

CREAD : conférence

Gouvernance territoriale dans le cadre du SNAT : Territoires cherchent acteurs ou comment passer d'un projet de territoire à un territoire de projets

Sommaire :

1. LE SNAT 2010-2015 : les enjeux du SNAT

- Les grands principes du SNAT
- Les objectifs du SNAT
- Pourquoi la gouvernance territoriale ?
- Les conditions de mise en œuvre du SNAT

2. Les objectifs de la gouvernance dans le cadre du SNAT :

- Créer et renforcer le lien territorial
- Stimuler le partenariat public –privé
- Promouvoir le développement territorial

3. Conclusions :

- Pourquoi ça n'a pas marché ?

- Les institutions et les instruments de la gouvernance une faiblesse constatée,
- Une volonté amputée
- Une société civile encore embryonnaire et désorganisée

- Éléments de réponses

DES OBJECTIFS AMBITIEUX

- **I-LE REEQUILIBRAGE DES PRINCIPALES COMPOSANTES DU TERRITOIRE ALGERIEN CONSTITUE L'ENJEU MAJEUR D'UNE NOUVELLE GEOGRAPHIE DU TERRITOIRE**
-
- **-TROIS STRATEGIES MISES EN PLACE PAR LE SNAT 2030**
-
- **-Une stratégie de restructuration des espaces littoraux et telliens**
- **-Une stratégie de développement volontariste des Hauts Plateaux**
- **-Une stratégie de développement ambitieux du Sud du pays**
-
- **II-LES VILLES NOUVELLES**
-
- **III-LA METROPOLISATION**
- **IV-LA DELOCALISATION DES ACTIVITES ET INSTITUTIONS**

Introduction

- Le territoire, au-delà de ses aspects physiques, spatiaux et climatiques, abrite des activités et des populations et aspire à un développement harmonieux et équilibré tenant compte des ressources et des contraintes locales, des acteurs et des institutions, des ambitions et des espoirs de vie et d'épanouissements

- « Le territoire se métamorphose en « méta organisateur », en lieu privilégié de structuration de l'action collective, en espace d'intermédiation et de manifestation des stratégies d'acteurs, en centre d'activités et d'échanges économiques captant des externalités et autorisant une libération de nouvelles forces productives. Ces dimensions nouvelles impliqueront des changements de nature institutionnelle conduisant les Etats à se redéployer et à transférer des pouvoirs aux collectivités dans le cadre d'une décentralisation où se recomposent les relations entre le pouvoir politico administratif et la société civile, entre le secteur public et le secteur privé, entre la décision collective et l'initiative individuelle (Grefe, 2002).” repris de O. Bessaoud et Petit « territoires ruraux » 2008.

Pourquoi avons-nous besoin d'un nouveau concept pour comprendre le développement territorial ?

Le concept de gouvernance aurait tout d'abord été utilisé surtout par les sciences du Management pour désigner des modes de gestion complexes dans les organisations privées – bien connu sous l'appellation de *corporate governance* ou *gouvernance d'entreprise*, popularisée par Williamson (1979) - pour être ensuite repris, au début des années quatre-vingt-dix, pour étudier le renouvellement des formes de l'action collective. Dans ce dernier cas, les sciences sociales font appel à la gouvernance pour mieux saisir comment l'action collective s'organise dans un contexte où les institutions publiques sont à la fois en perte de légitimité et de capacités à répondre à des questionnements complexes.

Dans cette démarche, l'Acteur (non l'Agent) est le cœur dans tous les processus.

- La gouvernance territoriale se distingue des autres modes de gouvernance par ses rapports à l'espace et à la société ; il ne s'agit pas d'une organisation délimitée dans son champ et avec des objectifs circonscrits, elle est plutôt une séquence ou une chronique traversant plusieurs organisations et impliquant plusieurs acteurs

Pourquoi l'aménagement du territoire est si important: Les enjeux ?

- D'importants déséquilibres sont actuellement à l'œuvre dans notre pays, d'abord entre ses grandes composantes (le Nord, les Hauts Plateaux et le Sud) mais également au sein de son système urbain (entre les villes elles-mêmes) et entre les villes et les campagnes.

