

# UNE STRATÉGIE PARTICIPATIVE DE DÉVELOPPEMENT LOCAL. LE CAS DU TERRITOIRE DE TÉBESSA EN ALGÉRIE

HANA MEDAREGNAROU BOUBIR\*

*Key-words:* Territory, strategy, local development, SWOT tool, participatory approach, focus group.

**A participatory strategy for local development. The case of Tebessa territory in Algeria.** In 2016, the wilaya<sup>1</sup> of Tebessa had a deficient distribution of people and goods across its territory. This situation was engendered by public policies which, since the independence of Algeria in 1962, have concentrated state investments in a few communes, leading to depopulations by continuous and massive migrations of people from disadvantaged communes. By the way, state funding is mainly oriented towards the tertiary sector, hence the decay of agriculture and industry which once brought wealth to the territory of Tebessa. This decline was aggravated by the scarcity of water in this arid and semi-arid environment. Thanks to a participative approach combined with the SWOT analysis, judicious strategic actions are proposed. Four sectors are to be promoted, with priority: hydraulics, the mining industry, agriculture, tourism and, last but not least, basic infrastructures. Our development strategy aims at communal equity in terms of asset allocation by valuing local resources.

## 1. INTRODUCTION

Après l'indépendance, l'État Algérien avait entamé la promotion administrative et économique des régions semi-arides et arides, créant ainsi des territoires wilayals composés de nombreuses communes (Raham, 2004). Ces territoires connaissent actuellement des problèmes générés par des stratégies aveuglées. En effet, les différentes stratégies de développement ont entraîné au fil du temps des disparités communales dans la répartition des biens et des hommes causant ainsi des mouvements migratoires massifs et continus, dépeuplant les zones rurales. A cela s'ajoute la tertiarisation de leur économie au dépend des secteurs productifs pour lesquels la déficience en eau devient un frein considérable pour leur essor (Derras, 2003).

Emblématiquement, c'est le cas du territoire de Tébessa, situé à l'Est Algérien. Il a connu des changements politiques et économiques importants depuis sa promotion administrative en 1974. Actuellement, il pâtit d'une disparité de son peuplement en concentrant plus de 50% de sa population dans sa zone Nord, qui comprend seulement quatre communes sur 28, avec une forte densité de 400 habitants /km<sup>2</sup> (DPAT, 2017). Cette situation est liée aux différentes stratégies de développement socio-économique qui ont favorisé ces communes, les transformant ainsi en centres d'attraction animant des mouvements migratoires intenses et dépeuplant les communes déshéritées. L'inégale répartition des investissements publics a également touché les secteurs économiques dans le sens où elle a soutenu l'essor important du secteur tertiaire au dépend des secteurs productifs qui se trouvent en décline aggravée par la pénurie d'eau dans ce milieu aride.

Dans cet article, nous souhaitons proposer une stratégie de développement économique global pertinente pour le territoire tébessi à long terme à 2026, en se basant sur la valorisation et l'exploitation de ses ressources locales en aspirant à une répartition équilibrée des biens et des hommes. Pour ce faire, nous adoptons une démarche participative combinée à l'analyse stratégique

---

\* Docteur, maître de conférences et enseignante chercheuse au département d'architecture, Université de Batna en Algérie ; boubirhana@gmail.com.

<sup>1</sup> La wilaya constitue une circonscription administrative de l'État. Elle a un territoire, un nom et un chef-lieu et elle contient des communes. La wilaya est l'équivalent de département en France.

SWOT qui se limitera essentiellement aux secteurs névralgiques: l'hydraulique, les infrastructures de desserte, l'agriculture, l'industrie minière, et le tourisme.

## 2. MÉTHODOLOGIE

Un développement local efficace devrait respecter les étapes d'une planification correcte basée sur un diagnostic socio-économique de territoire et une démarche participative lors de l'élaboration des actions de développement et leur mise en œuvre (Halttunen, Juustila, Nuojuu, 2010).

Le diagnostic de territoire, un préalable à toute planification locale, est *«conçu comme l'augmentation de la capacité des acteurs d'un territoire à maîtriser les processus qui les concernent»* (Deffontaines, Marcelpoil, Moquay, 2001). Plusieurs méthodologies de diagnostic de territoire, s'adressant aux différents acteurs de développement, ont été conçues et testées par les chercheurs dans l'élaboration d'un projet de développement dont fait partie l'analyse SWOT, une démarche pertinente, simple et flexible (Ville de Baie-Saint-Paul, 2005). Elle permet de présenter une synthèse globale de l'état des lieux d'un territoire en répertoriant ses aspects positifs et négatifs, et d'énoncer des pistes de réflexions (Van Overmeire, 2013).

Les approches participatives dans les planifications locales sont classées en fonction de leur nature (Rowe, Frewer, 2004). Il y a l'approche fondée sur des entretiens de groupe de travail focalisé généralement connu par son appellation anglaise: *“focus group”*. Il s'agit d'une démarche scientifique qualitative mise au point par Robert Merton dans les années quarante en psychologie sociale. Ensuite, elle a gagné d'intérêt dans le marketing commercial, l'éducation, la santé publique, et notamment dans la planification locale pour le développement territoriale. Son objectif est d'identifier un problème, analyser les besoins et les attentes d'une population et proposer des solutions adéquates. La scientificité de cette démarche exige le respect de certaines règles méthodologiques. Elle comprend, en général, le recrutement des participants, l'élaboration d'une grille d'entretiens, l'analyse des données et la synthèse des résultats (Stewart, 2007).

Bouchetata Ahmed, chercheur et expert algérien, selon son expérience sur le terrain dans le cadre d'un projet, affirme qu'il était possible de former les acteurs de développement local, qu'ils soient issus du secteur public, privé ou associatif, à l'approche participative dans des délais brefs. Il stipule que *«L'intérêt de l'approche participative réside dans le fait qu'elle cherche à stimuler et organiser la participation active et responsable de l'ensemble des intervenants dans le développement local: population, organismes de développement et administration»*. Et il rajoute en exprimant que : *«La population et l'organisme de développement collaborent ensemble pour assurer le développement dans le cadre du partenariat visant une collaboration étroite efficace»* (Bouchetata, 2003).

