

ROYAUME DU MAROC

Ministère de l'Intérieur
Direction Générale
des Collectivités
Locales



Programme des
Nations Unies pour
le Développement



Fonds des Nations
Unies pour la
Population



Ministère des Affaires
Etrangères et de la
Coopération



ART GOLD MAROC APPUI AUX RESEAUX TERRITORIAUX ET THEMATIQUES DE COOPERATION POUR LA GOUVERNANCE ET LE DEVELOPPEMENT LOCAL AU MAROC

Titre du projet : ART/GOLD Maroc- Appui aux Réseaux Territoriaux et Thématiques de coopération pour la Gouvernance et le Développement Local au Maroc

Date de démarrage prévue : 1^{er} Janvier 2007

Date d'achèvement prévue : 31 Décembre 2009

Mode d'exécution : Coûts Partagés et Exécution Directe

Agences d'exécution : PNUD, en collaboration avec UNESCO, OMS, UNIFEM, UNOPS, UNFPA et d'autres Agences du Système UN

Secteur d'intervention : Gouvernance et Développement Local

Sites du projet : Régions pilotes de l'Oriental, Tanger-Tétouan, Fès-Boulemane et Marrakech-Tensift-Ai Haouz puis Guelmim-Es Smara et Souss-Massa-Draâ.

Bénéficiaires cibles : Les populations et les institutions des 6 Régions sites du projet.

Budget total: 8.320.000 US\$

ART GOLD Genève:
2.000.000 US\$

PNUD Maroc:
200.000 US\$

UNFPA Maroc:
300.000 US\$

A mobiliser: 5.820.000 US\$

Brève description

Le Programme ART GOLD Maroc fait partie de l'Initiative ART - Appui aux Réseaux Territoriaux et Thématiques de Développement Humain, lancée en novembre 2004 par le PNUD, l'UNESCO, l'OMS, l'UNIFEM et l'UNOPS. Cette Initiative vise à promouvoir un *Nouveau Multilatéralisme* dans le cadre duquel le Système des Nations Unies continue à collaborer avec les Gouvernements tout en privilégiant la participation active des collectivités locales et des acteurs sociaux du Sud et du Nord en appui à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Le Programme ART GOLD Maroc qui sert de plateforme collective pour la Gouvernance démocratique et le Développement humain au niveau local, vise à renforcer les stratégies nationales de développement local et de gouvernance, à travers l'harmonisation de l'action des acteurs internationaux et de la coopération décentralisée qui opèrent dans les régions du pays. La mise en œuvre s'effectue par la valorisation des Régions à travers le renforcement des capacités, la promotion de la concertation et de la coordination au niveau de la planification locale, le marketing territorial et l'établissement de partenariats durables entre les collectivités locales du Nord et du Sud de la Méditerranée.

Tout en renforçant les capacités nationales et locales en fonction des besoins, au niveau des Régions pilotes, le Programme GOLD appuie le lancement et la mise en œuvre d'un processus de planification stratégique et de programmation locale (participation\diagnostic\formulation\exécution\suivi-évaluation) coordonné par les autorités des collectivités locales (Régions, Provinces et Communes) et qui aboutit à l'élaboration d'un Plan de Coopération Internationale pour chacune de ces régions pour atteindre les OMD. La coopération décentralisée, activée par l'Initiative ART, sera invitée à participer activement à ce processus de programmation locale pour contribuer à une meilleure coordination des réponses aux diagnostics participatifs locaux.

Une assistance technique sera assurée, par les agences des NU participantes dans ce programme, dans le cadre du programme dans le but de contribuer au renforcement des capacités locales en matière de gestion participative du développement, de montage de projets, de mise en valeur des compétitivités locales et du partenariat public-privé. L'objectif de développement visé à l'échelle du pays est de promouvoir et d'encourager la mise en œuvre d'une approche territoriale du développement, qui permette de dépasser l'approche dualiste « urbain-rural » et de mettre en valeur la Région dans son ensemble et avec toutes ses potentialités et son patrimoine humain, culturel et économique, dans le cadre d'un partenariat équitable entre le Sud et le Nord de la Méditerranée.

TABLE DES MATIERES

1.	CONTEXTE -----	3
2.	OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE L'INITIATIVE ART-----	4
3.	OBJECTIFS GÉNÉRAUX DU PROGRAMME ART GOLD- MAROC -----	5
4.	STRATÉGIE ET MÉTHODES DE TRAVAIL -----	6
5.	CARACTERISTIQUES DES RÉGIONS ET BÉNÉFICIAIRES CIBLES -----	8
6.	NIVEAUX D'ACTION DU PROGRAMME-----	10
7.	CHAMPS D'ACTION DU PROGRAMME-----	10
8.	PILOTAGE ET MODE D'EXECUTION DES ACTIVITÉS -----	11
9.	DURÉE DU PROGRAMME -----	16
10.	SUIVI ET ÉVALUATION-----	16
11.	PRÉALABLES ET RISQUES-----	17
12.	RESSOURCES ET GESTION FINANCIERE-----	19
	CADRE DES RESULTATS ET DES RESSOURCES-----	22
	PAGE DE SIGNATURE-----	27
	Liste des abréviations-----	29
	ANNEXES -----	30
	• <i>Carte de Visite de la Région de Marrakech- Tensift -Al Haouz</i>	
	• <i>Carte de Visite de la Région de Fès- Boulemane</i>	
	• <i>Carte de Visite de la Région l'Oriental</i>	
	• <i>Carte de Visite de la Région de Tanger-Tétouan</i>	

1. CONTEXTE

En Novembre 2004, le PNUD a signé un accord Inter-Agences avec l'UNESCO, l'OMS, l'UNIFEM et l'UNOPS pour le lancement de l'Initiative nommée ART: Appui aux Réseaux Territoriaux et Thématiques de Développement Humain. Cette Initiative vise la promotion d'un *Nouveau Multilatéralisme*, pour lequel le Système des Nations Unies collabore avec les Gouvernements, privilégiant la participation active des collectivités locales et des acteurs sociaux du Sud et du Nord, en vue de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

Du point de vue opérationnel, l'Initiative ART est conçue pour aider les Gouvernements qui le souhaitent à réaliser des Programmes-cadre nationaux en appui à la Gouvernance Locale et au Développement des Régions, Provinces et Communes du pays. Pour ce faire, ART adopte une approche territoriale intégrée et participative et des méthodes de travail visant des résultats structurels qui permettent d'articuler la réduction de la pauvreté et de l'exclusion aux stratégies de développement local, intégrer les variables démographiques et la dimension d'égalité de genre au sein de ces stratégies, et de promouvoir le dialogue et la cohésion sociale. En outre, ART se propose d'appuyer l'institutionnalisation d'instruments de coordination des contributions des différents bailleurs de fonds bilatéraux, multilatéraux et ceux de la coopération décentralisée ainsi que des instruments de monitoring de réalisation des plans de développement local au niveau décentralisé. L'objectif étant que ces contributions puissent aider à réaliser, d'une façon efficace et cohérente, les Objectifs du Millénaire pour le Développement, tant au niveau national que local.

Les Programmes ART GOLD sont désignés par le terme Programmes-cadre parce qu'ils créent un contexte institutionnel organisé de façon à ce que les différents acteurs nationaux et internationaux puissent contribuer au développement humain de manière coordonnée et complémentaire. Y participent les pays donateurs, les Agences des Nations Unies, les gouvernements, les acteurs de la coopération décentralisée, les associations, les universités, le secteur privé et les organisations non gouvernementales. Chacun des partenaires, utilisant les Programmes-cadre, dispose d'un instrument pour augmenter la durabilité et l'impact de ses initiatives, sans sacrifier son identité ni sa visibilité.

Au niveau international, plusieurs bailleurs de fonds soutiennent les programmes qui participent à l'Initiative ART, parmi lesquels l'Espagne, l'Italie, le Canada, la Suisse, le Japon, la Suède, ainsi que de nombreuses Régions, Provinces et Communes européennes.

L'appui au processus de décentralisation s'avère l'argument qui justifie ce type de programmes. En effet, le Maroc a consacré constitutionnellement¹ la décentralisation afin d'assurer à la fois l'existence et l'autonomie des collectivités locales. Ainsi, le processus de décentralisation entrepris au Maroc depuis plus de 40 ans, a connu dans les dernières années, une évolution progressive qui a substantiellement changé le profil administratif du pays. Depuis 1960, date de la première Charte communale, le Maroc s'est doté d'une organisation institutionnelle démocratique caractérisée par le partage de la gestion des affaires locales entre les assemblées communales élues et les représentants de l'administration centrale.