Les enjeux : Déséquilibre démographique

En effet, il a été constaté que :

- 63% de la population algérienne se concentre sur 4% du territoire au Nord, qui se trouve de surcroît sismique, dont 40 % sur le littoral, qui, lui représente 0,2% du Territoire National ;**
- 28% de la population se localise dans la zone des Hauts Plateaux sur 9% du territoire national**
- Enfin 9% de la population est dispersée au Sud sur 87% du territoire national**

Les enjeux : Les risques de déséquilibre

- **Ces déséquilibres engendrent des iniquités spatiales et menacent la cohésion de l'ensemble du territoire national.**
- **Ils présentent des risques pour son développement durable en le soumettant à des pressions souvent bien supérieures à ses capacités de charge et en menaçant les ressources naturelles.**
- **Par ailleurs, l'Algérie est de plus en plus urbaine, (, actuellement avec une population avoisinant les 40 millions d'habitants, (estimation de l'ONS en 2015), environ 70% de la population vit dans les villes ou les zones urbaines ou agglomérées,**

Ce que prévoit le SNAT en matière de gouvernance

La gouvernance abordera les questions suivantes:

- Dans quelle mesure les *institutions spécifiques* prévues par la loi ONT, CNED, ANAAT et autres établissements publics comme les EPAM et SEMA- ont-elles été créées ? et sont elles fonctionnelles ? Quel est le degré de leur efficacité? Ces institutions travaillent elles à recréer le lien territorial, à élever le niveau de la concertation et à susciter la participation et le partenariat ?
- *Coordination entre acteurs* : dans quelle mesure les acteurs du SNAT en l'occurrence l'Etat, les collectivités territoriales, le secteur privé et les citoyens parviennent à coordonner leurs actions dans une logique partenariale ? Dans quelle mesure les niveaux de planification territoriale, national, intermédiaire et local, jouent-t-ils leurs rôles ? Les EPT, les wilayas, en tant qu'espace intermédiaire, et les communes, en tant qu'espace de proximité, s'intègrent-elles dans les faits du dispositif global du SNAT
- *Articulation secteurs-territoires* : Quel est le degré d'articulation entre les secteurs et les territoires et quel niveau d'efficacité en découle ? Comment les différents Ministères concilient entre leurs missions sectorielles et les objectifs du SNAT ? Dans quelle mesure la mise en œuvre des schémas directeurs des grandes infrastructures et des services collectifs d'intérêt national réalisent les orientations stratégiques du SNAT ?

1. LE SNAT: cadre institutionnel

Le SNAT (la loi 2010) a défini les objectifs de la gouvernance dans le processus de sa mise en œuvre comme suit :

- Créer et renforcer le lien territorial,
- Stimuler le partenariat public-privé et
- Promouvoir le développement territorial

Le SNAT (2010) un instrument ambitieux d'articulation et de cohérence entre le territoire et les activités, d'où l'enjeu institutionnel de sa mise en œuvre.

Le cadre institutionnel

L'articulation du territoire avec le cadre institutionnel est présentée comme le facteur-clé de succès de la mise en œuvre.

Trois types d'institutions sont identifiés :

- le premier type vise l'Etat et l'administration territoriale (collectivités locales) composée de la Wilaya et la commune et
- le second renvoie à des institutions spécialisées prévues expressément dans la loi portant adoption du SNAT.
- Des acteurs désignés par des notions floues, comme le secteur privé et la société civile sont intégrés dans le dispositif.

Dans un territoire éclaté, fragmenté, le seul moyen de consolidation est la dotation en infrastructure répartie selon une logique d'équité, de solidarité et de durabilité,

La gouvernance territoriale a sa raison d'être dans cette mise en œuvre des infrastructures sur les territoires : Les EPT,

Organisation institutionnelle

- La question de la décentralisation/déconcentration sera donc l'élément déterminant dans la configuration de la gouvernance et dans le jeu de rôle des acteurs.
- Le SNAT a défini un cadre institutionnel assez pertinent et permet un maillage du territoire pour organiser toutes les formes de concertation, de coordination et même d'évaluation dans le cadre d'une gouvernance partenariale et ouverte.

Les Institutions du SNAT

Ces institutions sont de trois types :

- les institutions territoriales, (la wilaya et la Commune) ;
- les institutions d'encadrement, d'animation, d'évaluation, de coordination, de concertation et d'expertise (ONT, CNAT, ANAAT, CNED, EPAM et SEMA) et
- les institutions partenaires ou les parties prenantes (société civile, entreprises, associations de toutes natures....).