Pour bien mener notre travail, nous proposons une méthode de recherche-action, qualitative et opérationnelle, combinant deux approches analytique et participative. L'approche analytique SWOT est une méthode anglo-saxonne invocable au niveau stratégique, conçue pour analyser une situation et ses facteurs clefs: Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (AFOM). Autrement dit, elle permet d'établir un diagnostic territorial et de déduire des stratégies globales d'action réfléchies (Dumont, 2012).

L'approche participative consiste à mobiliser le maximum d'acteurs locaux et de participants concernés formant ainsi le focus group et les impliquer dans le diagnostic territorial et le choix des actions stratégiques proposées par l'analyse SWOT qui ont le plus de chance à réussir à répondre aux besoins et aux attentes de la population locale. La combinaison des deux approches traduit l'opérationnalité de notre démarche et garantit la pertinence des actions stratégiques adoptées (JCEF, 2011).

Les niveaux de l'analyse SWOT seront le territoire de Tébessa, les secteurs économiques névralgiques, l'environnement et les différents programmes étatiques de développement en cours et prévus. Mais dans un premier temps, il est nécessaire de dresser un portrait clair de la situation socio-économique du territoire de Tébessa en 2016.

## 2.1. Répartition incohérente des investissements publics

Située à l'extrême Est des hauts plateaux en Algérie, le territoire de Tébessa s'étale sur une superficie de 13 878 km<sup>2</sup> et compte 28 communes (Fig. 1). Elle abrite 921 158 habitants, selon des estimations extrapolées en 2016, calculées à partir de la formule:

$$x=x_0(1+r)^{10},$$

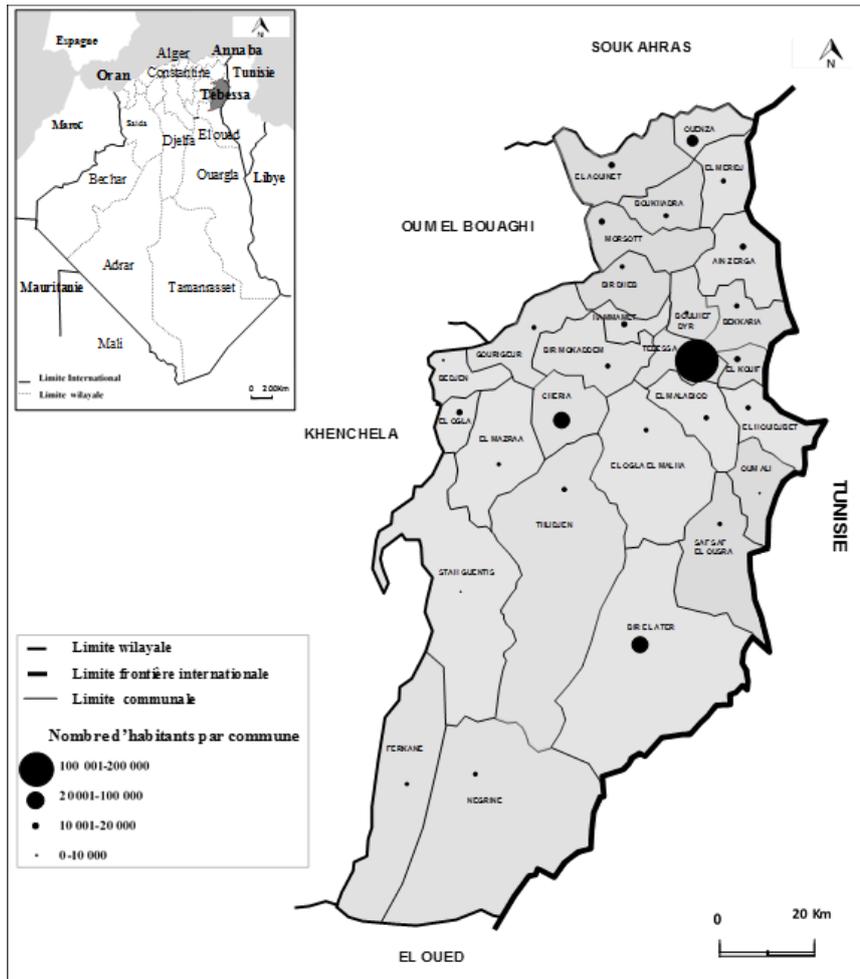


Fig. 1 – Carte du découpage administratif de la wilaya de Tébessa (source: DPAT, 2007).

Où  $x$  est le nombre estimé d'habitants,  $x_0$  est le nombre d'habitants selon le recensement de 2008 et qui est de 648 703 habitants et  $r$  le taux d'accroissement annuel en 2008 et qui est de 3.60% (RGPH, 2008).

La wilaya de Tébessa est caractérisée par un climat semi-aride doux dans sa partie Nord et un climat saharien dans sa partie Sud.

Pour une approche spatiale des problèmes de développement, le Rapport général du IIe plan quadriennal (1974–1977) avait défini des zones économiques à l'aide du classement de tous les territoires du pays selon des critères socio-économiques et physiques. Six types de régions économiques ont été ainsi délimités allant de la relative richesse au dénuement. Le territoire de Tébessa était classé dans la zone V: « Zone de la steppe et de l'Atlas saharien », il était caractérisé par

la faiblesse des densités de peuplement, la modeste production agricole végétale, l'absence d'activité industrielle, des infrastructures routières assez sommaires, la faiblesse de l'urbanisation et la rareté des agglomérations, quelques exploitations minières en sont les principales richesses. Depuis lors, le territoire de Tébessa s'est trouvé inscrit dans un processus général de planification. Il avait essentiellement bénéficié des programmes des trois plans quinquennaux de 1999–2004, 2005–2009 et 2010–2014 relatifs au soutien de la croissance économique (CENEAP, 2015) et du schéma régional d'aménagement du territoire de la région des «Hauts-Plateaux Est» dont ses objectifs de développement économique et social s'affichaient aux différents horizons à court terme (2009), moyen terme (2015) et long terme (2025) (Ministère de l'aménagement du territoire, de l'environnement et du tourisme, 2008).

Une étude de la répartition des dotations financières attribuées au territoire tébessi en 1999–2004, en 2005–2009 et en 2010–2014, entre les services publics et les secteurs économiques, fait ressortir des faits importants (Fig. 2). La priorité était donnée au développement des secteurs d'habitat et de l'urbanisme, des services administratifs, de l'éducation, de la santé publique, des travaux publics et de l'hydraulique. En revanche, les secteurs économiques en l'occurrence l'agriculture, l'industrie et le tourisme passaient en postériorité. En effet, les programmes des trois plans quinquennaux ont canalisé les investissements étatiques dans les secteurs publics qui ont un impact direct sur l'amélioration des conditions de vie des citoyens sans se soucier de développer économiquement le territoire tébessi. Dans ce cas-là, on peut se demander comment était sa situation économique en 2016.

