

## UNE EXPÉRIENCE DE DÉVELOPPEMENT LOCAL PAR PROJET EN MILIEU RURAL AU MAROC

Bernard CHEVALIER

Centre d'Économie Régionale  
Université d'Aix-Marseille III

Les initiatives locales, notamment dans les pays en développement, semblent fréquemment souffrir de deux faiblesses : l'une provient de la difficulté du passage des principes ou des idées générales à la pratique, à la réalisation concrète, compte tenu de la faiblesse de l'organisation territoriale ; l'autre est une insuffisance de méthode entraînant souvent une mauvaise utilisation des compétences ou des outils pourtant disponibles au niveau local.

Ce travail est donc centré essentiellement sur le problème de la démarche. Il présente une *action d'animation et de suivi* portant sur l'élaboration du *projet de création d'un parc naturel* à Talasemtane, dans la province de Chefchaouen, au Maroc.

Il s'agit d'une démarche par projet, expérimentale et partenariale.

Le projet revêt un caractère pédagogique : profondément ancré dans la vie locale, il est centré sur la valorisation et la protection du patrimoine et le développement des potentialités d'un territoire. Il s'adresse donc aux acteurs locaux les plus directement concernés.

L'élaboration du projet met en œuvre des processus d'apprentissage, c'est-à-dire des expériences au cours desquelles tous les acteurs apprennent à travailler ensemble.

La démarche passe par la mobilisation des acteurs locaux et impose que soient étroitement associés des partenaires publics (État, collectivités territoriales) et privés (chefs d'entreprise, investisseurs, artisans locaux).

Le travail présenté repose sur une étroite collaboration entre, d'une part,

un tissu économique local et les services d'une Province du Maroc –Chefchaouen– et, d'autre part, une équipe d'animation et de recherche dotée d'une expérience pratique dans la conduite de projet de développement, composée de chercheurs universitaires, de praticiens, de services ministériels<sup>1</sup>.

Cette collaboration comporte trois axes complémentaires :

1. l'animation et le suivi de la démarche de développement par projet en milieu rural au Maroc,
2. la mise en place d'un support méthodologique pour la conduite de l'expérience,
3. la recherche des conditions de reproductibilité ou de transférabilité à d'autres sites marocains.

Un tel travail sur l'identification et la conduite de projet de développement comporte nécessairement certains préalables méthodologiques et théoriques. Le programme de coopération franco-marocaine "du Réseau Méditerranéen des Délégués du Développement Régional" dans lequel s'inscrit l'expérience de Chefchaouen, a fourni l'occasion de mettre en œuvre ces préalables<sup>2</sup>.

Le schéma concret d'actions<sup>3</sup> peut s'articuler autour de cinq points essentiels :

- révélation et identification des problèmes,
- mobilisation des acteurs,
- première formulation des objectifs,
- recherche des moyens et mise en œuvre d'une stratégie,
- passage à l'opérationnel ou détermination de la trajectoire du projet.

<sup>1</sup> L'équipe du Centre d'Économie Régionale de l'Université d'Aix-Marseille III est composée, autour de G. Benhayoun, de Ch. Augier, B. Chevalier et C. Pivot. Elle a travaillé en collaboration avec les Services de la coopération de l'Ambassade de France (Rabat), la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) du Maroc –notamment le chef de la direction des collectivités de la Province de Chefchaouen– et la DATAR.

<sup>2</sup> Le programme de coopération franco-marocaine des "Délégués Méditerranéens du Développement Régional" s'appuie sur la formation d'une vingtaine de cadres marocains de ministères ou de collectivités locales (dont le chef DCL de Chefchaouen) : au cours du mois de juillet 1995 un ensemble d'enseignements au Centre d'Économie Régionale d'Aix en Provence et de visites de terrain ont présenté de manière concrète les principaux outils de développement et les modes d'organisation des acteurs locaux. Au cours de la formation, les futurs délégués ont été chargés d'établir un "dossier d'identification de projets de développement" concernant leur propre territoire d'intervention. Une mission préalable d'étude réalisée par le CER en mars 1996 a ensuite permis de vérifier la bonne compréhension de la démarche et de ses aspects méthodologiques, d'aider les délégués dans le travail de première formulation du projet et de sélectionner, avec les autorités marocaines, parmi les projets proposés par les délégués, deux d'entre eux qui ont fait l'objet d'un suivi.