Enfin le SNAT s'est doté d'un instrument : l'EPT (Espace de Programmation Territoriale) ;

LES ACTEURS

Les collectivités territoriales : La question de la Décentralisation/déconcentration sera au cœur de la démarche,

- Le code de la commune réserve un titre entier (titre III) à « la participation des citoyens à la gestion des affaires de la commune » ; ainsi l'article 31 prévoit une commissions permanente au sein de l'APC dédiée à « l'aménagement du territoire, l'urbanisme, le tourisme et l'artisanat ». Dans le titre IV du même code, un chapitre est réservé (chapitre 1^{er}) à l'«aménagement et au développement », l'article 107 en fait référence explicite à la loi sur le SNAT et les schémas directeurs sectoriels. Enfin, l'intercommunalité a été consacrée par la loi portant code de la commune.
- Le code de la Wilaya (loi sur la Wilaya, 2012) prend en charge les préoccupations d'aménagement du territoire mais d'une manière moins volontariste que la commune. L'article 33 consacre une commission permanente chargée de l' « Aménagement du Territoire et des Transports » et l'article 77 fixe des attributions au P/APW en matière d'Aménagement du Territoire.

Les acteurs : Institutions

Les institutions d'encadrement de la gouvernance ;

- **L'observatoire national du Territoire** : il s'agit de la principale institution du dispositif de mise en œuvre et d'évaluation du SNAT ; malheureusement, cet observatoire n'a pas été créé à ce jour. Un projet de décret portant création et organisation de l'ONT a même été rédigé et soumis à la procédure de validation en 2014.
- **La Caisse Nationale d'Équipement pour le Développement**. La loi portant adoption du SNAT (2010) lui fixe des missions complémentaires qui viendraient « soulager l'Etat du financement des (grands équipements structurants.....) tout en fournissant aux collectivités locales et aux agents économiques les appuis financiers nécessaires (prêts, organisation d'emprunts etc.). Dans l'état actuel du fonctionnement des collectivités territoriales, l'apport de la CNED sur le territorial ne sera, ni pertinent, ni efficace. L'amendement du statut de la CNED est en cours.
- **L'Agence d'Aménagement et d'Attractivité du Territoire** : bien qu'elle existe avant 2010, son statut a été amendé en 2011. Ses nouvelles missions sont conformes aux orientations du SNAT. Elle a organisé un maillage territorial en créant une dizaine de délégations régionales.
- **Les EPAM et les SEMA** : A ce jour, seuls les EPAM chargés des nouvelles villes sont créés

La notion de Région/Programme

- Planification stratégique, programmation, études: un territoire de projet et un projet de territoire;
- L'initiative, l'appui, le suivi des projets d'investissement locaux : sources de gouvernance territoriale;
- La coordination, la cohérence et l'arbitrage
- Un espace, un lieu de concertation

L'EPT, un espace privilégié de la gouvernance territoriale

L'Espace de Programmation Territoriale est l'instrument principal de la cohérence globale du SNAT, il permet :

- d'organiser la concertation niveau central –niveau régional et
- d'articuler secteurs et espaces sans remettre en cause l'organisation administrative en place.

Aucun des 9 EPT n'est malheureusement mis en œuvre, alors que, déjà avant l'adoption du SNAT, les travaux sur les schémas d'Aménagement des EPT avaient atteint un niveau d'avancement appréciable

Les incitations

le FONDS : le SNAT a prévu des dispositifs d'incitations aux acteurs du développement local à travers un Fonds National d'Aménagement et d'Attractivité du Territoire (FNAAT).

- Ce fonds, créé avant la loi 2010, sous la forme de Compte d'Affectation Spéciale du Trésor (CAS) mais n'a jamais été opérationnel. (Créé par l'ordonnance portant loi de finances 1995); Un décret lui a fixé ses règles de fonctionnement (DE 95-78) et un arrêté interministériel lui a fixé la nomenclature des recettes et des dépenses.)
- Il devait financer la prime d'aménagement du territoire, la création d'emplois, l'extension d'activités, l'accueil des activités de recherche, la création d'aménagement du territoire

Les incitations

- Plusieurs dispositifs de rééquilibrage et d'équité territoriale ont été mis en place à travers les comptes d'affectation spéciale. A titre indicatif, on donnera ci-après, la situation des Fonds qui sont directement en rapport avec l'Aménagement du territoire :
- ***Le Fonds spécial de développement des régions du Sud (c/302 089)*** ; il est alimenté par la fiscalité pétrolière et par des crédits budgétaires. Fortement alimenté par cumul de dotations annuelles, alors que les dépenses réalisées au 31/12/2014 sont de 34% de la dotation globale. (solde au 31/12/2014 : 414.5 Mds de DA).
- ***Le compte de gestion des opérations du programme spécial de reconstruction (c/302 115)***. Le taux de consommation est dérisoire, autour de 0, 26% d'une dotation globale de 16.35 Mds de DA.