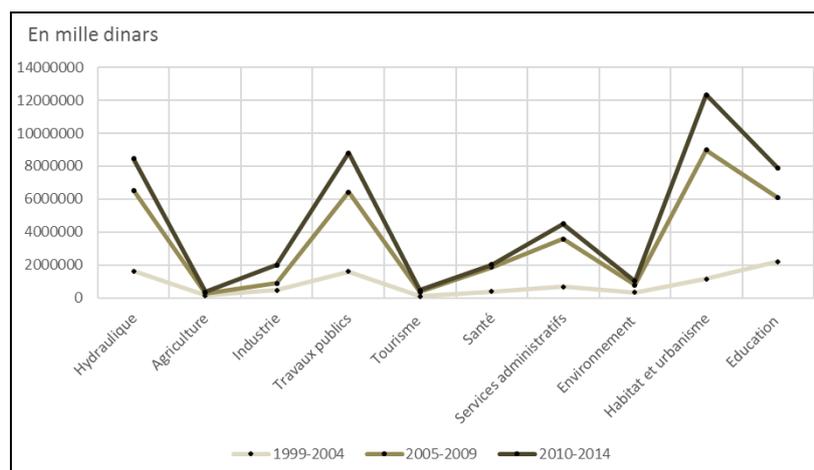


Fig. 2 – Répartition des dotations financières (source: auteur, 2017).

## 2.2. La situation économique du territoire tébessi

Le territoire de Tébessa est minier par excellence. Ses gisements, exploités depuis 1919, renferment près d'un milliard de tonnes de réserves en phosphore et en Fer et produisent 177 8000 Tonnes par an soit 85% de la production nationale totale. Ils constituent la principale source d'approvisionnement de deux bases industrielles stratégiques du Nord du pays (DPAT, 2017).

L'industrie abrite également des activités de transformation et de petites et moyennes entreprises (PME). On dénombre 3092 PME dispersées dont plus de 40% sont des unités actives dans le secteur du bâtiment et travaux publics (BTP) et seulement 56 PME sont spécialisées dans l'industrie de transformation malgré la richesse du territoire tébessi en substances utiles (le calcaire au Nord pour agrégats et ciments, et au Sud le sable pour la verrerie et les produits rouges) (DPAT, 2017).

La répartition spatiale des unités industrielles est caractérisée par leur concentration en trois principaux pôles d'industrialisation : deux communes au Nord, deux communes au centre et une commune au Sud. Les communes à l'Ouest et au Sud ne renferment que quelques PME (Fig. 3).



La Figure 4 indique l'évolution de la structure de l'économie du territoire de Tébessa qui est marquée par la réduction accélérée puis ralentie du poids de l'agriculture et de l'industrie et l'essor du tertiaire, créant un grand hiatus avec les autres secteurs et marquant ainsi « *la tertiarisation* » de l'économie du territoire tébessi autrefois réputé pour ses mines et son agropastoral. Parallèlement, est constatée une croissance soutenue du BTP accompagnant ainsi l'évolution des services.

Le territoire de Tébessa recèle d'atouts touristiques innombrables: un riche patrimoine romain (le temple de Minerve, la muraille Byzantine, la basilique romaine, les portes de Caracalla), une centaine de sites archéologiques dont une trentaine est classée patrimoine national, des sites naturels attractifs et des lieux de cure thermale. Cependant, l'offre hôtelière est insuffisante en qualité et en quantité. Il compte 20 hôtels totalisant 1200 lits mais seuls deux hôtels sont classés quatre étoiles. L'activité touristique, limitée aux tourisme d'affaire et culturel, a enregistré plus de 60 000 touristes étrangers et un chiffre avoisinant les 1 000 000 nationaux au cours de l'année 2016 (DPAT, 2017).

La configuration du réseau de desserte du territoire de Tébessa en 2016 est le fait de sa position géographique entre le Sud et le Nord de la région Est du pays et frontalière, et la localisation des principales mines de fer et de phosphate d'où découlent deux principaux couloirs de transport. Un couloir Nord-Sud, structuré autour de la route nationale 16 (RN) et une ligne ferroviaire, prend son origine au niveau de Annaba et traverse Tébessa le long de sa partie Est et aboutit à El Oued au Sud. Ce couloir est renforcé par la RN 82 qui relie le Nord de Tébessa à Souk Ahras.

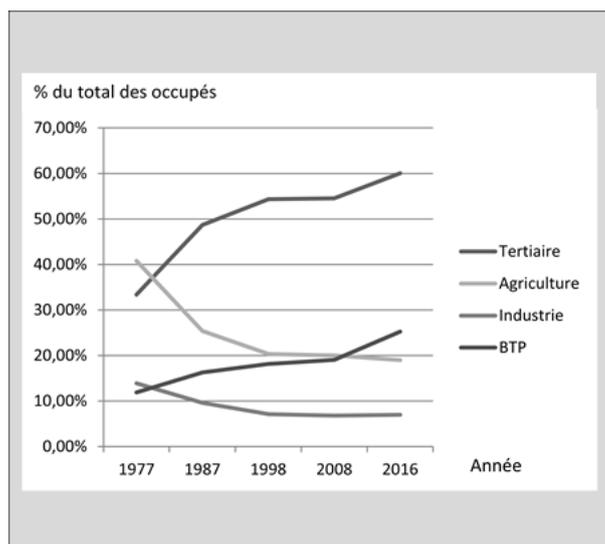


Fig. 4 – Évolution du nombre des occupés pour les secteurs économiques.  
Source: Auteur, 2017.

Un couloir Sud-Est/ Nord-Ouest, structuré autour de la RN 10, relie Tébessa à Constantine et à la Tunisie. Le couloir secondaire Ouest est présenté par la RN 83, il permet l'ouverture vers Khenchela. Tébessa dispose également d'une infrastructure aéroportuaire de type B (DPAT, 2017).

Les caractéristiques qualitatives du réseau routier restent insuffisantes. En effet, le territoire de Tébessa possède 580 Km de routes nationales dont 30% en bon état et 2570 km de chemins communaux dont 40% sont revêtus et le reste est encore en état de piste (DPAT, 2017).