L'élargissement progressif du domaine d'attributions et de compétences des collectivités locales est le nouveau visage de la décentralisation au Maroc. Les collectivités locales sont aujourd'hui le lieu de concertation et d'apprentissage de la pratique démocratique. Suite à la révision constitutionnelle de 1996, la Région est devenue l'entité territoriale qui bénéficie le plus de pouvoirs exécutifs. La loi régionale de 1997 lui a confié de larges pouvoirs concernant son régime d'autonomie, sa grille de compétences et ses règles de fonctionnement².

Le législateur de 1997 a fixé le nombre des régions à 16 au lieu de 7 en 1971 faisant d'elles des circonscriptions territoriales de planification économique et d'aménagement du territoire. De ce fait, la région érigée en collectivité locale et en échelon de décentralisation, est considérée comme un véritable espace de consultation, d'impulsion et de réalisation de programmes de développement économique, social et culturel.

De manière générale, le choix de la décentralisation et de son corollaire la déconcentration est une politique irréversible au Maroc et est considérée comme une option stratégique pour la réalisation du développement économique et social du pays. Néanmoins, un défi subsiste concernant la faiblesse des capacités locales en matière de développement. Ceci se caractérise notamment par une inadéquation des méthodes de

¹ En effet, sur les six articles de la constitution marocaine consacrés à la décentralisation (3, 38, 46, 100, 101 et 102), l'article 101 stipule que les collectivités locales « élisent des assemblées chargées de gérer démocratiquement leurs affaires dans les conditions déterminées par la loi ».

² Parmi les principales réformes, on peut citer entre autres, la refonte de la Charte Communale de 1992 qui a porté à plus de 1500 le nombre des communes, la réforme de la fiscalité locale en 1989 ; la réforme du Fonds d'Equipement Communal en 1992 ; la création de la Région en 1996 ; la mise en place d'une solide fonction territoriale ; la réforme du Code électoral en 2002 ; la refonte de la Charte communale de 1976 ; etc.

diagnostic et de marketing territorial, ainsi que par un manque d'implication de toutes les parties concernées par le développement local.

De plus, la plupart des collectivités locales souffrent d'un manque de moyens leur permettant de disposer d'une stratégie pour la mise en valeur du territoire, de critères d'évaluation des opportunités pour la prise de décision, la mobilisation des ressources et le montage de projets, et finalement d'un système efficace et opérationnel de monitoring et de suivi des réalisations des plans locaux, ainsi que leur impact sur la population, et permettant d'effectuer les ajustements nécessaires au cours de leur processus d'implantation.

Dans ce contexte, le Programme GOLD Maroc invite à une démarche territorialisée reposant sur la planification stratégique basée sur un diagnostic rigoureux, une définition d'objectifs précis et l'expression des besoins par les populations concernées et un monitoring d'impact de ces plans. Pour ce faire, il vise le renforcement des capacités dont disposent les collectivités locales pour la concrétisation d'un plan d'action de mise à niveau des ressources humaines et de mise en valeur du territoire, en vue de garantir une bonne gouvernance tant aux niveaux central que territorial.

2. OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE L'INITIATIVE ART

ART est une initiative de coopération internationale qui associe les programmes et les activités de différentes organisations des Nations Unies : PNUD, UNESCO, UNIFEM, OMS, UNOPS et UNFPA, en appui à la réalisation des OMD. Cette initiative soutient un nouveau type de multilatéralisme pour lequel le Système des Nations Unies collabore avec les gouvernements, privilégiant la participation active des collectivités locales et des acteurs sociaux du Sud et du Nord, le sigle ART signifiant "Appui aux Réseaux Territoriaux et thématiques de coopération au développement humain".

Coordonné par la Plateforme pour les partenariats innovants du PNUD de Genève, ART International offre un ensemble de services aux Programmes-cadre des différents pays, utilisant les réseaux de coopération décentralisée ainsi que les universités du réseau Universitas des pays concernés.

ART International réalise, à travers ses services spécialisés, les activités suivantes :

- Soutien aux gouvernements qui désirent réaliser des Programmes-cadre, en mettant à leur disposition l'assistance technique et organisationnelle nécessaire; soutien aux échanges Sud-Sud entre les pays concernés par les programmes; organisation d'événements internationaux et circulation des informations et des documents ; assistance technique internationale dans les différents champs d'action, à travers son personnel et en mobilisant ses centres d'excellence ;
- Support technique, organisationnel et administratif aux collectivités locales qui veulent établir des partenariats de coopération décentralisée ; diffusion auprès des collectivités locales du Nord des documents de marketing territorial et organisation de visites réciproques ;
- Assistance technique spécialisée pour la réalisation d'Agences de Développement Economique Local et pour leur mise en réseau ; soutien aux partenariats entre économies locales qui se traduisent par des projets productifs d'intérêt commun, des entreprises mixtes, des échanges commerciaux et technologiques et des activités de formation d'opérateurs et d'entrepreneurs ;
- Identification des innovations importantes pour le développement humain et diffusion de celles-ci dans les pays où se déroulent les Programmes, en collaboration avec les institutions scientifiques nationales ; assistance technique des auteurs pour le transfert des innovations dans les pays intéressés, à travers des mécanismes de coopération Sud-Sud et Nord-Sud ;
- Assistance technique spécialisée dans le domaine des soins de santé primaires et de la protection sociale, avec une attention particulière pour les services territoriaux et pour les personnes en difficulté; aide aux gouvernements pour surmonter les problèmes de discrimination ;
- Soutien aux échanges entre les universités du Nord et du Sud et implication de celles-ci dans des pratiques novatrices de coopération internationale pour le développement humain ; organisation de cours universitaires et de formation permanente pour les opérateurs concernés par les Programmes ; utilisation de la méthode recherche-action pour accumuler et diffuser le savoir qui vient des expériences de qualité.

En accord avec les gouvernements, ART soutient les communautés locales du Sud et du Nord pour la construction de partenariats de développement au sein des Programmes-cadre. Plus de 300 partenariats de coopération décentralisée sont en cours dans différents pays. Ils mobilisent, au Nord, différents gouvernements régionaux et locaux de la Belgique, du Canada, de l'Espagne, de la France, de la Grèce, de l'Italie et de la Suisse.

Les projets de coopération décentralisée peuvent concerner une partie seulement ou bien tous les champs d'action des Programmes-cadre. Ces plans doivent être définis en collaboration avec les Groupes de travail régionaux et faire partie des Plans régionaux et locaux pour la coopération internationale.

Les collectivités locales du Nord, grâce à leurs acteurs publics et privés, apportent une contribution importante aux processus de développement local, non seulement parce qu'elles apportent de nouveaux financements, mais aussi et surtout parce qu'elles mettent à disposition leurs savoirs et leurs expériences. Les projets de coopération décentralisée représentent des laboratoires pour l'innovation dans les différents champs d'action du développement humain, dans un esprit de reconnaissance réciproque et d'apprentissage mutuel. Ceux-ci servent aussi à soutenir des initiatives et des échanges de solidarité, scientifiques, culturels, professionnels, formatifs, économiques et commerciaux qui favorisent une vision ouverte et internationalisée du développement.

Par ses services internationaux et ses Programmes-cadre, l'initiative ART apporte un support technique et organisationnel aux collectivités locales ainsi qu'à leurs associations nationales et internationales pour former et faire fonctionner les partenariats de coopération décentralisée orientés vers les Objectifs du Millénaire.

3. OBJECTIFS GÉNÉRAUX DU PROGRAMME ART GOLD- MAROC

Le Programme ART GOLD Maroc est une composante de l'Initiative ART lancée en novembre 2004 par le PNUD, l'UNESCO, l'OMS, l'UNIFEM et l'UNOPS. Dans le contexte des Objectifs du Millénaire pour le Développement, ce programme sert de plateforme collective pour la Gouvernance démocratique et le Développement humain au niveau local et vise à renforcer les stratégies nationales de développement local et de gouvernance, à travers l'harmonisation de l'action des acteurs internationaux et de la coopération décentralisée qui opèrent dans les différentes régions du pays. La mise en œuvre du programme s'effectue par la valorisation des Régions à travers le renforcement des capacités, la promotion de la concertation et de la coordination au niveau de la planification locale, le marketing territorial et l'établissement de partenariats durables entre les collectivités locales du Nord et du Sud de la Méditerranée.