Les incitations à travers les Fonds jouent le rôle d'allocation discriminatoire des ressources pour corriger les déséquilibres et les iniquités territoriales.

Les incitations

Il y a lieu de compléter la présentation par deux autres comptes qui, sans être directement orientés sur les spécificités territoriales, ont permis de réaliser des investissements publics pour le soutien à la croissance économique sur l'ensemble du territoire :

- ***Le compte de gestion des opérations d'investissements publics, inscrites au titre du programme complémentaire de soutien à la croissance (c/302 120)**. Ce compte est régulièrement alimenté de manière significative, il affiche un solde créditeur à fin 2014 égal à 2.052 Mds de DA. La consommation annuelle demeure faible par rapport aux ressources disponibles (23 %).*
- ***Le Fonds de gestion des opérations d'investissements publics, inscrites au titre du programme de consolidation de la croissance économique 2010-2014 (c/302 134)**. Il présente un solde appréciable au 31/12/2014, évalué à 2.313 Mds de DA. En 2014 (dernière année de son échéance), les dépenses totales ont été de 1.197 Mds de DA et représentent 34% du total des ressources disponibles.*

Les causes de la faible utilisation des ressources des Fonds

Le rapport de la Cour des comptes (2016) relève de nombreuses insuffisances dans le fonctionnement des comptes d'affectation spéciale. Les observations suivantes sont signalées par le rapport :

- « Des comptes d'affectation spéciale fortement dotés sont restés inactifs malgré l'importance des soldes qu'ils renferment. »
- « une sous-utilisation des dotations allouées aux comptes d'affectation spéciale, en dépit de l'importance des soldes cumulés qu'ils abritent. »
- « une lenteur dans la mise en place des textes d'application. »
- « manque de diligences dans l'exécution et le suivi des programmes d'action et l'absence de ces programmes pour certains CAS, ce qui n'est pas conforme au cadre réglementaire. »
- « une lenteur dans la réalisation des programmes projetés et les actions tracées par le gouvernement. »
- « Des CAS continuent de fonctionner avec des programmes d'action insuffisamment établis ou inexistantes en décalage avec la LF 2000. » (c'est le cas notamment du FNAT et du FN du littoral...).
- « des insuffisances dans le suivi, l'évaluation et le contrôle des CAS. » « C'est le cas du Fonds national de l'aménagement du territoire pour qui les subventions, accordées à travers ce compte aux projets des nouvelles villes de Sidi Abdallah et Boughzoul, n'ont pas fait l'objet de suivi de leur utilisation et le degré de réalisation des projets y afférents ».
- Toutes les informations sur les CAS sont tirées du rapport de la Cour des comptes rédigé en 2016. Voir Chapitre III : Les comptes spéciaux du Trésor, pp 83-98. Non publié.

Objectifs de la gouvernance selon le SNAT	Indicateurs d'évaluation	Résultats obtenus
1. Créer et renforcer le lien territorial	<ul style="list-style-type: none"> - degré de connexion entre les acteurs, - proximité entre acteurs territoriaux et population ; - Solidarité territoriale - Création des EPAM (établissements publics de gestion des villes nouvelles) 	<p>la logique administrative induite par l'organisation de l'administration locale en deux niveaux :Wilaya et Commune reste dominante et n'a pas favorisé l'émergence des institutions territoriales. Le faible niveau d'autonomie des collectivités locales limite leur liberté d'auto-organisation pour renforcer le lien territorial (densité des relations entre acteurs</p>

Objectifs de la gouvernance selon le SNAT	Indicateurs d'évaluation	Résultats obtenus
1. Créer et renforcer le lien territorial	<p>Le lien territorial est concrétisé lorsque les institutions du territoire (collectivités territoriales, les services déconcentrés de l'Etat, les institutions de la société civile, les agents économiques...) sont connectées entre elles, travaillent ensemble sur des projets territoriaux, avec une coordination, et une concertation ; Au niveau régional, le lien territorial se manifeste dans les EPT</p>	<p>Quatre EPAM ont été créés pour la gestion de la promotion des villes nouvelles ; mais dans les faits ces EPAM n'ont pas été associés à cette mission, prise en charge directement par le Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Ville. La refonte des codes de commune et de Wilaya (2011 et 2012) n'ont pas confirmé la volonté de décentralisation affichée par les pouvoirs publics à la veille de leur promulgation. Néanmoins, certaines avancées ont été apportées : institutionnalisation</p>