<sup>3</sup> Cf. B. Chevalier, 1989, "Planification par projet et organisation territoriale", Thèse de doctorat d'État, Aix-en-Provence.

Ces différents points (ou phases) *doivent s'organiser de manière itérative*, selon le schéma n° 1 et concernent simultanément les *deux niveaux d'analyse* nécessaires à la planification par projet : le niveau logistique (celui des actions concrètes) et le niveau gestion ou organisationnel (qui concerne le cadre nécessaire à la conduite du projet)<sup>4</sup>.

Cette démarche s'inscrit dans une réflexion sur la mise en place d'une *planification contractuelle* (programmation des différentes actions proposées dans les projets et établissement d'un échéancier de réalisation) qui a ainsi le mérite d'associer à la fois le développement par le haut (aides de l'État et de ses services) et le développement par le bas (participation et engagements des communes et des acteurs économiques sur des projets élaborés conjointement).

## I. IDENTIFICATION DES PROBLÈMES

L'identification ne s'est pas faite selon la technique traditionnelle d'un diagnostic préalable, reposant sur un modèle théorique plus ou moins complexe d'analyse ; même si différentes études ont été engagées elles n'ont pas fait l'objet d'information. En revanche, elle est le résultat de la convergence de constats effectués à différents niveaux (État, Province, Communes) et par différents acteurs. Ces constats mettent en évidence des déséquilibres profonds du territoire. La révélation de ces problèmes doit donner lieu à discussion et à la mise en place d'une démarche capable de faire émerger des projets d'aménagement et de développement susceptibles de lutter contre les déséquilibres constatés.

### 1.1. Les risques et déséquilibres du territoire

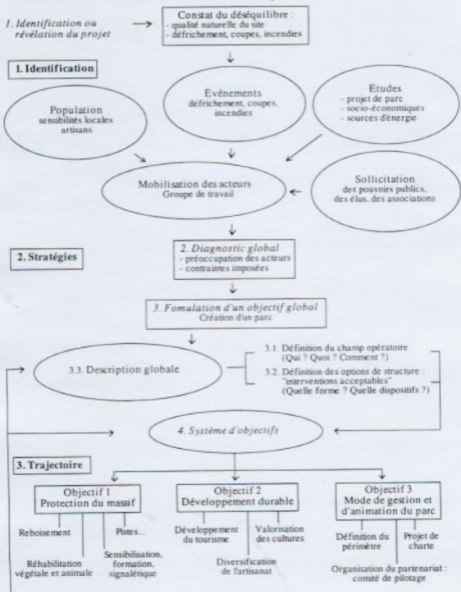
Le territoire concerné par le parc peut se caractériser par :

- un espace fortement peuplé où les autorités et les élus semblent en attente de projet,
- une qualité et une diversité du patrimoine biologique et paysager,
- une complémentarité rare entre zone de massif et zone côtière,
- des atteintes graves et croissantes à l'environnement,
- l'existence de cultures "traditionnelles" contestées à l'heure actuelle (le chanvre indien).

Les risques et déséquilibres sont d'autant plus importants qu'ils concernent tout un système écologique et ont également une valeur de symbole :

<sup>4</sup> Ces deux niveaux sont empruntés à l'analyse stratégique des organisations : cf. H.I. Ansoff, 1964, *Corporate Strategy*, Mac Graw Hill, New York.

**Schéma n° 1 : Schéma d'action : de l'identification au système-objectifs**



*Nécessaire protection et régénération végétale et animale :*

- réhabilitation des formations forestières (en particulier de la sapinière),
- biodiversité exceptionnelle à conserver,
- rôle écologique fondamental du territoire (château d'eau de la Province).

*Richesse du site malgré la nature accidentée du relief :*

- diversité et complémentarité des zones (mer et montagne),
- qualité de l'environnement.