Tout en renforçant les capacités nationales et locales en fonction des besoins, au niveau des Régions pilotes, le Programme GOLD appuie le lancement et la mise en œuvre d'un processus de planification stratégique et de programmation locale (participation\diagnostic\formulation\exécution\suivi et évaluation) coordonné par les autorités des collectivités locales (Régions, Provinces et Communes) et qui aboutit à l'élaboration d'un Plan de Coopération Internationale pour chacune de ces régions et d'un système de suivi et de monitoring. La coopération décentralisée, activée par l'Initiative ART, sera invitée à participer activement à ce processus de programmation locale pour contribuer à une meilleure coordination des réponses aux diagnostics participatifs locaux.

Une assistance technique sera assurée dans le cadre du programme dans le but de contribuer au renforcement des capacités locales en matière de gestion participative du développement, de montage de projets, de mise en valeur des compétitivités locales et du partenariat public-privé. L'objectif de développement visé à l'échelle du pays est de promouvoir et d'encourager la mise en œuvre d'une approche territoriale du développement, qui permette de dépasser l'approche dualiste « urbain-rural » et de mettre en valeur la Région dans son ensemble et avec toutes ses potentialités et son patrimoine humain, culturel et économique, dans le cadre d'un partenariat équitable entre le Sud et le Nord de la Méditerranée.

Coordonné par le *Centre for Innovative Partnerships* du PNUD de Genève, ART International offre en outre un ensemble de services aux Programmes-cadre des différents pays, utilisant ses réseaux de centres d'excellence ainsi que les universités des Nations Unies et des pays concernés.

Les objectifs du Programme GOLD Maroc visent à contribuer à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement au Maroc et peuvent se résumer comme suit :

- La promotion de la gouvernance démocratique au niveau local, l'utilisation d'une approche participative dans la programmation du développement local et la gestion des ressources provenant de la coopération internationale. A cet effet, des mécanismes portant sur la concertation en matière de développement, ainsi que des outils pour la mise en valeur de la dimension régionale sont développés.
- Le soutien au Gouvernement et aux acteurs locaux (publics et privés) dans la mise en œuvre du processus de décentralisation et de développement participatif intégré au niveau des régions, en renforçant les capacités des cadres et des élus par la formation en planification locale du développement, un monitoring/suivi efficace du plan, montage de projet, et marketing territorial.

Pour la mise en place de la coopération décentralisée, le Programme suit la méthodologie expérimentée positivement dans près de 15 pays et par plus de 500 administrations locales associées à l'Initiative ART. Dans cette optique, le Programme GOLD Maroc prévoit un appui à l'organisation des Régions, des Préfectures, Provinces et des Communes ainsi que le renforcement de leur capacité à dialoguer et à négocier avec les niveaux centraux de l'État et les acteurs internationaux du développement.

4. STRATÉGIE ET MÉTHODES DE TRAVAIL

L'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), lancée le 18 mai 2005, est considérée comme une démarche d'envergure pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion. De larges franges de la population marocaine vivent dans des conditions très difficiles et parfois même incompatibles avec une vie digne et décente. Ces populations abritées par les bidonvilles, les quartiers pauvres des zones urbaines et périurbaines, et de nombreuses communes en milieu rural, souffrent de l'absence des services sociaux les plus élémentaires : santé, éducation, eau, électricité, infrastructures culturelles, etc.

D'après le Rapport général sur « 50 ans de développement humain au Maroc et les perspectives 2025 », 4 millions de Marocains vivent en dessous du seuil de pauvreté, dont 3 millions dans les campagnes, ce qui fait de la pauvreté au Maroc un phénomène largement rural. En effet, un Marocain sur quatre est pauvre dans les zones rurales contre un sur dix en milieu urbain. Selon ce même rapport, la pauvreté touche spécialement les femmes, les jeunes et les enfants et les populations aux besoins spécifiques.

S'attaquer au déficit social en élargissant l'accès aux services sociaux de base, promouvoir les activités génératrices d'emplois et de revenus stables, adopter une action imaginative envers le secteur informel, venir en aide aux personnes souffrant d'une grande vulnérabilité ou ayant des besoins spécifiques, ce sont là les principaux axes proposés pour une méthodologie d'action en vue de concrétiser les objectifs de l'Initiative nationale pour le développement humain.

Pour atteindre les objectifs fixés, l'INDH emprunte parallèlement deux chemins. Le 1er orienté vers l'accroissement de l'habileté de la Femme et de l'Homme à la création de richesses, en renforçant leurs capacités et en favorisant le développement à leur profil d'activités adaptées à leur savoir et savoir-faire et conformes aux spécificités de leur région.

Le 2ème vise le soutien à l'accès aux services sociaux et infrastructures de base, en renforçant les services de l'Etat et des collectivités locales, améliorant ainsi les conditions de vie et de bien-être de la population.

De son côté, la stratégie de développement du Programme GOLD Maroc répond à la stratégie de développement promue par le PNUD au niveau international qui vise à harmoniser les apports des acteurs de la coopération internationale en appuyant les politiques de gouvernance et de développement menées par le gouvernement au niveau régional. Elle s'inscrit dans le cadre des politiques de partenariat euro-méditerranéen énoncées lors de la Conférence de Barcelone de 1995 et lors de la Conférence Interministérielle de Valence de 2002. Ces politiques prévoient l'établissement d'une coopération transfrontalière et la promotion du dialogue entre les cultures.

En 2005, le **Forum de Paris** vient consolider les termes du consensus émergent des précédents sommets et conférences. La Déclaration de Paris sur l'Efficacité de l'Aide, signée par 120 Etats et Organisations, précise en effet les objectifs définis en matière de gestion de l'aide et propose l'établissement d'un plan d'action permettant d'appuyer les progrès attendus dans ce domaine désormais reconnu comme prioritaire.

Le **Groupe de Développement des Nations Unies (UNDGO)** s'engage, dès 2005, à appuyer l'Agenda de Paris, sur la base d'un Plan d'Action spécifique précisant l'appui des Nations Unies à la mise en œuvre de cet agenda. Ce Plan d'Action, soumis dans une première phase aux **Coordonnateurs Résidents**, est désormais proposé aux Agences, Fonds et Programmes représentés au Maroc, lesquels sont invités à soutenir la Déclaration de Paris à la lumière des orientations précisées dans ce Plan d'Action.

L'engagement des agences des Nations Unies à appuyer l'amélioration de la gestion de l'aide s'inscrit dans le besoin réitéré par l'organisation de renforcer les stratégies et les capacités nationales nécessaires à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (2015).

L'idée fondamentale du Programme GOLD Maroc se base sur les opportunités offertes par la coopération, entre d'une part les communautés locales européennes (régions, provinces, municipalités et autres) et d'autre part leurs homologues dans les pays du Maghreb, en collaboration avec les acteurs publics et les secteurs privé et associatif.

Le Programme GOLD Maroc s'inscrit dans le cadre des initiatives de coopération qui contribuent à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement et notamment l'Objectif n° 8 qui porte sur la «Création d'un partenariat global pour le développement». Dans ce cadre, l'action du PNUD est de soutenir l'établissement de partenariats durables entre les communautés locales pour la gouvernance démocratique et le développement économique et social des territoires.

Le Programme GOLD Maroc répond enfin aux objectifs du Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF) 2007-2011 et du Programme de Coopération du PNUD et de l'UNFPA (CPD) au Maroc, qui visent à promouvoir un mode de gouvernance démocratique dans la perspective d'un développement humain durable et à appuyer un développement local participatif dans le cadre du processus de décentralisation en cours.

Dans ce contexte, le Programme GOLD Maroc vise le renforcement des capacités dont disposent les collectivités locales pour la concrétisation d'un plan d'action de mise à niveau des ressources humaines et de mise en valeur du territoire en partenariat avec la coopération internationale, décentralisée et Sud-Sud, et l'approche adoptée est la suivante :

- territoriale et basée sur le rôle actif des collectivités locales et des acteurs sociaux ;
- intégrée et harmonisée, pour faire converger vers la solution des problèmes complexes les apports des différents acteurs ;
- basée sur les ressources humaines, matérielles, culturelles et naturelles du territoire, mais capable aussi de profiter des opportunités offertes par la dimension nationale et globale du développement ;
- participative, de façon à pouvoir multiplier les ressources et la qualité du développement, sans exclure les sujets moins garantis et les personnes en difficulté ;
- fondée sur les droits humains, les variables et dynamique démographiques et la dimension genre ;
- structurelle, dans le sens de conjuguer des résultats ponctuels (routes, centres de santé, écoles etc.) à la création de conditions utiles pour atteindre des bénéfices structurels (meilleur rapport entre institutions et population, réduction de la pauvreté et de l'exclusion sociale, respect de l'environnement, une vision multiculturelle du développement et d'autres) ;
- formatrice, dans le sens où elle vise à renforcer les capacités de gestion des acteurs locaux engagés dans les processus de développement humain en se basant sur les pratiques réussies et l'acquisition de nouveaux savoirs, la formation universitaire et les expériences de terrain.

