

MODULE 5

Les acteurs locaux et leurs projets territoriaux de développement durable

Paul Ouédraogo, Ph. D.

Des actions concrètes du développement durable passent par la mise en œuvre de projets. Mais ces projets doivent répondre aux critères de durabilité, en particulier dans le cadre des objectifs du développement durable (ODD). Dans ce module, il s'agit précisément de discuter des acteurs locaux et des projets territoriaux de développement durable. Nous aborderons aussi les différentes étapes du montage d'un projet en lien avec le développement durable.

SÉQUENCE 1

Les acteurs locaux et leurs projets territoriaux de développement durable

Pour élaborer puis mettre en œuvre un projet territorial de développement durable, les collectivités territoriales s'appuient sur la mobilisation et la coopération de tous : habitants, associations, monde économique, partenaires institutionnels, services de l'État, collectivités voisines et d'échelle infra- ou supraterritoriale, experts, élus et techniciens de la collectivité.

La *gouvernance territoriale* se définit par la capacité à faire appel aux ressources naturelles et humaines propres à chaque territoire pour concevoir un projet partagé.

Pour répondre aux finalités du développement durable, il est nécessaire de s'appuyer sur une connaissance fine des spécificités du territoire, d'en connaître les atouts et les faiblesses, de savoir localiser les potentiels et les problèmes, d'en analyser les savoirs et les convergences d'intérêt. C'est la condition d'une prise de responsabilité de chacun et de tous et d'un changement des comportements.

La méthode de gouvernance repose sur cinq éléments transversaux, à appréhender simultanément, tout au long de la démarche.

1 La stratégie d'amélioration continue

La qualité d'un diagnostic partagé est un atout important pour situer les marges de progrès tout au long du processus d'élaboration, de réalisation et d'évaluation du plan Action 21.

Parce que les collectivités locales ne partent pas de rien, tendre vers un développement durable signifie intégrer ses finalités dans l'ensemble des programmes et actions.

- **La transversalité.** Le développement durable est souvent décrit comme la recherche concomitante de l'efficacité économique, du progrès social et de la protection de l'environnement. La nouveauté de cette approche est la transversalité, qui facilite l'intégration et les articulations. Elle enrichit les politiques publiques, facilite les innovations, et rend les actions plus cohérentes et plus lisibles pour tous. Elle permet le plus souvent des économies de moyens et une efficacité accrue.
- **La participation.** Cette finalité repose sur l'intérêt commun qu'ont les acteurs pour le devenir de leur territoire et les conditions d'un mieux-vivre ensemble. Se projeter, exprimer une demande ou un projet propre est un gage de réussite. Un projet local de développement durable n'est viable que si les acteurs et les habitants l'ont conçu collectivement, ont pu se l'approprier et y prendre leurs responsabilités.
- **L'organisation du pilotage.** L'association d'acteurs multiples au pilotage est une particularité des projets durables, le porteur du projet ne prenant pas les décisions ni les responsabilités sans s'appuyer sur la consultation des acteurs du territoire. Cela demande un pilotage adapté du projet qui permette d'organiser l'expression des différents intérêts des parties prenantes et les modalités de choix.
- **L'évaluation.** Pièce maîtresse, l'évaluation participe à l'orientation et au pilotage du projet et à sa stratégie d'amélioration continue. Elle donne de la cohérence à la démarche. Elle en vérifie la progression et permet de se projeter dans l'avenir. Elle permet de mobiliser les différents acteurs sur les objectifs et les choix qui structurent leur projet.

Dans un projet territorial ou un plan Action 21 local, adopter une stratégie signifie améliorer la situation initiale – pratiques internes, projets, politiques, territoire – au regard des finalités du développement durable.

La stratégie d'amélioration accompagne les changements collectifs de comportements, de modes de consommation ou de production, d'aménagement et ainsi de suite, qu'implique le développement durable.

2 La démarche projet

Pédagogiquement, la démarche projet s'appuie d'abord sur un diagnostic pour révéler les enjeux.

Puis la collectivité bâtit sa stratégie, c'est-à-dire un ensemble d'objectifs à atteindre, qu'elle traduit dans un programme d'actions opérationnelles. Mais la réalité est souvent moins linéaire.

Le projet « Consolidation de la gouvernance environnementale locale (COGEL) » au Burkina Faso évoque trois éléments stimulés par le projet pour engager les collectivités territoriales décentralisées pour s'engager dans un développement durable :

- l'appui-conseil-accompagnement du projet COGEL aux conseils régionaux, pour mettre en œuvre des plans de développement régional décarbonés, soucieux de l'adaptation et de l'atténuation du changement climatique ;
- l'assistance du projet COGEL à la création d'un environnement habilité pour le suivi et l'évaluation des indicateurs des cibles des objectifs du développement durable au niveau local, communal et régional ;
- la mise en œuvre, par le projet COGEL, d'activités pilotes renforçant la synergie dans l'exécution aux échelles locale, communale et régionale d'actions des accords multilatéraux sur l'environnement relatifs aux zones humides, à la biodiversité, à la désertification et au changement climatique.