La carte de desserte du territoire de Tébessa (Fig. 5) montre un déséquilibre dans la répartition spatiale du réseau routier et ferroviaire. Effectivement, on observe la condensation de six routes nationales ainsi que deux lignes ferroviaires dans le Nord par contre le Sud ne bénéficie que du tronçon Sud de la RN 16. Ainsi, cette zone saharienne vaste constitue une grosse protubérance relativement vide et peu desservie.

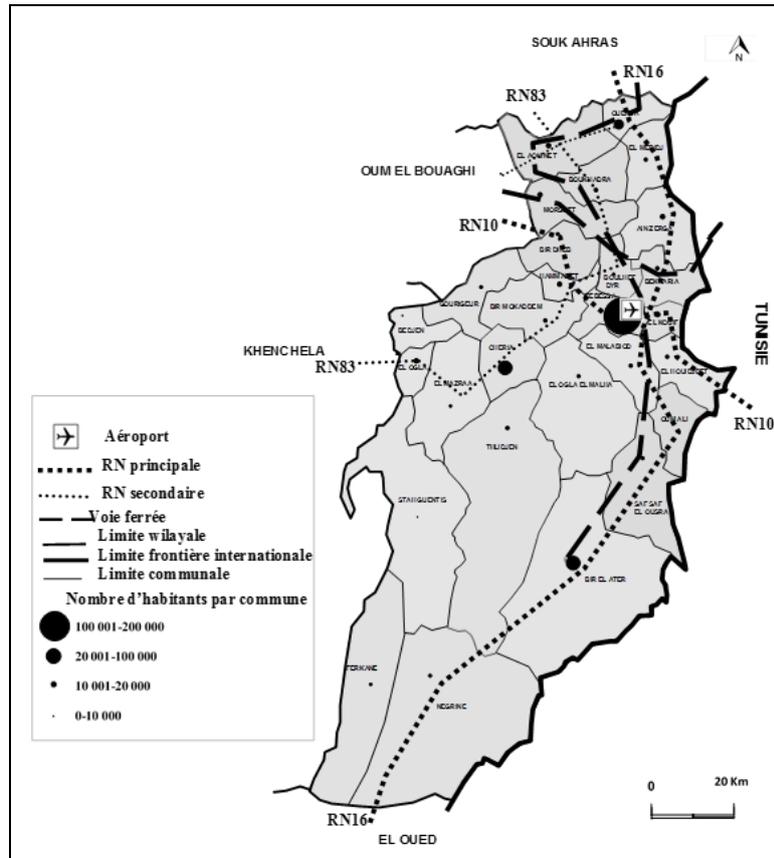


Fig. 5 – Carte de desserte du territoire tébessi (source: DPAT, 2017).

### 3. RÉSULTATS ET DISCUSSION

L'analyse SWOT élabore en premier temps un diagnostic de l'entité territoriale étudiée en termes d'atouts, de faiblesses, d'opportunités et de menaces. Les forces sont les aspects positifs internes du territoire, et sur lesquels on peut bâtir dans le futur, par opposition aux faiblesses qui sont les aspects négatifs internes. Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont on peut tirer parti, par contre les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement d'un secteur économique (Dealtry, 1992). Notre analyse se limitera aux secteurs névralgiques et les résultats sont restitués dans un tableau dit « *Tableau AFOM* ».

#### 3.1. Tableau AFOM

Nous avons mené une étude du territoire Tébessi en 2016 et chaque secteur économique a été analysé selon les avantages, les faiblesses, les opportunités et les menaces qu'il a présenté ou subi (Tableau 1). Les constats qui se dégagent de cette analyse sont nombreux. Le territoire de Tébessa dispose de forces abondantes liées à ses ressources hydrauliques, minières, son potentiel agropastoral et ses atouts touristiques. Pourtant il est affaibli par des contraintes pouvant constituer un frein pour son développement économique. Ces contraintes sont dominées par la mauvaise répartition des investissements publics par commune et par secteur, la tertiarisation de l'économie au dépend des secteurs productifs, l'insuffisance d'eau mobilisée et la faiblesse du réseau de desserte vers notamment les régions isolées frontalières et du Sud.

Tableau 1

Le tableau AFOM du territoire tébessi

Secteur	Force (Fo)	Faiblesse (Fa)	Opportunité (Op)	Menace (Me)
<b>Hydraulique</b>	<b>Fo1</b> Réseau hydrographique dense au Nord.	<b>Fa1</b> L'eau mobilisée insuffisante.	<b>Op1</b> La priorité à l'hydraulique pour les programmes quinquennaux de développement économique et social 2005-2009 et 2010-2014	<b>Me1</b> L'aridité du climat
	<b>Fo2</b> Un potentiel hydrique souterrain important au Sud.	<b>Fa2</b> Les pertes d'eau à travers des réseaux d'AEP défaillants.	<b>Op2</b> Un programme de réalisation de barrages d'eau et forages. <b>Op3</b> Un projet de réhabilitation des réseaux d'AEP	<b>Me2</b> L'épuisement et pollution des nappes phréatiques
Secteur	Force (Fo)	Faiblesse (Fa)	Opportunité (Op)	Menace (Me)
<b>Agriculture</b>	<b>Fo3</b> Surface agricole importante.	<b>Fa3</b> Faible mobilisation du potentiel hydrique d'irrigation.	<b>Op4</b> Mise en œuvre du fond national de développement des investissements agricoles (FNDIA).	<b>Me3</b> Aridité du climat.
	<b>Fo4</b> Le coût bas de la création d'un emploi dans le secteur agricole.	<b>Fa4</b> Très faible montant du budget attribué à l'agriculture en 2016. Il est de 5 % du budget impartis à la wilaya.	<b>Op5</b> Le programme national de développement agricole et rural. <b>Op6</b> Des projets de lutte contre la désertification engagée depuis 2005.	<b>Me4</b> Désertification des terres agricoles.

