction d'une cantine scolaire	Education Primaire		
	Angagui	Construction de logements en géo-béton pour le personnel de la sante	Santé		
	Angagui	Construction de centres de sante intégrés	Santé		
	Commandant-nguessankro	Construction de 02 bâtiments de 03 classes et bureau	Education Primaire		
	Meagui	Construction d'un collège a base 4	Education Secondaire		
	Meagui	Construction d'un bâtiment de 04 classes et bureau au collège moderne	Education Secondaire		
	Negreagui	Construction de 2 cantines scolaires	Education Primaire		
	Nicolaskro	Réhabilitation d'un bâtiment de 03 classes et bureau	Education Primaire		
	Oupagui	Construction d'une cantine scolaire	Education Primaire		
	Tereagui	Construction de 04 logements sociaux	Education Primaire		
	Tereagui	Construction de logements en géo-béton pour le personnel de la sante	Santé		
	Tereagui	Construction d'un centre de sante intégré	Santé		
	Meagui	Réhabilitation de la brigade de gendarmerie	Sécurité		
<b>SOUBRE</b>	Bakayo	Construction d'un bâtiment de 03 classes et bureau	Education Primaire	36	53,7
	Gadago	Réhabilitation de 05 classes	Education Primaire		

	Gadago	Construction d'une cantine scolaire	Education Primaire		
	Mayo	Construction d'un collège a base 4	Education Secondaire		
	Mayo	Construction d'un hôpital général	Santé		
	Obrouayo	Construction d'un centre de sante intégré	Santé		
	Okrouyo	Construction de la clôture de la sous-préfecture	Administration		
	Pitigoa	Réhabilitation de centres de sante	Santé		
	Soubré	Construction d'un bâtiment de 04 classes au lycée moderne 2	Education Secondaire		
	Soubré	Réhabilitation de 06 classes au lycée moderne 1 et 2	Education Secondaire		
	Soubré	Acquisition de 1000 tables bancs pour les écoles primaires	Education Primaire		
	Soubré	Réalisation d'une clôture au lycée Bernard Zadi Zaourou	Education Secondaire		
	Soubré	Construction d'un bâtiment de 04 classes au collège moderne BAD	Education Primaire		
	Soubré	Acquisition de 7500 tables bancs pour les écoles primaires	Education Primaire		
	Baleko	Construction de 02 bâtiments de 03 classes et bureau	Education Primaire		
	Baleko	Construction de cantines scolaires	Education Primaire		
	Dobre	Construction de logements en géo-béton pour le personnel de la sante	Santé		
	Gadago	Construction de logements en géo-béton pour le personnel de la sante	Santé		
	Gbisso	Construction de 02 bâtiments de 03 classes et bureau	Education Primaire		
	Gnagboya	Construction de 48 logements en géo-béton pour le personnel de la sante (phase 2)	Santé		
	Kodaya	Construction de 2 bâtiments de 03 classes et bureau	Education Primaire		
	Kozeayo	Construction d'une cantine scolaire	Education Primaire		



	Lessiri	Construction de 04 logements sociaux	Education Primaire		
	Liliyo	Construction d'un centre de sante intégré (délocalisé a Pitigoa 2)	Santé		
	Obrouayo	Construction de logements en géo-béton pour le personnel de la sante	Santé		
	Soubré	Construction de latrines au lycée Bernard Zadi Zaourou	Education Secondaire		
	Soubré	Construction du bloc opératoire de l'hôpital général	Santé		
	Tchetaly	Construction d'une cantine scolaire	Education Primaire		
	Zakoeoua	Construction d'une cantine scolaire	Education Primaire		
	Zergbeu	Construction de 04 logements sociaux	Education Primaire		
	Liliyo	Construction d'une brigade de gendarmerie	Sécurité		
	Mayo	Construction du commissariat de police	Sécurité		
	Soubré	Construction de la clôture de l'escadron de gendarmerie	Sécurité		
	Soubré	Achat de huit (08) motos pour les forces de sécurité	Sécurité		
	SOUBRE	Construction d'une caserne de sapeur-pompiers	Sécurité		
	Soubré	Extension du tribunal	Sécurité		
<b>TOTAL</b>				<b>67</b>	<b>100</b>