Objectifs de la gouvernance selon le SNAT	Indicateurs d'évaluation	Résultats obtenus
		<p>On ne dispose pas de données sur leur effectivité et encore moins sur leurs activités.</p> <p>Il en est de même pour l'institution, dans le code de la commune, de l'intercommunalité ; mais qui dont les faites reste totalement absente.(on ne dispose pas d'information sur des cas d'intercommunalité concrétisée ces dernières années).</p> <p>La création de la Caisse de solidarité et de Garantie des collectivités locales qui remplace l'ancien FCCL (Fonds Commun des Collectivités Locales) apporte une clarification dans le domaine de la solidarité et du traitement des inégalités</p>

<p>2, Stimuler le partenariat public-privé</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cadre législatif et réglementaire pour les PPP ; - Accords, contrats et convention de PPP ; - création des SEMA (Société d'économie Mixte d'Aménagement) 	<p>Le cadre légal et réglementaire se met en place avec deux textes : le décret présidentiel portant code des marchés publics (2015) et le projet de loi sur les PPP (en cours d'élaboration). Avec ces deux textes, les collectivités territoriales peuvent entrer dans des relations contractuelles avec le secteur privé pour la réalisation, la maintenance et l'exploitation des infrastructures et des services publics.</p>
--	--	--

3, Promouvoir le développement territorial

- cadre des EPT

- rééquilibrage du territoire ;

- Equité territoriale et solidarité des territoires ;

Plans d'action de développement des territoires pour Attractivité des investisseurs dans le - Incitations pour la localisation ; le rééquilibrage et l'attractivité des territoires

Un Programme d'Action Territoriale « Métropolisation » vient appuyer la stratégie de rééquilibrage du territoire algérien par une politique volontariste de redéploiement des activités et des institutions.

A ce jour, aucune installation industrielle sur les 22 potentiellement dé-localisables du Nord (Alger et Oran) n'a été effective.

Création de 10 wilayas déléguées à travers les EPT, (3) S-O, (4) S-E et (3) G-S dont 4 dans des espaces sensibles frontaliers (BBM, In Guezzam, El Meghaier et Djanet)

Les incitations mise en place à travers les différents Fonds de soutien ou d'appui au développement territorial n'ont pas été très performantes si l'on en juge seulement par les volumes budgétaires consommés et dont les causes sont liées à des considérations pratiques (absence de plans d'action) ou administratives (procédures de gestion...). Le cas de la prime de localisation instituée par le SNAT et budgétisée dans le FNAAT, est exemplaire puisque aucune allocation n'a été opérée sur les 5 dernières années.

Faible consommation des ressources budgétaires constitués dans les différents Fonds, dont certains ont

Conclusions 1

Rappel des pré-requis pour un succès du SNAT :

- Le SNAT a été conçu comme un système intégré et cohérent,
- Construit sur l'articulation entre le territoire et les secteurs d'activité;
- La cohérence globale est assurée par une architecture institutionnelle et des instruments de programmation, de coordination et de gouvernance.

Conclusions 2

Les conclusions préliminaires

- Les réaménagements institutionnels intervenus dans l'intervalle 2010-2015 ont été très en deçà des préconisations du SNAT : décentralisation, déconcentration, dans les nouveaux codes Communal et de Wilaya; (2012).
- Les instruments d'appui à la gouvernance territoriale n'ont pas été mobilisés : EPT, ONT, EPAM, SEM,
- La démarche inclusive des acteurs des territoires n'a pas été effective : Le PPP? La société civile, le secteur privé.....