Secteur	Force (Fo)	Faiblesse (Fa)	Opportunité (Op)	Menace (Me)
<b>Population et emploi</b>	<b>Fo7</b> Plus de 50% de la population est jeune (âge entre 18 et 45 ans).	<b>Fa9</b> L'accentuation du chômage : les taux de chômage enregistrés dans toutes les dairas à l'exception du chef-lieu de wilaya est en moyenne de 30% à 50% en 2016.	<b>Op13</b> Les programmes destinés à soutenir le développement de l'agriculture. <b>Op14</b> La création de postes de travail dans le domaine de l'industrie minière. <b>Op15</b> Les programmes de développement des zones frontalières et du Sud dans les différents domaines.	<b>Me8</b> La réduction du nombre d'occupés dans l'agriculture au profil du tertiaire qui emploie 55% de l'ensemble de la population occupée.
	<b>Fo8</b> Plus de 30% de la population est active en 2016, avec un taux d'emploi de 80%.			
Secteur	Force (Fo)	Faiblesse (Fa)	Opportunité (Op)	Menace (Me)
<b>Infrastructures de base</b>	<b>Fo9</b> Le réseau routier dense, deux voies ferroviaires et une plateforme aéroportuaire.	<b>Fa10</b> Les caractéristiques qualitatives du réseau insatisfaisantes. <b>Fa11</b> La condensation de six routes nationales et deux lignes ferroviaires dans le Nord par contre le Sud de la wilaya ne bénéficie que du tronçon Sud de la RN 16.	<b>Op16</b> La wilaya de Tébessa joue un rôle de transit dans le domaine des échanges entre le Sud-Nord et Est-Ouest du pays. <b>Op17</b> Une nouvelle ligne ferroviaire en cours de réalisation. <b>Op18</b> Le projet de l'Autoroute Est-ouest prend son origine à l'ouest de l'Algérie et se termine à Tébessa. <b>Op19</b> Des enveloppes financières, au titre du programme quinquennal 2005/2009, 2010/2014 et le programme des Hauts plateaux pour le financement du secteur BTP.	<b>Me9</b> La détérioration des routes par les conditions climatiques.

Secteur	Force (Fo)	Faiblesse (Fa)	Opportunité (Op)	Menace (Me)
<b>Industrie des mines</b>	<b>Fo5</b> Richesse en gisements de Fer et de phosphore.	<b>Fa5</b> Production industrielle faible due à l'insuffisance d'eau. <b>Fa6</b> Elle emploie seulement 7% du total des occupés. <b>Fa7</b> Elle perçoit un montant faible de 3 % du budget octroyé à la wilaya de Tébessa en 2016.	<b>Op7</b> La wilaya de Tébessa est considérée comme le 1 <sup>er</sup> producteur de fer et de phosphate du pays. <b>Op8</b> Projets d'extension des infrastructures de base, du réseau de gaz et de l'hydraulique au profil de l'industrie minière. <b>Op9</b> Projet de construire d'un grand complexe pour le raffinage du phosphate extrait.	<b>Me5</b> La concurrence locale et internationale. <b>Me6</b> Epuisement des carrières existantes.
Secteur	Force (Fo)	Faiblesse (Fa)	Opportunité (Op)	Menace (Me)
<b>Tourisme</b>	<b>Fo6</b> L'offre touristique riche et diversifié.	<b>Fa8</b> L'offre hôtelière de qualité loin des normes d'accueil requises.	<b>Op10</b> La demande est importante, plus de 60 mille touristes étrangers et 1000 mille nationaux en 2016. <b>Op11</b> Des projets d'études d'aménagement de zones touristiques. <b>Op12</b> Tébessa fait partie d'un circuit touristique d'excellence Nord-est constitué de six wilayas (Skikda, Guelma, Annaba, el Taref, Souk Ahras et Tébessa).	<b>Me7</b> La dégradation des sites archéologique et des sites naturels.

Les principales opportunités sont offertes par les programmes des plans quinquennaux 2005–2009 et 2010–2014 et du schéma régional d'aménagement du territoire de la région des « *Hauts-Plateaux Est* ». Leurs actions sont essentiellement canalisées vers la poursuite des investissements dans le développement social, les infrastructures de base et l'hydraulique parallèlement à la relance de nombreux secteurs productifs comme l'industrie et le tourisme créateurs de richesses et d'emplois.

Grâce à ses potentialités locales et aux nombreuses opportunités offertes, le territoire de Tébessa peut surmonter ses faiblesses et atténuer les menaces externes pour un développement local harmonieux et équilibré à long terme.

### 3.2. La matrice de croisement

En deuxième temps, les quatre facteurs du territoire tébessi synthétisés servent à développer une matrice de croisement (Tableau 3) et leur croisement aboutit à une liste d'options stratégiques. Mais, il est important de voir quelles sont les combinaisons les plus pertinentes pour proposer de meilleures stratégies de développement économique. Pour ce faire, il convient de répondre à la dizaine de questions mentionnées dans le tableau ci-dessous (Tableau 2) (Johnson, Scholes, Whittington, Frery, 2008).

Il faut cependant constater qu'il y a beaucoup de combinaisons possibles. Les propositions stratégiques du quadrant A, associant les opportunités et les forces, ont les plus grandes chances de succès. Celles du quadrant B, combinant les opportunités et les faiblesses, permettent de compenser les faiblesses en profitant des opportunités. Celles du quadrant C associent les menaces et les forces et

permettent le plus souvent de créer des barrières à l'encontre des menaces potentielles. Enfin, celles du cadran D croisant les faiblesses et les menaces doivent être minimisées en exploitant les opportunités. On se demande maintenant lesquelles retenir ? C'est le rôle du focus group dont les participants, à travers des discussions, sélectionnent in fine les combinaisons qui leur semblent les plus judicieuses.

Tableau 2

Relations entre les facteurs de l'analyse SWOT

			Approche interne		
			Forces	Faiblesses	Examiner en quoi les forces permettent de maîtriser les faiblesses.
Approche externe	Opportunités	Comment maximiser les opportunités ?	Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ?	Comment minimiser les faiblesses en tirant parti des opportunités ?	
	Menaces	Comment minimiser les menaces ?	Comment utiliser les forces pour réduire les menaces ?	Comment minimiser les faiblesses et les menaces ?	
		Examiner en quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces.			

### 3.3. La démarche participative du focus group

La méthode d'entretien du focus group est fondée sur des discussions collectives libres qui explorent une question particulière ou étudient les processus de résolution de problèmes. Ces entretiens collectifs d'une durée d'environ deux heures, dans un lieu neutre, réunissent un échantillon représentatif de 10 à 15 personnes concernées par un sujet ciblé.