## Annexe 4 : Guide d'entretien avec les Directeurs opérationnels

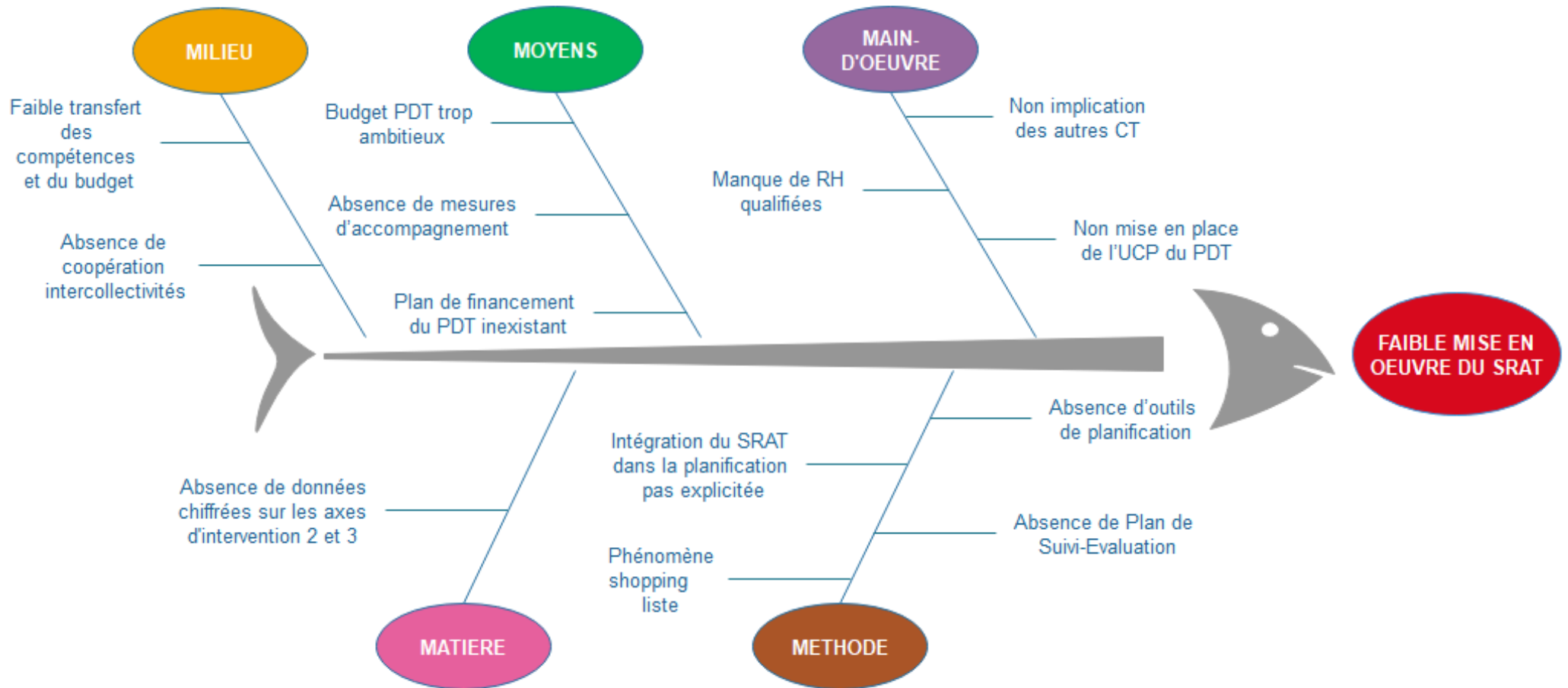
<b>QUESTIONNAIRE D'ENTRETIEN</b>
----------------------------------

- 1- Pouvez-vous me dire ce que vous savez du SRAT ?
- 2- Connaissez-vous ses orientations stratégiques et ses objectifs ?
- 3- Quel a été votre rôle dans son élaboration ?
- 4- Comment l'utilisez-vous dans vos activités quotidiennes ?
- 5- Pensez-vous qu'il est utile pour le Région de la Nawa ?
- 6- Quels problèmes rencontrez-vous dans sa mise en œuvre ?
- 7- Quelles propositions pouvez-vous faire pour améliorer la mise en œuvre du SRAT ?
- 8- Avez-vous déjà suivi une formation en gestion de projets ?
- 9- Avez-vous un plan d'action au sein de votre direction ?
- 10- Comment les populations bénéficiaires interviennent-elles dans la mise en œuvre de vos projets ?
- 11- Le personnel de conception au sein de la Région vous paraît-il suffisant ?
- 12- Avez-vous des rencontres d'échanges et de travail avec les communes de la Région ?