SÉQUENCE 2

Les projets environnementaux de développement durable

1 Définition

Dans la littérature, on retrouve plusieurs formes de définitions d'un projet. Un projet peut être défini comme un objectif à réaliser, par des acteurs, dans un contexte précis, dans un délai donné, avec des moyens définis (Denjean, 2004). Ou encore, un projet est un ensemble d'investissements et d'autres activités planifiées visant la réalisation d'objectifs dans le cadre d'une période et d'un budget déterminés.

En France, par exemple, le terme *projet* a une définition normalisée par l'AFNOR, applicable au domaine professionnel : « Un projet se définit comme une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir. Un projet est défini et mis en œuvre pour élaborer la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et il implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données. » (STI2D, 2003)

Partant de ces définitions de base, un projet environnemental est une intervention dans les systèmes socio-environnementaux et politiques dynamiques. Il apporte des ressources matérielles, techniques, mais aussi intellectuelles, politiques, symboliques, à différents groupes d'acteurs, qui vont s'en saisir ou tenter de s'en saisir, pour modifier et améliorer leur situation.

2 Les caractéristiques d'un projet environnemental

Plusieurs caractéristiques sont à prendre en compte au regard même de la définition du développement durable. Ainsi ces projets doivent :

- **Atteindre des objectifs environnementaux.** Il s'agit notamment de contribuer à la mise en œuvre des accords multilatéraux sur l'environnement (AME), d'assurer la santé et la sécurité des communautés humaines et de préserver les écosystèmes qui entretiennent la vie.
Des résultats concrets doivent être obtenus au regard des aspects suivants :
 - la réduction des émissions de gaz à effet de serre ;
 - la diminution massive du recours aux combustibles fossiles ;
 - le recyclage des déchets organiques ou industriels ;
 - la production d'énergie efficace et moins polluante ;
- **Améliorer l'économie.** Le projet doit contribuer à la création d'une économie innovante, prospère, écologiquement et socialement responsable en offrant plusieurs avantages.
- **Enrichir la société.** L'aspect social du développement durable vise à assurer une équité sociale permettant l'épanouissement des personnes, l'essor des communautés et le respect de la diversité.

3 Les étapes du montage d'un projet environnemental

Analyser les besoins du projet

Avant toute chose, vous devez, pour mener une étude de faisabilité, évaluer les besoins de votre projet.

Faire un arbre à problèmes

L'arbre à problèmes est un outil méthodologique très simple, qui permet de schématiser pour mieux l'analyser une situation problématique.

Comment faire un arbre à problèmes ?

L'idée est de réfléchir aux relations de cause à effet entre les différents facteurs qui sont à l'origine des problèmes constatés. Ce travail s'effectue en trois temps :

- énoncer clairement et précisément le problème central ;
- identifier ses causes principales et secondaires ;
- identifier ses conséquences et ses effets secondaires.

Quel lien entre l'arbre à problèmes et mon projet ?

Une fois les causes et les conséquences identifiées, il vous est possible de proposer des solutions pertinentes. L'arbre à problèmes peut vous aider à préparer une mission exploratoire. Il vous permet surtout de définir la stratégie du projet à venir.

Une fois l'arbre terminé, on en construit un second :

- on remplace le problème par l'objectif ;
- on remplace les causes par les activités à mettre en place pour atteindre cet objectif ;
- on remplace les conséquences par les résultats attendus du projet.

Élaborer la stratégie du projet (cadre logique)

Une fois que vous serez plongé dans les préoccupations quotidiennes de la mise en œuvre de votre projet, le cadre logique vous permettra de garder à l'esprit les résultats et objectifs que vous poursuivez. Il sera un excellent support pour le suivi et l'évaluation de vos activités.

Comment réaliser le cadre logique de son projet ?

Une fois le travail de consensus mené avec les acteurs locaux et les problématiques locales bien comprises, distinguez deux niveaux d'objectifs :

- l'**objectif global** : c'est l'objectif le plus général que le projet tente d'atteindre ; il est souvent lié aux ODD ;
- les **objectifs spécifiques** : ce sont les objectifs concrets à atteindre. Ils doivent être **Spécifiques**, **Mesurables**, **Acceptés** par les parties prenantes au projet, **Réalisables** avec les moyens disponibles, avec une échéance qui permettra de procéder à une évaluation. Les objectifs spécifiques doivent contribuer à l'objectif global.

Des activités structurées

Les activités sont l'ensemble des tâches à exécuter dans le cadre du projet pour produire les résultats prévus.

Il faut être vigilant sur les activités à mettre en place. Vous devez toujours avoir à l'esprit ce que l'on appelle la « stratégie de sortie ».

Les résultats attendus

Un résultat est le produit direct des activités du projet. L'ensemble des résultats réalise l'objectif spécifique. Les résultats attendus du projet sont formulés avec des phrases entières et au présent (ex. : « les villageois ont accès à l'eau potable »). N'hésitez pas à être très précis : quoi ? combien ? quand ?