Dans notre étude, le focus group est formé d'acteurs économiques (agriculteur, ouvrier, artisan, entrepreneur, délégué d'une agence touristique...), les élus locaux et les acteurs publics locaux représentant un organisme public (DPAT). Ces participants sont consultés et impliqués tout au long de notre démarche. Nous avons assumé un double rôle celui de l'animateur et du rapporteur. L'animateur conduit et régule les entretiens pour atteindre l'objectif fixe et le rapporteur enregistre les discussions par un dictaphone et synthétise les prises de parole. Lors des réunions, les intervenants du focus group sont confrontés aux conclusions de l'analyse SWOT et auront à répondre à des questions ouvertes et fermées. Ensuite, ils procèdent à la validation et l'enrichissement ces résultats et ils effectuent une sélection parmi les actions stratégiques proposées par la matrice de croisement. Leur choix est basé sur leurs aspirations ainsi que les orientations des décideurs publics. Finalement, les propositions des participants du focus group en matière de stratégie de développement local du territoire tébessi pour l'horizon 2026 sont étalées comme suite par ordre de priorité.

Tableau 3

La matrice de croisement des facteurs

Diagnostic externe	Diagnostic interne																		
	Forces					Faiblesses													
	Fo1	Fo2	Fo3	Fo4	Fo5	Fo6	Fo7	Fo8	Fo9	Fa1	Fa2	Fa3	Fa4	Fa5	Fa6	Fa7	Fa8	Fa9	Fa10
Opportunités	OP1																		
	OP2																		
	OP3																		
	OP4																		
	OP5																		
	OP6																		
	OP7																		
	OP8																		
	OP9																		
	OP10																		
OP11																			
OP12																			
OP13																			
OP14																			
OP15																			
OP16																			
OP17																			
OP18																			
OP19																			
Menaces	Me1																		
	Me2																		
	Me3																		
	Me4																		
	Me5																		
	Me6																		
	Me7																		
	Me8																		
	Me9																		
<b>Propositions stratégiques</b>																			

Source: Auteur, 2017.

### 3.3.1. Des actions stratégiques globales

#### 3.3.1.1. L'hydraulique en priorité

Les potentialités hydriques sont importantes mais le relief montagneux des zones Nord et les vastes zones désertiques du Sud rendent leur aménagement en ouvrages hydriques très coûteux. La proposition stratégique PS1 se focalise sur le financement prioritaire des programmes d'hydraulique pour les plans quinquennaux 2015–2019 et plus de 45% du montant global du budget imparti doit être consacré au secteur de l'hydraulique.

L'aridité du climat, la fréquence des périodes de sécheresse rendent le réseau hydrique peu dense et la quantité d'eau mobilisable reste insuffisante d'où la proposition stratégique PS1' de la nécessité de projets de lutte contre les pertes et le gaspillage d'eau par la réhabilitation des réseaux d'eau potable et l'étude de système d'épuration des eaux usées. Il faut également augmenter la quantité d'eau mobilisée à travers l'intensification des programmes de réalisation de barrage d'eau, des retenues collinaires et le forage des nappes phréatiques. Mais la menace d'épuisement de ces dernières par les forages excessifs et la salinisation de ses eaux, imposent la proposition stratégique PS1'' pour contrôler les quantités mobilisables d'eau des nappes phréatiques et fournir l'équipement adéquat pour

les forages. Afin de préserver durablement ces sources souterraines, il vaut mieux exploiter le réseau hydrique dense superficiel du Nord.

Dans ce milieu aride, on propose de mener une étude hydrogéologique afin de déterminer les ressources hydriques souterraines et une étude hydrographique pour l'évaluation du potentiel en eau de surface.

#### 3.3.1.2. Le secteur agricole à promouvoir

En appartenant aux hauts plateaux Est et malgré sa vocation agropastorale par excellence, seulement 20% du total des occupés sont employés dans le secteur primaire en dépit du coût relativement bas pour la création d'emplois au niveau des exploitations agricoles. La proposition stratégique PS2 préconise d'intensifier les programmes de subvention des différentes cultures et ainsi favoriser indirectement la création des entreprises de services d'appui à l'exploitation agricole. Il est également préconisé d'augmenter le montant du budget alloué à ce secteur à environ 15% du montant total au lieu de 5%.

Les compagnes agricoles sont souvent sinistrées car étroitement liées aux conditions climatiques arides, une pluviométrie souvent capricieuse et une mobilisation faible du potentiel d'irrigation. La proposition stratégique PS2' suggère différents programmes dans le secteur hydraulique afin de rationaliser l'utilisation de l'eau à des fins d'irrigation.

Pour lutter contre la désertification des terres agricoles steppiques, la proposition stratégique PS2'' propose d'intensifier l'arborisation du barrage vert.

#### 3.3.1.3. L'industrie des mines: De la production au raffinage

La proposition stratégique PS3 vise le développement du secteur secondaire qui devrait être le catalyseur de toutes les dynamiques de croissance dans le territoire tébessi. Il faut démarrer la réalisation du projet de construction du grand complexe pour la production d'acide phosphorique, prévu par le plan quinquennal 2015–2019. Ce complexe industriel va générer un nombre assez important de postes d'emploi.

L'insuffisance d'eau pour la production minière est une menace réelle pour le développement de ce secteur névralgique. La proposition stratégique PS3' encourage la construction de barrages près des zones minières. Il faut également réaliser les projets d'extension des infrastructures de base, du réseau de gaz et de l'hydraulique au niveau des ces zones, prévus par les différents programmes de développement.

Comme l'industrie minière est menacée par l'épuisement de ses carrières, la proposition stratégique PS3'' encouragent des projets d'étude et de recherche de nouvelles carrières afin d'augmenter la production et faire face à une concurrence nationale et internationale rude. Pour se faire l'industrie minière doit bénéficier plus de 10% du montant total attribué au lieu de 3%.

#### 3.3.2.1.4. Le tourisme: Des atouts à mettre au profit

Le territoire tébessi détient un patrimoine historique, culturel et naturel riche et diversifié mais la demande est insuffisante. La proposition stratégique PS4 consiste à l'intégrer au pôle touristique d'excellence Nord-Est constitué de cinq territoires. L'offre hôtelière est très limitée en quantité et la qualité des hôtels existants est loin des normes d'accueil requises. La proposition stratégique PS4' comprend la réalisation de projets d'étude d'aménagement de zones d'extension touristiques dans le cadre des programmes des hauts plateaux et le plan quinquennal de 2010–2014.