## Annexe 5 : Analyse SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte de 2 enjeux de l'AT : réductions des disparités (OG) et amélioration de l'attractivité</li> <li>- Méthodologie adaptée</li> <li>- Diagnostic territorial pertinent</li> <li>- Ancrage institutionnel précisé</li> <li>- Leadership précisé</li> <li>- Pertinence des orientations stratégiques</li> <li>- Bonne planification stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'environnement interne et externe auquel le SRAT sera confronté n'est pas précisé.</li> <li>- Le développement durable n'apparaît pas clairement dans les objectifs.</li> <li>- Non précision de la participation des autres CT de la région</li> <li>- Insuffisance de données chiffrées pour illustrer les différentes tendances</li> <li>- Non implication des autres entités décentralisées dans l'élaboration (communes)</li> <li>- La mise en place de l'UCP du PDT n'a pas été réalisée</li> <li>- Phénomène shopping liste (axes stratégiques)</li> <li>- Projets non clairement identifiés</li> <li>- Les mesures d'accompagnement du SRAT ne sont pas définies</li> <li>- Le schéma d'intégration du SRAT dans le cadre général de planification n'est pas explicité</li> <li>- Pas de définition de projets concrets dans le PDT (axes d'intervention)</li> <li>- Budget PDT trop ambitieux</li> <li>- Plan de financement du PDT inexistant</li> <li>- Absence d'outils de planification</li> <li>- Manque de ressources humaines qualifiées</li> <li>- 2 axes d'interventions sur 3 n'ont pas connu de mise en œuvre</li> </ul>
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Affirmation de la politique de décentralisation</li> <li>- Approche territoriale du développement par les bailleurs de fonds</li> <li>- Existence d'organismes internationaux d'appui aux collectivités territoriales (CGLU, PDM, AIRF)</li> <li>- Existence d'une faïtière des Régions et Districts autonomes</li> <li>- Fort potentiel économique de la région</li> <li>- Disponibilité de financements des projets des CT auprès des bailleurs de fonds internationaux</li> <li>- Population cosmopolite</li> <li>- Fort potentiel culturel</li> <li>- Fort attrait touristique</li> <li>- Existences de mutuelles locales de développement</li> <li>- Mise en place en cours d'un système d'information géographique (SIG)</li> <li>- Climat favorable aux cultures de rente</li> <li>- Présence de parcs et réserves naturels (Taï et N'zo)</li> <li>- Fertilité des sols</li> <li>- Potentiel hydrographique</li> <li>- Existence de lois sur la décentralisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible volonté politique concernant l'aménagement du territoire (Pas clairement précisé dans les PND 2011-2016 et 2016-2020)</li> <li>- Tutelle de l'aménagement du territoire détenu par 2 ministères (Ministère du Plan et du Développement – Ministère de l'intérieur et de la Sécurité)</li> <li>- Inexistence d'un cadre interministériel de travail sur l'aménagement du territoire</li> <li>- Transfert de compétences non effectif</li> <li>- Centralisation des programmes de développement au niveau des ministères sectoriels</li> <li>- Non effectivité du transfert de budget lié aux compétences transférées</li> <li>- Procédures de financement des bailleurs internationaux parfois lourdes</li> <li>- Impossibilité d'aller sur les marchés financiers ou d'effectuer des emprunts bancaires</li> <li>- Faible exploitation du potentiel culturel</li> <li>- Existence de conflits fonciers</li> <li>- Dégradation prononcée du couvert forestier</li> <li>- Mauvaise gestion du foncier rural</li> <li>- Absence d'une loi sur la fonction publique territoriale</li> </ul>