*Zone encore fortement peuplée comparativement à d'autres zones de montagne marocaines :*

- population dépendante presque entièrement des sources énergétiques naturelles et des productions ancestrales (élevage et cultures),
- défrichements anarchiques, coupes de bois et incendies pour la pratique des cultures et pour la vie quotidienne,
- population très autonome avec un fort attachement à la terre et aux traditions.

**1.2. Les facteurs de blocage**

La révélation de ces problèmes met également en lumière certains facteurs de blocage, qu'il convient, bien évidemment, de lever et que l'élaboration du projet doit aider à dépasser. Parmi les plus importants, citons :

*Indétermination et non publication du cadre statutaire du parc*

Il existe plusieurs conceptions, souvent non dites et divergentes du parc : un parc "réserve naturelle" ou un "parc moyen d'un développement économique". De plus, les statuts traditionnels de parcs au Maroc sont mal adaptés aux spécificités de la zone.

*Problèmes d'occupation ou d'usage des sols*

Les statuts juridiques du foncier sont extrêmement confus (en particulier : les Titres Khalifiens). Cette complexité juridique conduit souvent à l'immobilisme.

L'usage des sols se heurte aussi à une absence de vision globale de la zone (incluant à la fois la zone du massif et le littoral) et à la réalisation de zonages sans souci de cohérence avec les possibilités de développement touristique et agricole souligne le danger de figer l'occupation des sols par des zonages de protection de la nature trop contraignants.

*Multiplicité des intervenants et des interventions sur la zone sans coordination et absence d'une approche intersectorielle*

Les services de l'État associés dans le projet de parc restent très cloisonnés et les différents niveaux de décision (local/provincial/national/voire international) peu articulés entre eux.

Il n'y a pas de réelle association de la population à l'émergence des projets de développement et à leur mise en œuvre et donc pas d'articulation entre secteurs privé et public.

*Problèmes de circulation de l'information*

Les actions sont encore relativement cloisonnées : les autorités ne détiennent généralement qu'une partie de l'information ou du savoir-faire dans le cadre du projet (ex. : les Eaux et Forêts qui maîtrisent les problèmes de préservation ou d'environnement sans maîtriser les incidences socio-économiques du projet de parc). Ces problèmes nuisent à la transmission de l'information aux différents acteurs locaux : ainsi la mauvaise connaissance par les communes (Caïds et Présidents) du projet de parc gêne la diffusion de l'information auprès des groupements d'artisans, et limite la mise en place de projets privés (lignes de produits adaptés à l'image du parc par exemple). Enfin il n'y a pas de réseau général d'information entre tous les acteurs concernés par les projets (pas de transmission systématique des rapports de mission, des études sur la zone, etc.).

*Absence de formation aux métiers liés aux activités d'un parc*

Les bases de l'animation et de la conduite de projets sont rarement maîtrisés par les responsables locaux. Les élus locaux n'ont pas été formés ou sensibilisés sur le concept même de parc (et donc sur la législation spécifique). Le besoin de formation de la population locale qui souhaiterait s'impliquer dans la réalisation de projets (guide, cuisinier, agent de sécurité, accueil, etc.) est, lui aussi, important.

*Faiblesse des moyens matériels et humains des communes rurales et des services de la Province*

Cette faiblesse ralentit toute mise en place de projet ou annihile toute bonne volonté au bout d'un certain temps alors qu'il existe déjà des projets publics ou privés pourtant intéressants (ex. : collectivité de Talembote). Ainsi, la DCL n'a aucun moyen de déplacements sur le terrain, les communes manquent de moyens de télécommunications modernes et flexibles (téléphones portables, fax direct, etc.) ce qui limite l'action importante de *coordination et d'animation*.

Il s'ensuit un paradoxe constant et majeur entre la faiblesse de moyens financiers et logistiques des communes ou des autorités et le potentiel d'une région qui n'est pas déshéritée et où une mobilisation de financements locaux pourrait avoir lieu (associations ou coopératives dont les résultats économiques sont loin d'être négligeables).