La stratégie du Programme GOLD Maroc prévoit la création des conditions pour mettre en place les partenariats territoriaux de coopération décentralisée et les partenariats thématiques internationaux. Pour cette raison, la stratégie donne la plus grande importance au renforcement des capacités locales pour qu'elles soient en mesure de profiter des opportunités nationales et internationales.

Par ailleurs, un élément fondamental du Programme GOLD Maroc est la mise en place, avec la collaboration de tous les acteurs impliqués, de mécanismes de programmation stratégique et de suivi/monitorage qui puissent être reproduits dans d'autres régions du pays, avec l'appui de nouveaux acteurs de la coopération internationale.

Compte tenu de la convergence des stratégies et des approches adoptées par l'INDH et le Programme GOLD Maroc, une convention de coopération est en cours d'élaboration. Cette coopération portera notamment sur la planification stratégique, l'identification, la mise en œuvre et le monitoring/évaluation des projets sur une base conjointe.

La stratégie du Programme se base sur une action à trois niveaux complémentaires : le niveau national, le niveau régional et le niveau international.

Au niveau national, le Comité National de Coordination (CNC) est l'instance de concertation qui réunit les institutions clés du développement. Il est chargé de l'orientation et de la stratégie générale du Programme, de sa mise en concordance avec les règles et procédures nationales, de la coordination avec les autres initiatives et programmes similaires et de l'articulation entre la dimension locale et les politiques nationales. Les activités d'intérêt national feront partie du Plan d'Action National.

Au niveau régional, les Groupes de Travail Régionaux (GTR) sont les instances fondamentales de concertation. Ils constituent l'outil efficace de l'approche participative au niveau régional. Les GTR bénéficieront de formations dans les domaines de la planification locale, montage de projets, marketing territorial, etc. Ils sont les instruments techniques intersectoriels représentant l'administration locale et les services extérieurs de l'Etat pour accompagner les processus de développement identifiés dans chaque région.

Au niveau Provincial, le Programme prévoit également d'appuyer les structures de concertation existant, les Comités Techniques Provinciaux, en tant que Groupes de Travail Provinciaux (GTP), dans le cadre des stratégies régionales et en tenant compte des comités de l'INDH déjà existants au niveau provincial.

Chaque GTR et GTP, avec l'accompagnement technique du Programme et sous la responsabilité des autorités locales, organise le cycle de Programmation Locale visant la formulation d'un Plan d'Action Régional y compris son système de suivi et d'évaluation. Ce plan d'action intègre les projets spécifiques programmés conformément aux ressources financières engagées par le Programme.

Installés dans la **Maison du Développement**, espace de rencontre des acteurs de la coopération internationale et des acteurs locaux qui sera mis en place dans chaque région, les Groupes de Travail Régionaux représenteront le vis-à-vis de tout acteur et partenaire de coopération au niveau du territoire et seront responsables avec l'appui du PNUD, UNFPA et autres agences des Nations Unies participantes, de la préparation et de la mise en œuvre d'un Plan d'Action Régional.

Au niveau international, l'Initiative ART favorisera l'échange de savoirs théoriques et pratiques, en impliquant les acteurs du Programme GOLD Maroc dans les événements organisés au niveau international, en vue de tisser des relations partenariales. L'Initiative ART met à la disposition du Programme les ressources spécialisées nécessaires pour renforcer le fonctionnement des GTR et du CNC. Les activités du niveau international feront partie du Plan d'Action International.

Les trois Plans d'Action Régional/Provincial, National et International, donneront lieu au Plan Opérationnel Annuel (POA) du Programme GOLD Maroc.

5. CARACTERISTIQUES DES RÉGIONS ET BÉNÉFICIAIRES CIBLES

Pour des raisons d'impact et de durabilité et bien que de portée nationale, la couverture au niveau régional du Programme GOLD Maroc se développera en fonction des ressources disponibles. Ainsi, l'extension à deux nouvelles régions (Guelmim Es-Smara et Souss-Massa-Draâ) est prévue en fonction des ressources de la coopération internationale qui seront disponibles et de l'implication des régions (constitution et installation d'un GTR à temps plein dans la Maison du Développement). Porteur d'un nouveau paradigme d'intervention pour la coopération internationale, le programme se base sur l'harmonisation de l'aide internationale avec les processus de développement local promues par le pays. Par ailleurs, des ressources seront mobilisées au fur et à mesure dans le cadre de nouveaux partenariats tant au niveau du Maroc, qu'au niveau international.

Au Maroc, la Région représente l'espace adéquat où peut être initié le processus de décentralisation et de développement participatif nécessaire à une meilleure utilisation des ressources de la coopération internationale et de la coopération décentralisée. L'identification et la promotion des « vocations territoriales » par tous les acteurs locaux dans leurs dimensions culturelle, sociale et économique, conduisent à tisser des liens porteurs en matière d'aménagement du territoire, et en pleine cohérence avec les besoins des populations. La Région est le centre d'harmonisation des politiques de développement local, et est en mesure de gérer ses relations de coopération internationale et décentralisée surtout en vue de l'échange d'expériences et de la mobilisation de ressources complémentaires. La mise en réseau des partenaires de la coopération décentralisée du Nord et du Sud de la Méditerranée assure la diffusion des meilleures pratiques menées au niveau des territoires et une nouvelle approche du développement humain.

Actuellement, le Programme GOLD Maroc intervient dans les Régions de Marrakech- Tensift- Al Haouz, Fès-Boulemane, Tanger-Tétouan et l'Oriental. Les critères retenus pour le choix des régions pilotes portent sur des facteurs révélateurs du dynamisme de la Région, de ses potentialités et de sa capacité à répondre à la logique d'un partenariat basé sur le co-développement. Les principaux d'entre eux sont les suivants :

- **L'existence de ressources et d'opportunités d'investissement ;**
- **La présence d'infrastructures de base (régions peu enclavées) ;**
- **L'expérience en matière de coopération décentralisée ;**
- **Le lieu d'intérêt pour les partenaires internationaux ;**
- **La synergie entre l'administration, le secteur public et la société civile ;**
- **Le dynamisme des représentants du Centre Régional d'Investissement ;**
- **La présence d'un tissu associatif actif ;**
- **L'existence d'une université.**

Dans chaque Région, les options en matière d'investissement sont identifiées en tenant compte des potentialités propres au développement de chaque région et des critères de pauvreté. Au cours de la phase d'Assistance Préparatoire du Programme, les Groupes de Travail des Régions de Marrakech- Tensift-Al Haouz, Fès-Boulemane, Tanger-Tétouan et l'Oriental, ont produit un premier document qui présente les

caractéristiques des territoires. Ces documents, ont été diffusés par les services internationaux ART auprès des administrations locales européennes intéressées à établir des partenariats de coopération décentralisée dans le cadre du Programme GOLD Maroc. Ces Cartes de visite sont jointes en annexes au présent document et seront revues par les GTR en vue d'y intégrer les résultats des Commissions thématiques (gouvernance, services sociaux, économie locale, environnement) qui définissent les priorités dans les différents espaces d'intervention et intégrant la dimension égalité de genre et la jeunesse comme axes transversaux dans toutes les thématiques.

Parallèlement, les services régionaux (santé, éducation, transports, agriculture, économie) des régions pilotes du Programme GOLD Maroc, pourront bénéficier d'un appui technique visant à renforcer leurs activités au profit des collectivités locales. Les autres partenaires majeurs du Programme sont les représentants du secteur privé, les Universités, les Syndicats, les Agences de développement et les Fondations.