Élaborer le budget prévisionnel du projet

Ensuite, il s'agit de formaliser le projet, c'est-à-dire préparer l'engagement écrit de votre détermination à réaliser votre projet.

Définir un plan d'action

Enfin, on bâtit un plan d'action contenant :

- ce qu'il y a à faire ;
- qui doit le faire ;
- quand ce doit être fait.

Ce plan d'action est à la fois un pense-bête et un signal d'alarme si vous sortez des clous.

4 La gestion axée sur les résultats

La « gestion axée sur les résultats » est une approche globale de la gestion des projets et des programmes, qui vise principalement à définir des résultats mesurables, ainsi que les méthodologies et les outils à utiliser pour obtenir ces résultats.

Le modèle du cycle de projet fournit un ensemble approprié de méthodes, d'outils et de principes permettant de mettre en pratique l'approche de la gestion axée sur les résultats dans les interventions environnementales ou autres.

Toute une gamme de modèles peut être utilisée pour mettre en œuvre une approche de la gestion axée sur les résultats.

5 Le cycle du projet ou du programme

La planification prend en compte les besoins, les intérêts, les ressources, les mandats et les capacités de l'organisation de mise en œuvre et des diverses parties prenantes. À la fin de la phase de planification, un plan de projet est élaboré et prêt à être mis en œuvre.

La mise en œuvre et le suivi. Pendant la *mise en œuvre*, des activités sont déployées afin d'obtenir les résultats attendus. La mise en œuvre est propre à chaque domaine d'action particulier.

Le *suivi* est défini comme la collecte et l'analyse continues d'informations dans le but de suivre les progrès, de s'assurer de la conformité et de prendre des décisions en connaissance de cause pour la gestion du projet.

L'évaluation. Le but de l'évaluation est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, la productivité en termes de développement, l'efficacité, l'impact et la viabilité.

Dans la gestion des projets, on distingue les fonctions suivantes :

- **le maître d'ouvrage :** l'acheteur du produit du projet ; il assume l'orientation du projet ;
- **le maître d'œuvre :** la personne qui s'engage envers le maître d'ouvrage à assurer le bon achèvement du projet ;
- **le chef de projet :** la personne chargée par le maître d'œuvre du bon achèvement du projet avec les ressources qui lui sont affectées.

6 Exemples de projets

Le Projet de développement rural durable (PDRD) du Sénégal (2008-2011)

Le gouvernement du Japon (JICA) a consenti au Sénégal des subventions qui ont permis la mise en œuvre de plus de 13 projets de réalisation d'infrastructures hydrauliques et la fourniture d'équipements qui ont touché l'ensemble du territoire.

Il s'agit de plus de 120 forages complets de châteaux d'eau avec des systèmes d'adduction d'eau potable, mais également de la réalisation de deux subdivisions de la maintenance, de deux brigades de puits et forages et des équipements pour le renforcement des capacités d'intervention des agents de l'hydraulique.

Près de 1 234 000 habitants ont pu bénéficier des résultats de ces différents projets.

Les projets financés par le Fonds pour l'environnement mondial au Gabon

Deux projets subventionnés par la Convention de Ramsar, par l'entremise du Fonds suisse pour l'Afrique, en 2004 et en 2008, ont préparé le terrain au projet du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) en cours de mise en œuvre sur les zones humides du Gabon.

L'objectif de développement du projet et l'objectif pour l'environnement mondial est d'améliorer la protection de la biodiversité dans les zones humides forestières sélectionnées sur la liste des sites Ramsar, à travers la création de connaissance et la mise en place des mesures de conservation pour une gestion durable de ces écosystèmes.

On distingue trois groupes de bénéficiaires du projet :

- les institutions nationales ;
- les fermiers et les pêcheurs ;
- les communautés vivant à l'intérieur et à proximité des sites ciblés par le projet.

Ce projet de cinq ans est financé par un instrument spécifique de crédit d'investissement. Le montant du projet est de 8,471 millions de dollars.



Bibliographie

- Boy, J., C. Dubek et S. Kuschel (2003). *Management de projet : fondements, méthodes et techniques*, Paris, De Boeck.
- Buttrick, Robert (2012). *Gestion de projets : Le guide exhaustif du management de projet*, 4^e éd. traduite en français, Montréal, Pearson ERPI.
- Conseil de l'Europe (2001). *T-kit Gestion de projets*, chapitre 2, Strasbourg, Éditions du Conseil de l'Europe, <http://pjp-eu.coe.int/documents/1017981/1667959/2_projet.pdf>.
- Corbel, J.-C. (2003). *Management de projet : fondamentaux, méthodes, outils*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Denjean Michel (2004). *La Conduite de projet*, CEDIP, Ministère de l'Équipement, des Transports, du Logement, du Tourisme et de la Mer
- Garel, G. (2003). *Le management de projet*, Paris, La Découverte.
- STI2D, 2003 : -SIN 7 : La démarche de projet ; Sciences et Technologies de l'Industrie du Développement durable