Devant la dégradation des sites archéologiques et naturels, la proposition stratégique PS4'' opte pour la restauration et la réhabilitation des monuments historiques ainsi que la protection des milieux naturels pour un développement touristique durable.

#### 3.3.2.1.5. L'emploi: Atténuer le chômage

Le territoire tébessi dispose d'une population active assez importante dont plus de 80% sont occupés dans les différents domaines mais le taux de chômage est significatif (20%). La proposition stratégique PS5 propose d'orienter le recrutement vers l'agriculture et l'industrie. Ces deux secteurs peuvent absorber un grand nombre de chômeurs. Donc, il faut intensifier les différents programmes destinés à soutenir le développement de l'agriculture très pourvoyeuse d'emplois dans un territoire steppique et riche en terrains agricoles. Dans le domaine de l'industrie minière, la réalisation du projet de construire du grand complexe de raffinage du phosphate générera plus de 2000 postes d'emploi (DPAT, 2017).

#### 3.3.2.1.6. Les infrastructures de desserte: De l'enclavement au désenclavement

Vue sa situation stratégique frontalière, le territoire tébessi joue un rôle de transit dans le domaine des échanges entre le Sud-Nord et Est-Ouest du pays. Le réseau routier est renforcé par les voies ferroviaires et une plateforme aéroportuaire mais leurs caractéristiques qualitatives restent insuffisantes.

La proposition stratégique PS6 suggère de lancer les opérations de revêtement de plusieurs tronçons de routes nationales et communales, en plus de la réalisation d'ouvrages d'arts et de ronds-points dans plusieurs villes du territoire tébessi. Ces projets porteront, entre autres, sur la modernisation et l'élargissement des routes nationales et communale. Ils s'inscrivent dans les programmes des Hauts plateaux et des plans quinquennaux de 2015/2020.

Outre ces options stratégiques globale, les intervenants du focus group ont proposé également des actions stratégiques spécifiques pour chaque zone du territoire tébessi conformément aux spécificités géo-climatiques de chacune d'elle.

### 3.3.2. Des actions stratégiques spécifiques

L'hétérogénéité géo-climatique partage le territoire tébessi schématiquement en trois zones: la zone du Nord montagnaise au climat semi-aride doux, la zone médiane steppique au climat semi-aride et la zone du Sud saharienne (Fig. 6). Ce zonage, réalisé par l'ANAT, est essentiel à prendre en considération devant l'élaboration de stratégies de développement car chaque zone a ses propres richesses et des nécessités spécifiques.

La zone Nord recèle d'importantes ressources en matière première de construction donc il faut promouvoir l'industrie des matériaux de construction en aménageant des zones industrielles et des zones d'activités.

Le développement de la zone Sud est freiné par l'insuffisance des infrastructures de liaisons. Il faut également réaliser une extension de la RN16 vers RN83 par un tronçon et la renforcer par une voie Ferrée qui desservira les communes du Sud-Ouest et les relieront aux communes du Nord.

Pour la zone médiane, caractérisée par ses terres agricoles, il faut promouvoir l'agriculture en mobilisant l'eau nécessaire à l'irrigation grâce à la réalisation de barrages et de retenues collinaires. Cette zone possède également d'importantes potentialités touristiques. L'inventaire des sites potentiels demeure une nécessité surtout dans la zone médiane où les conditions sont favorables pour différents types d'activités et la réalisation d'infrastructures d'accueil. Il faut également faire des travaux de restauration et de réhabilitation du patrimoine romain dégradé.

Quel que soit la zone étudiée, le problème de l'eau est commun. Le potentiel hydrique connu actuellement est jugé très insuffisant pour la couverture des besoins en eau potable et en eau pour l'agriculture et l'industrie. Il faut réaliser des aménagements hydrauliques pour la mobilisation de l'ensemble des ressources en eau dans le territoire: les eaux superficielles au Nord grâce aux barrages et les ressources souterraines dans la zone Sud par les forages.

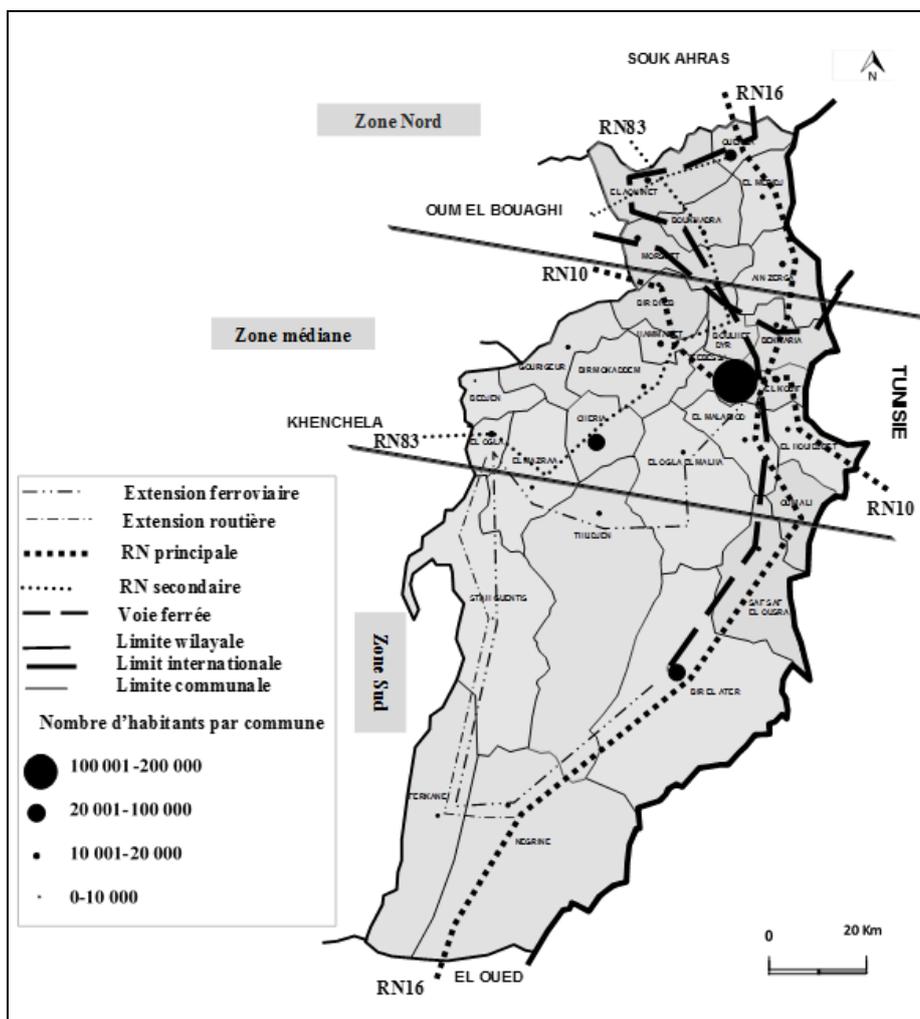


Fig. 6 – Les extensions des voies de desserte proposées par zone (source: ANAT, 2017).