Annexe 6 : Diagramme d'Ishikawa



Annexe 7 : Cadre de suivi (Modèle adapté du PNUD)

Résultats escomptés (Effets et produits)	Indicateurs (avec points de repère et cibles indicatives) et autres principaux domaines à suivre	Suivi et évaluation avec méthodes de collecte de données	Calendrier et fréquence	Responsabilités	Moyens de vérification : source et type des données	Ressources	Risques
Issus du plan de développement et du cadre de résultats.	Du cadre de résultats. Les indicateurs doivent également mentionner les principales priorités telles que le renforcement des capacités et le genre.  D'autres domaines clés tels que les risques identifiés lors de l'étape de planification et autres besoins de gestion doivent également être suivis.	Comment les données sont-elles obtenues ?  Ex : à travers une enquête, un examen ou une réunion des parties prenantes, etc.	Le degré de précision dépendra des besoins pratiques.  Cette information peut également être intégrée dans le Plan du Suivi de Projets.	Qui est responsable de l'organisation de la collecte de données et de la vérification de leur qualité et de leur source ?	Préciser systématiquement la source et le lieu où se trouvent les données comme par exemple un institut national.	Estimation des ressources nécessaires et de celles engagées pour mener à bien les activités de suivi planifiées.	Quels sont les risques et les hypothèses quant à la réalisation des activités de suivi ?  Comment peuvent-ils influencer sur les activités de suivi planifiées et sur la qualité des données ?

Source : Handbook-PNUD, 2009

Annexe 8 : Cadre de résultats (Modèle adapté du PNUD)

Résultats	Indicateurs	Point de référence	Cible	Moyens de vérification	Risques et hypothèses
<b>Énoncé d'impact</b> <i>(Bénéfices finaux pour la population ciblée)</i>	Mesure des progrès par rapport à l'impact				Hypothèses formulées de la réalisation jusqu'à l'impact. Risque de ne pas parvenir à l'impact
<b>Énoncé de la réalisation</b> <i>(Changement à court et à moyen terme dans les conditions du développement)</i>	Mesure des progrès par rapport à la réalisation				Hypothèses formulées des produits jusqu'à la réalisation. Risque de ne pas parvenir à l'effet.
<b>Produits</b> <i>(Produits et services tangibles / intangibles - fournis ou exécutés)</i>	Mesure des progrès par rapport au produit				Hypothèses formulées des activités jusqu'aux produits. Risque de ne pas parvenir aux produits.
<b>Activités</b> <i>(Tâches entreprises pour obtenir les produits de recherche)</i>	Jalons ou cibles clés pour l'obtention de produits				Conditions préalables à la mise en œuvre des activités.

Source : Handbook-PNUD, 2009

Annexe 9 : Quelques outils de planification opérationnelle

**PLANNING ANNUEL**

ACTIONS	RESULTATS	INDICATEURS	SOURCE DE VERIFICATION	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	COÛT (FCFA)	RESPONSABLE
<b>AXE 1 :</b>																	
<b>Effet 1.1 :</b>																	
A 1.1.1 :																	
A 1.1.2 :																	
<b>Effet 1.2 :</b>																	
A 1.2.1 :																	
A 1.2.2 :																	
<b>AXE 2 :</b>																	
<b>Effet 2.1 :</b>																	
A 2.1.1 :																	
A 2.1.2 :																	
<b>Effet 2.2 :</b>																	
A 2.2.1 :																	
A 2.2.2 :																	

**PLANNING SEMESTRIEL**

REFERENCES	MOIS							RESPONSABLES
	ACTIVITES	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	
A 1.1.1								
A 1.1.2								
A 1.2.1								
A 1.2.2								

**PLANNING MENSUEL**

REFERENCES	SEMAINES				RESSOURCES	RESPONSABLES
	ACTIVITES	Semaine 1 Du ... au ...	Semaine 2 Du ... au ...	Semaine 3 Du ... au ...		
PJAN/20.../XXXX						
PJAN/20.../XXXX						
PJAN/20.../XXXX						
PJAN/20.../XXXX						