Enfin il apparaît primordial qu'une coordination des actions puisse être proposée autour de la DCL et de l'Administration des Eaux et Forêts par exemple. La mise en place de groupes de travail informels, composés d'élus, de représentants des services provinciaux concernés et d'artisans, de membres d'associations ou de douars, sur des sujets concrets (ex. : l'information ou la formation de la population à l'accueil touristique ou la création d'une auberge communale, la création d'un groupement d'artisans céramistes pour l'utilisation d'un four commun...) sont de bons moyens pour faire émerger des projets et renforcer les relations entre les acteurs. Ces réunions doivent porter sur des problèmes concrets afin que les acteurs locaux, en validant les principaux objectifs du parc, se sentent impliqués dans la démarche et partie prenante dans la recherche des solutions : Qu'attendez-vous d'un parc ? Comment le concevez-vous ? Comment souhaitez-vous y être associé ? Quel territoire doit être concerné ? Quelles activités économiques peuvent être compatibles avec le parc et l'impératif de protection de la forêt ?

Elles doivent être un lieu de communication et d'échange d'informations sur les projets et les études en cours sur la zone. Elles peuvent être aussi l'occasion de restituer les études techniques et socio-économiques en cours (travaux sur les énergies renouvelables pour les populations des douars, recherches du GEFRIF sur l'utilisation de fours collectifs...) et de présenter les projets et programmes en cours.

Le chef de la DCL et le représentant des Eaux et Forêts recevront pour mener à bien ces réunions l'appui des responsables des autres services de l'État (artisanat, tourisme...) mais aussi celui des intervenants dans les projets (GEFRIF).

A partir des réunions évoquées ci-dessus, seront donc tout à la fois :

- validés les objectifs généraux du parc,
- vérifiée la volonté de participation des acteurs (tant nationaux que provinciaux ou locaux),
- évoquées les possibilités matérielles, humaines et financières qui peuvent dès aujourd'hui être mobilisées.

Informels dans un premier temps, les groupes de travail pourront progressivement se donner un cadre plus institutionnel à travers la mise en place d'une structure intercommunale à laquelle pourront être associés les services de

l'État, les représentants socioprofessionnels et les douars (exemple : syndicat mixte ou comité de massif...) préfigurant ainsi la future structure de gestion et d'animation du parc.

Il s'agit bien là :

- de dresser un *premier diagnostic* avec les acteurs eux-mêmes, centré sur leurs préoccupations immédiates et révélant les grandes orientations qu'ils souhaitent donner à l'activité de la région,
- d'élaborer un *premier bilan* tant des projets sous-jacents que les populations envisagent par elles-mêmes de mettre en place que ceux envisagés par les autorités, des projets communs pouvant alors être immédiatement repérés.

## 2. PREMIÈRE FORMULATION DU PROJET D'ENSEMBLE DU PARC

Des différentes rencontres, réunions ou discussions que nous avons pu réaliser, il ressort assez nettement qu'un consensus en faveur de la création d'un parc existe. En revanche, toutes les personnes rencontrées considèrent qu'elles sont insuffisamment informées sur le contenu effectif que ce projet pourrait avoir. La première formulation du projet d'ensemble du parc exige donc un *consensus minimum sur ce que doit être le parc*. Il nous semble possible de considérer qu'une *première formulation de ces objectifs généraux pourrait être conçue à partir du préambule suivant* : l'élaboration et la création d'un Parc doit permettre de rechercher les *intérêts communs* de la population locale et de la collectivité autour d'un massif à préserver et de favoriser un *développement équilibré et durable* du territoire.

Dès lors, les principales phases de l'élaboration du projet de parc pourraient être mises en œuvre dans une démarche parfaitement itérative, par les acteurs eux-mêmes, réunis au sein de groupes de travail ou de commissions, animés et coordonnés par la Province et recevant l'appui d'intervenants ou d'équipes travaillant sur des projets complémentaires.