Les partenaires européens de la coopération décentralisée programmés à ce jour entre les régions du Maroc, les administrations locales et les agences de développement européennes à travers la plate forme de l'Initiative ART International, sont les suivants :

Partenaires européens	Pays
Municipalité de Munich di Bavière	Allemagne
Région de Wiltshire	Angleterre
Région de Castilla la Mancha	Espagne
Municipalité de Girona	Espagne
FAMSI	Espagne
Région de Madrid	Espagne
Région de Balears	Espagne
Province de Cadice	Espagne
Province de Cordoba	Espagne
Municipalité de Cordoba	Espagne
Province de Malaga	Espagne
Municipalité de Grenade	Espagne
Municipalité de Malaga	Espagne
Municipalité de Strasbourg	France
Région de la Corse	France
Région de Languedoc	France
Département Seine Saint-Denis	France
Région de Provence Alpes Côte d'Azur	France
Municipalité de Aix en Provence	France
Municipalité de Marseille	France
Municipalité de Paris	France
Région de l'Epire	Grèce
Région Grecia Occidentale	Grèce
Province de Syracuse	Italie
Province de La Spezia	Italie
Municipalité de Sarzana	Italie
Province de Livorno	Italie
Province de Prato	Italie
Municipalité de Prato	Italie
Région de Molise	Italie
Région de Toscane	Italie
Municipalité de Milan	Italie
Municipalité de Palerme	Italie
Municipalité de Reggio Emilia	Italie
Province de Reggio Emilia	Italie
Région de Abruzzo	Italie
Province de Rome	Italie
Province de Florence	Italie
Municipalité de Florence	Italie

Municipalité de Genova	Italie
Région de Campanie	Italie
Province de Lucca	Italie
Province de Turin	Italie
Municipalité de Turin	Italie
Région de Piemonte	Italie
Région de Sicile	Italie
Province de Salerno	Italie
Région de Lisbonne	Portugal
Région de Alentejo	Portugal
Région de Algarve	Portugal

6. NIVEAUX D'ACTION DU PROGRAMME

Les activités du Programme ART GOLD Maroc sont développées à trois niveaux : régional, national et international, et à chacun de ces niveaux correspond un objectif spécifique.

- **Au Niveau National**, le Programme vise à appuyer la mise en œuvre du processus de décentralisation dans lequel s'est engagé le Maroc depuis plusieurs années. Il vise aussi à renforcer les capacités nationales à canaliser les ressources de la coopération internationale vers le développement local; à coordonner les apports des différents bailleurs de fonds pour les orienter de façon complémentaire vers les communautés locales en appui à la réalisation des OMD.
- **Au Niveau Régional**, le Programme se propose d'appuyer progressivement toutes les régions du Maroc. Il assurera le renforcement des services et structures aux niveaux régional et provincial (santé, éducation, agriculture, formation, etc.) qui doivent répondre aux besoins de la population locale. Il vise à renforcer les capacités des acteurs locaux dans la programmation et la gestion du développement territorial intégré, participatif et ouvert aux opportunités internationales. Le Programme vise à consolider le rôle des Groupes de Travail Régionaux de manière à offrir aux acteurs de la coopération internationale un point de référence solide, organisé et capable de poursuivre un développement durable dans chaque région grâce aux projets à réaliser dans le cadre de l'INDH et des OMD. Par ailleurs, la participation et la communication avec la population locale seront renforcées grâce à la mise en place à moyen terme des Groupes de Travail Provinciaux. En plus, il renforcera le rôle des GTP pour la gestion et le suivi des actions au niveau provincial de manière participative.
- **Au Niveau International**, le Programme vise à renforcer le processus de développement local au Maroc en profitant des opportunités internationales à travers :
 - Des partenariats entre les collectivités locales du Maroc et celles d'autres pays intéressés à réaliser des activités de coopération décentralisée dans un cadre multilatéral;
 - La promotion de partenariats entre acteurs économiques des régions marocaines et des régions partenaires;
 - La promotion au Maroc des innovations originaires d'autres pays et la diffusion à l'étranger des innovations d'origine marocaine;
 - La mise en place d'initiatives de formation des cadres du développement, réalisées en collaboration entre les Universités marocaines et le réseau international ART des universités.

7. CHAMPS D'ACTION DU PROGRAMME

Le Programme GOLD Maroc adopte une approche intersectorielle visant un développement intégré des collectivités locales. Elle inclut les champs d'action suivants:

- **La Gouvernance et la Décentralisation** dans les processus de développement local par le biais de l'amélioration du fonctionnement de l'administration publique en ce qui concerne la planification stratégique locale basée sur la participation des tous les acteurs; le suivi et le monitoring de l'impact, la mise en valeur des ressources humaines, matérielles, culturelles, historiques et naturelles existantes; la promotion du dialogue entre les secteurs public et privé; la diffusion de l'approche genre et de l'innovation; et le renforcement de la transparence dans la gestion des services publiques avec l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

- **La Sauvegarde et la Promotion de l'Environnement:** l'utilisation durable et rationnelle des ressources naturelles, la promotion de l'écotourisme, la mise en valeur du patrimoine territorial, l'assainissement, l'amélioration de l'habitat urbain et la réduction de la vulnérabilité du territoire par rapport aux catastrophes naturelles.
- **L'Economie Locale:** le développement des ressources économiques dans tous les domaines (agriculture, pêche, commerce, artisanat, tourisme, services); la mise en valeur des filières productives spécifiques de chaque territoire à travers des activités durables et articulées entre elles; la mise en place des services d'appui et de financement aux entreprises, coopératives et associations de producteurs (assistance technique, crédit, commercialisation des produits, internationalisation des économies locales).
- **Les Systèmes Locaux des Services sociaux (Socio-sanitaire, Education et Formation):** l'amélioration de la qualité et de l'accès aux services de base; l'amélioration de l'organisation, de l'équipement, de la gestion et de la formation du personnel des services de santé et sociaux, l'adoption des mesures pour faciliter l'accès à ces services par la population des zones rurales et par les groupes vulnérables; la généralisation de l'accès aux écoles par les enfants des zones rurales ; la mise en place de programmes de formation professionnelle ; l'amélioration des programmes scolaires en tenant compte des spécificités des cultures locales ; la formation des enseignants ainsi que la formation universitaire et des cadres du développement local.
- **La dimension d'Egalité de Genre** sera appliquée de manière transversale à tous les champs d'action précités.

8. PILOTAGE ET MODE D'EXECUTION DES ACTIVITÉS

Le Programme ART GOLD Maroc est avant tout un Programme de promotion de la gouvernance et de renforcement des capacités nationales et locales de programmation et de gestion d'un développement participatif et ouvert aux opportunités internationales.

La Direction Générale des Collectivités Locales / Ministère de l'Intérieur

Le Ministère de l'Intérieur, via la Direction Générale des Collectivités Locales, assume la responsabilité de la coordination institutionnelle et de l'accompagnement du Programme ART GOLD Maroc au niveau régional, ainsi que de la programmation des activités au niveau national.

Le Ministère de l'Intérieur préside le CNC et met à la disposition des membres du comité tous les moyens logistiques nécessaires au bon déroulement et au suivi des réunions : salle de réunion équipée, documentation, invitation et compte rendu officiels des réunions.

Il procède également, en coordination avec le PNUD, à l'organisation des missions des délégations étrangères visitant les Régions Pilotes en facilitant la prise de contact, la tenue des réunions au niveau régional et la visite des sites choisis par les partenaires étrangers.

Par ailleurs, le Ministère s'emploie, en concertation avec ses partenaires, à examiner les meilleurs voies et moyens pour la mobilisation de ressources additionnelles en vue de garantir la pérennité des résultats du Programme GOLD Maroc, notamment en appui aux activités inscrites dans le cadre de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), dont la stratégie est fondée des approches de développement de proximité dont la mise en œuvre a réussi au Maroc, notamment dans les domaines de la décentralisation et de gouvernance démocratique (Programmes de lutte contre la pauvreté en milieux urbain et rural, Agenda 21).

Dans ce contexte, la Direction Générale des Collectivités Locales sera appelée à promouvoir et à faciliter la mobilisation et l'adhésion des régions marocaines aux objectifs du Programme ART GOLD, en vue de la pérennisation des méthodes de travail et des principes de gouvernance qu'il véhicule.

Le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération

Le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, de par son rôle de coordination et d'interface entre le Maroc et les pays étrangers, continuera dans le cadre de ce Programme à défendre les principes qui président à l'établissement d'une conception claire et partagée du partenariat et des conditions nécessaires à son émergence, son maintien et son développement.