#### 4. CONCLUSIONS

Dans le cadre du développement local en Algérie, les acteurs publics mettent en place des projets de territoire aveugles ne prenant pas en compte les caractéristiques des localités et les attentes de leur population d'où l'intérêt d'une planification participative qui nécessite un accompagnement par les chercheurs en méthodes et outils scientifiques testés et validés.

Par le biais d'une démarche participative combinée à une analyse stratégique du territoire, nous avons pu dresser un état des lieux global de la situation socio-économique du territoire tébessi et apporter des solutions innovantes pour l'élaboration de projets adéquats au modèle de développement souhaité à long terme. Les approches adoptées ont permis une participation salubre des différents acteurs à la conception d'actions stratégiques pour un développement durable du territoire tébessi en valorisant ses ressources locales et incitant les pouvoirs publics à investir plus dans la relance de son économie productive. Les actions stratégiques sont hiérarchisées en fonctions des nécessités d'un tel milieu aride mal desservi. L'hydraulique est au premier rang des préoccupations, ensuite viennent l'agriculture et l'industrie et l'amélioration des infrastructures de desserte.

L'intérêt de notre démarche réside dans sa scientificité, sa simplicité et sa flexibilité. Elle a facilité la collaboration directe de l'ensemble des parties prenantes, dans un esprit coopératif, dans le diagnostic territorial et le choix des propositions stratégiques les plus pertinentes. Les acteurs publics algériens devraient s'associer à des chercheurs pour l'usage des outils de la planification participative et de l'analyse territoriale pour un développement local durable, efficient et cohérent du territoire Algérien.

## RÉFÉRENCES

- Agence nationale d'aménagement du territoire de Tébessa (ANAT) (1984), *Rapport général du IIe plan quadriennal (1974–1977)*, Alger.
- Bouchetata, A. (2003), *Le développement local en Algérie: Importance de la formation aux nouvelles approches et à l'utilisation d'outils méthodologiques*, Les actes du Colloque du Centre de Recherche en Anthropologie sociale et culturelle sur les acteurs du développement local durable en Algérie: comparaison Méditerranéenne, Oran, 12, 13 et 14 Mai 2003.
- Centre national d'études et d'analyses pour la population et le développement (CENEAP) (2015), <http://www.ceneap.com.dz/>.
- Dealtry, T.R. (1992), *Dynamic SWOT analysis*, Birmingham, Developer's Guide.
- Deffontaines, J.P., Marcelpoil, E., Moquay, P. (2001), *Le développement territorial: une diversité d'interprétations*, in Lardon, S., Maurel, P., Piveteau, V. (dir.), *Représentations spatiales et développement territorial*, Editions Hermès, Paris, chap. 2, pp. 39–56.
- Derras, O. (2003), *Référentiel des emplois, métiers et compétences des acteurs du développement local en Algérie*, Les actes du colloque du Centre de Recherche en Anthropologie sociale et culturelle sur les acteurs du développement local durable en Algérie: comparaison Méditerranéenne, Oran, 12, 13 et 14 Mai.
- Direction de la planification et de l'aménagement du territoire de Tébessa (DPAT) (2016), *Annuaire statistique*, Tébessa.
- Dumont, G.Fr. (2012), *Diagnostic et gouvernance des territoires: Concepts, méthode, application*, Paris, Armand Colin.
- Halttunen, V., Juustila, A., Nuojua (2010), *Technologies to support communication between citizens and designers in the participatory urban planning process*, Centre for Urban and Regional Studies Publications, Espoo. <http://lib.tkk.fi/Reports/2010/isbn9789526032603.pdf>.
- Jeune chambre économique française (JCEF) (2011), *Guide méthodologique pour une analyse du territoire*. <http://mind.prism srl.it/wp-content/uploads/2016/10/Methodological-Guide-for-an-analysis-of-territory.pdf>.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., Frery, Fr. (2008), *Stratégie*. Paris, Pearson.
- Martinet, A.C. (1988), *Diagnostic Stratégique*, Paris, Vuibert.
- Office national des statistiques (ONS), *Recensement général de la population et de l'habitat (RGPH) (2008)*. [http://www.ons.dz/IMG/pdf/pop3\\_national.pdf](http://www.ons.dz/IMG/pdf/pop3_national.pdf).
- Raham, D. (2004), *Essai de mesure et d'analyse des formes du maillage administratif. Le cas des wilayas de l'Est algérien*, Revue de L'Espace géographique, tome 33 (3), pp. 256–266.
- Rowe, G., Frewer, L.J. (2004), *Evaluating Public-Participation Exercises: A Research Agenda*, Revue Science, Technology, & Human Values, Vol. 29, No. 4, pp. 512–556.
- Schéma national d'aménagement du territoire (SNAT) 2025 (2008), Ministère de l'aménagement du territoire, de l'environnement et du tourisme, Alger.
- Stewart, D., Shamdasani, P., Rook, D.V. (2007), *Focus groups: Theory and practice*, London: Sage publications, 200 p.
- Van Overmeire, K. (2013), *Diagnostic du territoire, étude AFOM et plan d'actions. Trois outils au service du développement local. L'exemple de l'ADL de Chiny-Florenville – Focus sur le secteur touristique*, UVCW, décembre, n°883.
- Ville de Baie-Saint-Paul (2005), *Diagnostic du territoire de Baie-Saint-Paul dans une perspective de développement durable*, in Ville de Baie-Saint-Paul. Développement durable. <http://www.baiesaintpaul.com/media/docs/DIAGNOSTICFINAL1.pdf>.

Reçu 25 septembre 2017