*Le préambule concernant la création du parc permettrait alors :*

- de dessiner, encore à grands traits, le *champ d'application du projet* (où localiser les activités, quelles zones doit-on protéger en priorité, lesquelles reboiser, lesquelles réserver aux cultures traditionnelles, quelles pistes ouvrir ou aménager pour faciliter la vie quotidienne dans les douars...?),
- de déterminer les *premières règles de partenariat* à mettre en œuvre (syndicat intercommunal des communes concernées permettant une meilleure gestion et un meilleur aménagement de l'espace, susceptible aussi de porter les premières actions de développement).

Cette étape de travail, utilisant toujours les réunions ou les groupes de



travail, aurait donc pour buts de préciser la première formulation du projet en prenant soin de demander aux acteurs de mieux définir tour à tour : le champ opératoire, les premières interventions "acceptables", c'est-à-dire de fournir une description globale du projet.

## 2.1. La détermination du champ opératoire

Il s'agit là de préciser le territoire sur lequel le projet de parc sera élaboré. Ce point est extrêmement important car il conditionne la possibilité de réussir un développement durable et équilibré pour l'ensemble de la zone. En effet, il ne s'agit pas de privilégier uniquement la défense de l'environnement ou uniquement un développement économique sans limite, mais de concilier les deux.

Plusieurs propositions de délimitation peuvent être faites.

### *Option 1 : une zone de développement minimale*

Elle correspond à un périmètre du parc plus réduit, plus centré sur les préoccupations de protection des espaces forestiers et du massif. Il semble que cette conception soit celle de l'administration des Eaux et Forêts à l'heure actuelle.

### *Option 2 : une zone de développement élargie*

Un périmètre plus large du parc pourrait prendre en compte les communes riveraines du massif des deux provinces de Chefchaouen et de Tétouan. Il comprendrait alors la zone de massif elle-même et une zone d'approche comprenant la commune de Chefchaouen, l'intégralité des communes de Bab Taza, de Beni Derkoul, de Bni Selmane, de Steha et Tassift ainsi que Tizgane et Bni Bouzra.

Cette deuxième option a des avantages et des inconvénients :

- elle possède l'avantage d'associer les communes du massif et les communes côtières, et d'envisager des actions de développement plus nombreuses et plus diversifiées (massif et mer) ;
- elle présente l'inconvénient d'une zone plus large et donc d'un mode d'organisation et d'harmonisation des actions plus complexe et qui risque de se couper d'une prise directe avec les populations locales. Mais cette contrainte peut être éventuellement minimisée par des "règles de partenariat" adaptées : zonage, mise en place de commissions locales... Par ailleurs, une coordination inter-provinciale sera nécessaire.

Le choix du périmètre relève, bien évidemment, d'un accord des autorités locales et des élus des communes rurales le constituant. Il devra d'ailleurs

donner lieu à la détermination d'un zonage plus précis permettant de définir les usages quotidiens du sol et leurs principales affectations, compatibles avec le projet de parc : zone(s) réservée(s) au reboisement, zone de nature, zone(s) réservée(s) aux activités agricoles, zones urbaines ou à urbaniser...

Les études déjà réalisées dans le cadre du projet GEFRIF seront alors utiles comme base de travail.

## **2.2. Les interventions acceptables**

Il s'agit ici de préciser les premières règles de partenariat et les modalités des premières interventions qui pourraient être conduites dans le cadre du parc, et ceci, tant dans son contenu opérationnel que dans son contenu organisationnel.

*Le contenu opérationnel* : Quelles activités autoriser, limiter, interdire ? Quels projets de développement privilégier ?... Ce niveau relève de décisions prises par les autorités locales et les élus –après discussion et éventuellement vote dans les communes– mais aussi de pratiques et d'usages de la population. Là encore il semble que les réponses apportées peuvent être trouvées grâce à un zonage de l'espace.

*Le contenu organisationnel* : Quel mode d'organisation proposer, associant quels partenaires ? Il relève lui aussi d'une large concertation et d'une implication des services de la province, des communes et des douars.

D'ores et déjà, les réunions ou les commissions proposées ci-dessus pourraient être organisées par le comité de pilotage du parc. Elles pourraient porter plus particulièrement sur les différentes solutions de gestion et d'administration des projets.