Sur le plan méthodologique, la Direction de la Coopération Multilatérale veillera à la mise en œuvre des stratégies transversales communes de coopération qui intègrent les objectifs nationaux prioritaires ainsi que les actions de suivi et d'évaluation préconisées par les grandes conférences internationales organisées sous l'égide des Nations Unies et notamment les Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, en sa qualité de membre du Comité National de Coordination (CNC), sera pleinement informé des réalisations enregistrées dans le cadre du Programme et s'assurera de son bon fonctionnement en harmonie et coordination avec les autres programmes et projets mis en œuvre avec les partenaires de la coopération bilatérale et régionale ainsi que les Agences, Fonds et Programmes des Nations Unies représentés au Maroc, afin de permettre aux bénéficiaires comme aux donateurs d'atteindre les objectifs visés.

Il contribuera enfin à l'élargissement du partenariat à d'autres acteurs de la coopération internationale en appui au processus de décentralisation, de gouvernance et de développement local au Maroc.

Le Comité National de Coordination

Au niveau national, le Programme est coordonné par le Comité National de Coordination (CNC). Présidé par le Ministère de l'Intérieur et le PNUD, le CNC est ouvert à la participation des différentes instances de l'État chargées du développement local et de l'appui aux collectivités locales, du secteur privé, du tissu associatif et des universités, qui peuvent jouer un rôle stratégique dans le cadre d'un partenariat équitable. Le CNC est le lieu privilégié pour coordonner les activités du Programme avec les autres programmes en cours, les programmes menés en coopération avec les organismes internationaux, les programmes bilatéraux de coopération et les programmes des autres agences des Nations Unies. Il garantit les aspects de coordination nécessaires à la réalisation des objectifs du Programme aux niveaux régional, national et international. Il s'assure que les activités s'inscrivent dans le cadre des priorités et politiques nationales.

Le CNC est chargé du suivi de la planification locale, de l'élaboration des projets du territoire, de l'évaluation en termes d'impact au niveau de la gouvernance locale et du renforcement des capacités locales, ainsi que de l'identification des modules de formation à mettre en place. Il discute et valide les Plans d'Actions élaborés au niveau régional, national et international, en s'assurant de la complémentarité des activités entreprises à ces trois niveaux.

Le CNC est enfin responsable de la promotion du Programme auprès des autres bailleurs de fonds et de son implication dans les autres initiatives multilatérales et bilatérales promues au Maroc. Il assure l'harmonisation du Programme et la pérennisation de l'expérience dans la politique de coopération promue par le Maroc.

Les Groupes de Travail Régionaux

Les Groupes de Travail Régionaux (GTR) sont les instances fondamentales de concertation au niveau régional. Dotés d'une structure ouverte et de mécanismes de fonctionnement souples et portant sur la concertation et la coordination autour des projets à réaliser dans le cadre de l'INDH et des Objectifs du Millénaire pour le Développement, ils sont mis en place par les Walis qui en assurent la présidence.

Les GTR sont des structures opérationnelles qui constituent un outil efficace de mise en œuvre de l'approche participative au niveau local. Ils regroupent les acteurs locaux du développement : élus locaux et régionaux, parlementaires, représentants du tissu associatif et du secteur privé, universités et centres de formation, Centres Régionaux d'Investissement et services déconcentrés du gouvernement.

Les GTR sont des instances de concertation et de coordination chargés de la programmation locale et de la mise en œuvre du Programme ART GOLD Maroc au niveau de chaque région. Ils sont l'interlocuteur de terrain vis-à-vis de la coopération internationale et participent activement à la réussite des missions des délégations internationales en visite dans les régions, afin de faciliter l'établissement des partenariats, d'identifier et de réaliser des projets conjoints.

Les GTR sont chargés de préparer les Documents de Marketing du Territoire qui identifient pour chacune des régions les potentialités économiques et les priorités géographiques et sectorielles destinées à encourager les initiatives de la coopération internationale et de la coopération décentralisée, de même qu'ils sont responsables de la gestion des ressources mobilisées en complément des ressources locales. Ils travaillent en étroite collaboration avec les institutions provinciales et c'est dans cette perspective qu'il est également prévu de mettre en place des Groupes de Travail Provinciaux (GTP).

Les GTP sont des instances de concertation et de coordination chargés de la programmation provinciale et de la mise en œuvre du Programme GOLD Maroc au niveau de la province, ils travaillent en étroite collaboration avec les GTR.

L'équipe de gestion du Programme

L'équipe de gestion du Programme accompagne et facilite les travaux du CNC et des GTR, particulièrement en ce qui concerne l'organisation du cycle de programmation locale, en tant que base indispensable pour articuler les opportunités internationales. Elle s'occupe d'articuler la dimension opérationnelle entre les différentes régions concernées, de favoriser la coopération décentralisée, d'assurer une étroite synergie entre les actions du programme aux niveaux régional, national et international.

L'équipe est composée d'un cadre de la DGCL /Ministère de l'Intérieur, point focal pour le Programme ART GOLD, et du personnel suivant représentant le PNUD, l'UNFPA et d'autres partenaires de coopération internationale qui participent au programme.

- **Coordonnateur du Programme :**

Le Coordonnateur du Programme est responsable de l'orientation politique et stratégique du programme au niveau de ses différentes composantes, en étroite concertation et coordination avec le Bureau du PNUD à Genève. Il est particulièrement chargé du relationnel politique tant avec la contrepartie nationale dans son ensemble : gouvernement, élus, universités, collectivités locales, secteur privé, etc., qu'avec les partenaires du Programme au niveau international : composantes internationales ART au niveau de l'Unité du PNUD-Genève, coopération bilatérale, multilatérale et Système des Nations Unies au Maroc.

Il est également chargé d'assurer, en étroite collaboration avec le Bureau du PNUD à Rabat, l'articulation du Programme GOLD Maroc avec les autres initiatives du PNUD et du Système des Nations Unies qui opèrent dans le domaine de la Gouvernance et du Développement local.

Le Coordonnateur du Programme est responsable de la gestion et de la supervision de toute l'équipe de gestion du Programme tout en rendant compte au Bureau du PNUD à Rabat. Il est notamment chargé de l'organisation et du suivi du travail de l'équipe de gestion du Programme dans le cadre de l'appui à apporter au CNC et aux GTR.

Il est enfin responsable de la promotion du Programme GOLD Maroc au niveau régional, national et international, en étroite collaboration avec les composantes ART International, ainsi que de toutes les actions de communication autour du Programme.

- **Conseiller Technique International :**

Sous la supervision du Coordonnateur du Programme, le Conseiller Technique International (CTI) est chargé du suivi, de la coordination et de la gestion opérationnelle du Programme au niveau régional et national. Il accompagne les GTR dans les processus de formulation des Plans opérationnels pour l'utilisation des ressources de la coopération internationale, en veillant en particulier à ce que ces ressources soient complémentaires à celles mises à disposition par les instances nationales et locales compétentes. Il maintient les contacts opérationnels avec les Secrétaires exécutifs des GTR pour les assister techniquement et les accompagner dans la planification et l'exécution des activités du Plan opérationnel au niveau régional.

Il est également responsable et chargé du suivi et de la gestion de l'équipe technique du programme, dans l'objectif de renforcer les capacités locales d'analyse, de programmation et de gestion intégrée du développement, par l'identification des besoins en formation des acteurs de développement au niveau local (innovation, montage de projet, marketing du territoire, etc.), l'élaboration des modules de formation appropriés aux différents besoins et la gestion du plan de formation (préparation et organisation des sessions de formation).

Le CTI suivra les activités de programmation locale et sera responsable avec le Coordonnateur du Programme de l'intégration des activités programmées au niveau local, national et international dans le cadre du Plan Opérationnel Annuel du Programme Gold Maroc avant sa présentation et son approbation par le CNC.

- **Chargé de programme :**

Le Chargé de programme a pour tâche d'assister le Coordonnateur du Programme dans toutes les actions du Programme. Il est responsable de tous les aspects administratifs et financiers du Programme et est chargé de l'initiation, du suivi et du contrôle du système des dépenses du Programme sur l'Atlas, de la préparation des révisions budgétaires et de l'élaboration des Rapports financiers.

Il a également pour tâche d'assister le Coordonnateur du Programme et le Conseiller Technique International dans toutes les actions de promotion et de communication autour du Programme et travaille à cette fin en

étroite collaboration avec l'Unité de communication du PNUD Maroc et de ART International pour l'organisation des différentes activités et événements organisés dans le cadre du Programme.