Conclusion 3

- Pourquoi ça n'a pas marché ? Quelles en sont les causes ? :
 - LES INSTRUMENTS DEFINIS PAR LE SNAT ETAIENT ILS ADAPTES AU CONTEXTE INSTITUTIONNEL ALGERIEN ? / LOGIQUE SECTORIELLE Vs LOGIQUE TERRITORIALE ? LES EPT victimes de leur statut ambitieux ?
 - LES CAUSES SONT ELLES DE NATURE POLITIQUE ? : contexte, priorités, enjeux de société; OU TECHNIQUE : maitrise des outils de programmation territoriale?.; ingénierie territoriale ?; OU encore Budgétaires et Financiers : MECANISMES D'INCITATIONS ? ; ou PLUS GENERALEMENT DES CAUSES LIEES AUX RESSOURCES TECHNIQUES ET HUMAINS ?
 - LES ARTICULATION DE L'ENSEMBLE DANS UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE :
 - COHERENCE DES POLITIQUES PUBLIQUES DANS UNE OPTIQUE D'EQUITE ET de SOLIDARITE TERRITORIALES

L'enjeu d'un SNAT est celui de l'articulation solide et cohérente des secteurs et des territoires.

Conclusion 4

Au-delà des aspects très formels du SNAT, le problème principal réside dans la capacité de l'Etat à conduire un projet de cette dimension :

- Une faible capacité de l'Etat à anticiper sur des enjeux aussi importants : démographique, environnementaux, économiques, préservation des ressources...
- Faible capacité de l'Etat à conduire un projet de cette taille ;
- Une volonté politique faible pour des enjeux à termes ;
- La faible implication de la société civile dans ces enjeux ;

Mais les conséquences d'un territoire mal aménagé sont extrêmement graves : désertification, désert industriel, zones défavorisées, déséquilibre écologique, concentration de la population, iniquité territoriale avec ses effets négatifs.

Quelques pistes d'amélioration

- Un SNAT gagnerait à être moins directif et plus incitatif pour promouvoir l'émergence de nouveaux acteurs et ainsi assurer une dynamique des territoires. *Le processus décisionnel au niveau des territoires est nécessairement pluri acteurs et à plusieurs niveaux* ; c'est la raison d'être de la gouvernance, dont la seule vocation est d'assurer la coordination par la participation, la concertation et la transparence.

Les territoires de projets et les projets de territoire

- La gouvernance territoriale ne peut s'enraciner que par l'apprentissage collectif des acteurs, l'institutionnalisation des mécanismes de coordination et l'évaluation des opérations et des processus mis en œuvre. L'objet autour duquel doit se construire la gouvernance territoire ne peut être que *l'action publique sur le territoire ou idéalement la politique publique territorialisée*. En effet, la gouvernance ne peut rester au stade de la réflexion et de la réglementation sur des objets désincarnés et des acteurs désintéressés

La prise en compte de la société civile

- Les « acteurs » du développement local ou de la planification se sont longtemps résumés à des acteurs publics collectifs : collectivités territoriales bien sûr, mais aussi représentants de l'État. Le projet de développement territorial doit s'ouvrir aux organisations professionnelles et aux associations de la société civile.

La prise en compte de la société civile

- Si cette dynamique de la société civile n'est pas canalisée sur des objets concrets, comme le développement territorial, elle se transforme en obstacle à ce développement. Quoi qu'il en soit, elle accroît souvent la transparence de l'action publique en obligeant les institutions à rendre des comptes sur leurs choix et la façon dont ils sont motivés.

Une évolution du fonctionnement des institutions

- Plusieurs réformes successives ont conduit à des évolutions notables de l'action publique. Celle-ci peut désormais être caractérisée par quelques mots-clés comme « *contractualisation* », « *responsabilité* », « *transparence et évaluation* », « *mutualisation* »... Ces nouveaux principes, qui s'inscrivent dans une logique de renforcement de la démocratie, modifient sensiblement les processus décisionnels. Ainsi la prise de décision tend à faire intervenir un éventail plus large de personnes et à devenir une démarche procédurale intégrant de multiples phases jusqu'à la prise de décision proprement dite qui reste naturellement le fait des élus à travers des instances collectives (APC, APW, exécutif de wilaya)

La gouvernance doit être pensée comme un processus d'apprentissage collectif.

- L'apprentissage dans les processus de gouvernance territoriale doit s'appuyer sur des *expériences concrètes sur le terrain*. Il s'agit de partager des pratiques, voire des rituels, de façon à établir progressivement des normes de fonctionnement,
- Cas exemplaire de l'agriculture dans le cadre du PPDRA et PDRI

En guise de conclusion finale

- Le désir de construire une gouvernance territoriale dans le SNAT, sans Acteurs, a lamentablement échoué.
- Il faut repenser le statut des acteurs pour une vraie émergence du développement territorial.