Des comités de massif et des commissions locales pourraient également être mis en place à l'image du programme du GEFRIF (l'appui de ce programme pourra d'ailleurs être sollicité officiellement auprès du responsable du projet). Enfin, le comité de pilotage aurait alors la charge de coordonner les actions et les programmes conduits tant dans le cadre du projet de parc que parallèlement (ex. : projet touristique de Talembote et son extension, projet de groupement d'artisans...). Il pourrait avoir recours pour suivre chaque projet à la mise en place de groupes de travail spécifiques et s'appuyer également sur les commissions locales ou les comités de massif.

## **2.3. La description globale du projet**

A travers la définition du champ opératoire et des interventions "acceptables", *une véritable description globale du projet doit prendre alors forme*. Cette description globale exprimant les engagements des communes,

précisant le mode d'organisation des acteurs, d'animation des projets, le périmètre d'intervention, les propositions de zonage, peut faire l'objet d'un premier document : *une charte préliminaire du parc*. Présentée à tous les acteurs associés à son élaboration, approuvée par les autorités, cette charte préliminaire deviendra une base de travail essentielle mais pas un document figeant toute la procédure. En effet, à tout moment certains points qui n'auraient pu être exprimés ou discutés jusque-là peuvent apparaître. Ils devront alors être étudiés, précisés au fur et à mesure qu'ils se posent et selon la même méthode. Ils viendront ainsi renouveler la problématique et enrichir le contenu de projet du parc. De cette concertation doit bientôt naître, en plus du projet de charte, un "système d'objectifs" : un ensemble d'objectifs et d'actions à entreprendre pour la création du parc.

### 3. SYSTEME D'OBJECTIFS ET MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE

L'élaboration du système d'objectifs permet à la fois de reformuler l'objectif initial et de le préciser à travers un ensemble d'objectifs plus détaillés. Par exemple, si le préambule que nous avons proposé était définitivement retenu, il est possible d'envisager que le système d'objectifs se décompose de la manière suivante :

*Objectif initial* : élaboration et création d'un parc qui doit permettre :

- de rechercher les intérêts communs de la population locale et de la collectivité autour d'un massif à préserver,
- de favoriser un développement équilibré et durable du territoire.

*Décomposition en trois objectifs* (cf. : schéma "le système d'objectifs") :

Objectif 1 : Protection du massif dans l'intérêt commun de la population,

Objectif 2 : Développement équilibré et durable,

Objectif 3 : Gestion et animation du parc adaptées aux besoins du territoire.

Chacun de ces objectifs peut à son tour être précisé *pour arriver à la définition de sous-objectifs* :

*Objectif 1 : Protection du massif dans l'intérêt commun de la population*

Sous-objectif 1 : Réalisation de secteurs de protection à finalité de régénération végétale et animale,

Sous-objectif 2 : Réhabilitation des formations forestières basée sur une gestion collective de l'espace-ressource,

Sous-objectif 3 : Reconstitution de la biodiversité par réintroduction d'espèces,

Sous-objectif 4 : Aménagement de trajets, mise en place d'une signalétique et d'un programme d'éducation environnementale.

*Objectif 2 : Développement équilibré et durable*

Sous-objectif 1 : Développement des activités touristiques,

Sous-objectif 2 : Diversification des activités artisanales et aide à la création de PME,

Sous-objectif 3 : Aménagement et mise en valeur des cultures et productions locales,

Sous-objectif 4 : Aide au développement socio-économique par des actions de désenclavement.

*Objectif 3 : Gestion et animation participatives*

Sous-objectif 1 : Participation conjointe des communes rurales et de la population à l'organisation de la vie du parc : structure intercommunale, formation des populations à l'accueil touristique, etc.

Sous-objectif 2 : Gestion à long terme du parc : mise en place de commissions locales de projets par comités de massif, coordination et organisation sur plusieurs années, etc.