Le Chargé de programme est enfin chargé, sous la supervision du Coordonnateur du Programme, de la préparation du matériel nécessaire à toutes les actions de promotion du programme : fiches de projet, brochures et autre matériaux nécessitant l'appui technique d'une Agence de communication, et de mettre à jour sur une base régulière le Site Web du Programme et la Carte de coopération décentralisée.

- **Assistant Technique du Programme :**

L'Assistant Technique du Programme a pour principale mission d'assister le Conseiller Technique International dans toutes ses tâches, de collecter et de communiquer l'information utile aux GTR/GTP et aux partenaires de la coopération décentralisée. Il est également chargé d'élaborer la Carte de coopération décentralisée au Maroc et de participer à sa mise à jour.

- **Area Managers et Volontaires des Nations Unies (VNU) :**

Sous la responsabilité du Conseiller Technique International et en coordination avec les réseaux de coopération décentralisée qui participent au Programme, un Area Manager et/ou un VNU sera mis à la disposition de chaque région en vue d'appuyer le Secrétaire exécutif des GTR dans la préparation et la mise en œuvre du cycle de programmation locale.

- **Assistance Technique de l'UNFPA :**

Sous la supervision de la Chargée de Programme UNFPA, le Bureau de l'UNFPA apportera une assistance technique principalement dans les domaines du Suivi/évaluation et du Genre. La Conseillère Technique Nationale en systèmes d'information du UNFP sera chargée d'accompagner la mise en place d'un système pour le suivi et l'évaluation du Programme et la définition d'un système de données et d'indicateurs, en appui à l'élaboration et au suivi des plans de développement locaux. Elle maintiendra des contacts opérationnels avec les structures régionales et provinciales, ainsi qu'avec les GTR et GTP, en vue de les assister techniquement et de les accompagner dans l'opérationnalisation de systèmes effectifs et opérationnels. La Conseillère sera également chargée de renforcer les capacités locales d'analyse et d'utilisation de bases de données et d'indicateurs de suivi, par l'identification des besoins en formation et l'organisation des sessions de formation.

En concertation avec l'UNIFEM, la Conseillère Technique Nationale en égalité de Genre du UNFPA sera chargée d'accompagner le processus de mise en œuvre du Programme en veillant à la prise en compte de l'approche Genre aux différents niveaux. Elle maintiendra des contacts opérationnels avec les structures régionales et provinciales, ainsi qu'avec les GTR et GTP, pour les assister techniquement dans ce domaine. La Conseillère en genre sera également chargée de renforcer les capacités locales d'analyse du genre par l'identification des besoins en formation, l'adaptation de modules de formation appropriés et la gestion du plan de formation.

Le Bureau du PNUD Maroc

Le Bureau du PNUD au Maroc est chargé de la coordination des apports internationaux au Programme ART GOLD Maroc et de la gestion des ressources financières mises à disposition par les bailleurs de fonds pour les activités aux niveaux national et régional par le biais du canal multilatéral.

Le PNUD est également responsable de l'efficacité, de la transparence et de l'efficacité des procédures opérationnelles, en s'assurant que les ressources disponibles sont utilisées conformément aux plans d'action et aux prérogatives nationales relatives notamment aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Il cherchera à cet effet à favoriser les synergies entre le Programme et les autres projets et initiatives auxquels il coopère et qui contribuent à la réalisation des OMD et à la lutte contre la pauvreté.

Dans le cadre du mode d'exécution directe choisi pour l'exécution du Programme ART GOLD Maroc, le PNUD, sur la base de critères d'efficacité et de compétence, confiera la mise œuvre de certaines activités à d'autres organisations des Nations Unies ou à des structures marocaines sélectionnées sur la base des règles et procédures des Nations Unies. Les actions au niveau régional seront exécutées, dans la mesure du possible, par des acteurs locaux.

Le PNUD contribuera enfin, dans le cadre du Programme ART GOLD Maroc, à l'élargissement du partenariat et à la mobilisation de ressources auprès des donateurs représentés au Maroc et recherchera plus particulièrement la participation des autres Organisations des Nations Unies qui opèrent dans le pays.

L'Unité du PNUD Genève / Services Internationaux ART

Au niveau international, le Bureau des Ressources et Partenariats Stratégiques (BRSP) du PNUD New York est responsable de l'appui international à l'Initiative ART et de la gestion de ses ressources. Il est aussi responsable de l'élaboration des rapports techniques et financiers requis par les bailleurs de fonds de tout programme faisant partie de l'Initiative ART.

Pour la gestion opérationnelle de l'Initiative ART, le BRSP utilise sa « Plateforme pour les Partenariats Innovants » (*Center for Innovative Partnerships*) qui est basée à Genève. Cette Unité est responsable de la coordination, de la programmation et de l'exécution des ressources de l'Initiative ART international en appui aux programmes-cadres dans les Pays.

Le Comité Scientifique pour la Coopération et le Développement Humain de l'Initiative ART assurera aussi pour le Programme GOLD Maroc, les fonctions de contact avec les bailleurs de fonds et de mobilisation des ressources.

Le Programme ART GOLD Maroc, en tant que partie de l'Initiative ART international, sera donc coordonné au niveau international par le Bureau du PNUD à Genève, à travers sa Plateforme pour les Partenariats Innovants et en association avec le Comité Scientifique ART UNESCO.

Le Bureau de l'UNFPA Maroc

Le Bureau de l'UNFPA contribuera avec les autres partenaires à l'opérationnalisation et à l'exécution du plan de travail, et sera invité à participer activement aux réunions du CNC, des GTR et des GTP.

L'UNFPA veillera à créer une synergie et une complémentarité entre son programme actuel et le Programme ART GOLD Maroc aussi bien à un niveau global qu'au niveau spécifique des commissions thématiques Gouvernance, Santé et Education/Formation, sachant que dans le cadre de son programme de coopération au Maroc, l'UNFPA exécute un ensemble de projets en partenariat avec les départements du Plan, de la Santé, de l'Education nationale, de la Jeunesse, ainsi qu'avec des partenaires des collectivités locales et de la société civile aux niveaux national et local. De même, l'UNFPA exécute déjà des activités à un niveau décentralisé dans quatre régions retenues par le programme, à savoir les Régions de Marrakech-Tensift-Al Haouz, l'Oriental, Fès-Boulemane et Tanger-Tétouan.

La Chargée de programme et les Conseillères Techniques du UNFPA apporteront un appui technique dans les domaines de la planification locale, et plus particulièrement du Suivi/évaluation et de l'égalité de Genre.

Par ailleurs le bureau du UNFPA mettra à la disposition du programme toute l'expérience cumulée et les leçons apprises lors de ses différents programmes de coopération antécédents, principalement dans les domaines de la planification locale (orientée population), la mise en place de systèmes de gestion et d'utilisation de données et indicateurs pour l'élaboration et le suivi des plans de développement locaux ainsi que dans le domaine de l'égalité de genre

Les Bailleurs de Fonds et Partenaires

Le Programme GOLD Maroc est ouvert à l'apport de plusieurs bailleurs de fonds. Ceux-ci peuvent établir des accords spécifiques avec le PNUD et mettre à la disposition du Programme des appuis techniques et financiers pour soutenir :

- des modules territoriaux, pour renforcer les initiatives dans une ou plusieurs régions qui participent au Programme ;
- des modules thématiques (santé, éducation, développement économique, environnement, etc.), dans une ou plusieurs régions;
- une ou plusieurs activités nationales, en appui au développement local ;
- les activités internationales ART pour la promotion de la coopération décentralisée, l'innovation, la coopération Sud-Sud, la formation et les échanges internationaux.

Le Programme prévoit un rôle actif et visible pour les acteurs de la coopération internationale qui décident de participer à la mise en œuvre du Programme à différents niveaux: programmation, coordination des activités et financement. Ces partenaires directs du Programme sont appelés à participer par leurs moyens techniques (Area managers) et financiers (budget) au fonctionnement de la structure de gestion du Programme. Ils seront également appelés, au fur et à mesure des besoins, à renforcer l'équipe du Programme en finançant des postes de personnel au niveau national ou régional, à sélectionner par le PNUD, en concertation avec les autres bailleurs de fonds.

Les Régions, Provinces et Municipalités qui établissent des partenariats avec les collectivités locales du Maroc pourront également, en accord avec l'équipe du Programme mettre à la disposition du Programme, au niveau régional, le personnel de leur choix, en assumant les charges relatives à ses fonctions.