A son tour chaque sous-objectif peut être précisé pour arriver à la définition d'un ensemble d'opérations. Ainsi le système d'objectifs se trouve décomposé en autant d'actions, de projets, qui peuvent être conduits en parallèle et qui permettent de concrétiser la création du parc (objectif premier).

Cette décomposition toutefois ne se fait pas seulement dans le sens objectif global → sous-objectif. Elle peut résulter aussi de la conception d'une opération nouvelle, d'une opportunité qui vient ouvrir le champ des possibles et compléter le système-objectifs.

#### **4. LE PASSAGE A L'OPÉRATIONNEL : DÉTERMINATION DE LA TRAJECTOIRE**

Il reste à établir la trajectoire d'évolution du projet, c'est-à-dire la mise en place, la réalisation progressive du système d'objectifs.

*Le passage à l'opérationnel doit être le plus rapide possible afin de ne pas décourager les acteurs, de conserver leur mobilisation sur le projet et parce qu'il constitue le meilleur moyen de contrôle et d'évaluation de la faisabilité du projet.*

*La mise en route du processus itératif se fait à partir du choix de trajectoire.* En effet, la trajectoire est définie dans un processus itératif au cours duquel sont successivement :

- recensées les actions pouvant faire l'objet d'une mise en œuvre immédiate,
- étudiés les avant-projets ou les projets détaillés de chaque opération,
- soumis aux décisions des différents partenaires (population, élus, autorités, État) les dossiers de réalisation.

Chaque sous-objectif, chaque projet peut être conduit simultanément aux autres dans la mesure où il ne dépend pas forcément d'une décision commune.

De même les études techniques doivent être engagées –ou présentées aux acteurs– dès que possible :

- elles sont en effet destinées à accroître la connaissance que le premier diagnostic ou que la description globale a permis d'obtenir,
- elles peuvent concerner une ou plusieurs opérations et peuvent également se dérouler en parallèle,
- elles conduisent inévitablement à des révisions d'objectif, des modifications dans les options ou dans le cadre organisationnel prévu au départ dans les moyens à mettre en œuvre : le projet s'affine, s'enrichit en se concrétisant.

Ainsi il s'ensuivra une succession d'itérations permettant de redéfinir en permanence et d'adapter le système d'objectifs à la lumière des réalisations de certaines opérations. Ces itérations feront évoluer le projet en fonction des contraintes à la fois internes et externes du territoire et de l'évolution de son environnement : la conduite du projet devient ainsi une démarche permanente d'apprentissage et de contrôle ouverte à l'ensemble des partenaires concernés.

## CONCLUSION

La démarche proposée à partir de la logique du schéma concret d'actions semble s'adapter parfaitement au projet de création du parc et à sa complexité provenant de la nécessité :

- d'adapter les statuts d'une structure de gestion et d'animation du parc aux problèmes spécifiques d'un territoire,
- de coordonner des problèmes écologiques et économiques et donc d'articuler des actions de développement d'activités productives, des fonctions d'accueil touristique avec des préoccupations de protection des espaces naturels, et ce, dans l'intérêt des populations locales,
- de proposer une approche participative, impliquant un grand nombre d'acteurs

poursuivant des objectifs divers et quelquefois contradictoires.

Cette complexité est le lot commun à bon nombre d'initiatives locales d'aménagement et de développement. Elle impose donc d'appuyer la conduite de projets sur une démarche expérimentale.

Le schéma d'actions participe de cette démarche expérimentale. Il propose un enchaînement logique d'études, de réalisations concrètes, d'actions, d'expériences et a pour seul objet de faciliter leur mise en œuvre. Il ne s'agit pas de construire un modèle général, utilisable quel que soit le problème étudié. La variété des schémas doit être aussi grande que la variété des situations qui, toutes, méritent une réflexion spécifique.

Il met en œuvre un cheminement itératif, basé sur des séquences "essais/erreurs", favorisant une évaluation concomitante ou pas à pas. Il génère un processus d'apprentissage par la pratique, à la fois individuel et collectif, s'adressant non seulement aux chercheurs, aux élus ou aux autorités, mais à tous les acteurs locaux. Il fait *du projet un outil pédagogique essentiel pour le développement.*