9. DURÉE DU PROGRAMME

Le Programme ART GOLD Maroc appuie une stratégie de développement nationale et régionale de longue durée. Il est ainsi prévu qu'il se déroule sur plusieurs années sur la base d'une évaluation des ressources mobilisées et de l'ajustement des actions et des méthodes de travail nécessaires sur une base régulière.

L'étape actuelle de la programmation porte sur 36 mois et prendra effet aussitôt après la signature du Document de Programme par le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, le Ministère de l'Intérieur et le PNUD et l'UNFPA.

10. SUIVI ET ÉVALUATION

Le suivi et l'évaluation du Programme tout au long des différentes phases de son cycle seront effectués dans le cadre des nouvelles procédures de gestion axée sur les résultats adoptées par le PNUD en 2006.

➤ Planification

Le Programme ART GOLD Maroc utilise les ressources mises à disposition par les bailleurs de fonds sur la base de Plans Opérationnels périodiques qui reflètent les trois niveaux d'action du Programme (régional, national et international). Ces Plans sont préparés par les GTR à travers tout un processus de programmation locale en étroite consultation avec le Centre Innovative Partnerships du PNUD Genève, afin de produire les synergies nécessaires entre les actions régionales, nationales et internationale. Ils sont ensuite présentés au CNC pour évaluation, discussion et approbation.

En vue de renforcer les capacités locales pour mener à bien ce processus, des séminaires de formation seront organisés au niveau des régions dans les domaines de la planification stratégique, de la programmation locale, et du montage et suivi des projets de développement.

➤ Suivi

Dans le cadre du Programme ART GOLD Maroc, le suivi sera assuré par le CNC qui oriente la définition et le suivi de la stratégie générale du Programme, en s'assurant de la cohésion et la coordination des activités GOLD avec les priorités et les stratégies nationales. En vue de l'aider dans cette tâche, des Rapports d'activités trimestriels et annuels seront élaborés par le Conseiller Technique International et présentés au CNC, ainsi qu'aux différents donateurs et partenaires du Programme, en vue de s'assurer de la bonne mise en œuvre des activités programmées dans les Plans Opérationnels.

Par ailleurs, les réunions des GTR permettront d'assurer le suivi des réalisations du Plan d'action régional et le cas échéant d'identifier les facteurs de blocage et de proposer les mesures correctives nécessaires.

Un système de collecte et d'analyse de données et d'indicateurs pertinents sera mis en place avec l'appui technique du UNFPA et fournira aux GTR et aux GTP, au niveau régional et provincial, et au CNC, au niveau national, les informations nécessaires pour l'élaboration et le suivi des plans locaux. Il permettra ainsi aux partenaires nationaux et internationaux de suivre l'état d'avancement et de réalisation des plans et projets régionaux et provinciaux.

Enfin, le suivi sera également assuré dans le cadre des missions périodiques qu'effectuent les partenaires internationaux du réseau ART en appui à l'équipe du programme dans l'application de la méthodologie ART GOLD international et son adaptation au contexte national et régional.

➤ Evaluation

La modalité la plus importante du Programme est l'évaluation Interne. Ce processus est garanti à travers les réunions périodiques du Comité National de Coordination et des Groupes de Travail Régionaux qui évaluent l'état d'avancement des activités programmées au niveau régional et national, les réorientent si nécessaire en apportant des actions correctives, évaluent les éventuels risques et tirent des enseignements à prendre en considération dans l'étape suivante.

Une Réunion Multipartite annuelle regroupera les partenaires nationaux, le PNUD, les autres Agences du Système des Nations Unies et les bailleurs de fonds, y compris ceux de la coopération décentralisée. L'objet

de cette réunion sera d'évaluer l'état d'avancement des objectifs et résultats du Programme, et de formuler, si nécessaire, des recommandations concernant l'orientation future du programme.

Des évaluations externes pourront également être effectuées à la demande des différents bailleurs de fonds, en accord avec les normes et règles des Nations Unies.

Enfin, grâce au processus de planification périodique, les recommandations des évaluations des Réunions Multipartites, du CNC et des GTR, pourront le cas échéant être intégrées dans les plans d'action pour la période suivante en vue de la capitalisation des expériences.

Les résultats structurels escomptés

Les programmes ART GOLD accordent une grande importance aux résultats structurels des activités de coopération réalisées. A cet effet, les principaux résultats escomptés du Programme GOLD Maroc sont les suivants :

- Le renforcement des mécanismes de concertation au niveau national (CNC) et régional (GTR) concernant le développement local et la gouvernance démocratique à travers la démarche participative amorcée par le Programme GOLD Maroc ;
- Le renforcement des capacités de tous les acteurs locaux dans la gestion autonome du développement : l'identification des besoins, le montage de projets et le suivi/la post-évaluation. Ce renforcement des capacités bénéficiera également les cadres et les élus au niveau local autour des nouvelles stratégies de diagnostic et d'aménagement du territoire, du marketing territorial, des mécanismes de décentralisation/déconcentration, de la conclusion de partenariats public/privé, de la mobilisation de ressources et du montage de projets pour la coopération décentralisée.
- Un meilleur suivi et évaluation des plans et des projets régionaux et provinciaux, permettant des ajustements tout au long de la mise en œuvre du programme.
- Une meilleure coordination des interventions de la coopération internationale et décentralisée (européenne et Sud-Sud) au niveau des régions GOLD à travers le renforcement des capacités de négociation des GTR et la gestion autonome des relations de coopération internationale et décentralisée d'une façon participative.
- La promotion d'une « localisation » des choix et d'une programmation concertée en matière d'usage des ressources provenant de la coopération internationale à travers la méthode de la programmation conjointe avec les partenaires de la coopération décentralisée.
- La coordination avec les autres programmes, projets et initiatives concernant le développement humain et la gouvernance au niveau local (Agenda 21, FREPE...), à travers la programmation d'activités et de séances de coordination conjointes au niveau des GTR .
- La promotion de partenariats territoriaux et thématiques de développement humain visant la lutte contre l'exclusion sociale à l'échelle régionale.
- La collaboration entre les universités et les centres de recherche du Sud et du Nord pour la formation des cadres du développement local et la recherche de nouveaux mécanismes dans le domaine du développement.
- L'échange d'expériences en matière de promotion des cultures et de sauvegarde du patrimoine culturel et historique.
- L'appropriation aux niveaux national et local de la méthodologie et des outils GOLD pour le marketing du territoire et la gestion participative du développement.
- La diffusion de l'approche genre dans les différents domaines du développement.
- Une meilleure capacité des acteurs nationaux et locaux dans l'utilisation des innovations pour le développement dans l'objectif d'améliorer les processus de développement local.

11. PRÉALABLES ET RISQUES

Les conditions les plus importantes pour le succès du Programme sont liées à la volonté politique et à l'engagement des autorités nationales et régionales vis-à-vis du développement local. Dans ce sens, l'étroite collaboration entre le Gouvernement du Maroc, les autres programmes et notamment l'INDH, le PNUD et le Système des Nations Unies, pour renforcer le processus de développement local internationalisé, représente une condition essentielle pour le succès du Programme.

La volonté du Gouvernement du Maroc de favoriser la lutte contre la pauvreté dans les zones défavorisées et chez les groupes vulnérables est la deuxième pré-condition pour le succès du Programme. Une participation active des institutions locales chargées de la gouvernance et des services fondamentaux au développement devra être assurée, avec l'appui de la DGCL qui constitue une autre condition indispensable pour le succès du

Programme. Une Convention de coopération entre le Programme ART GOLD Maroc et l'INDH ne peut que contribuer à atténuer ce risque et garantir à terme la réussite du Programme.

La facilitation aux niveaux national et régional, de la mise en place des mécanismes destinés à orienter les organisations de coopération internationale vers les stratégies de développement territorial constitue une autre pré-condition. Le Gouvernement du Maroc devra jouer un rôle très actif pour que cette condition se matérialise, à travers ses propres mécanismes nationaux de décision quant aux initiatives de coopération avec les bailleurs de fonds.

Le Programme pourra faciliter cette tâche au Gouvernement, en garantissant des résultats visibles et d'impact à travers ses activités, qui puissent encourager les bailleurs de fonds à y participer. Au niveau régional, le Wali chargé de la coordination des ressources devra également jouer un rôle important pour orienter les différentes initiatives de coopération en cours ou en phase de programmation vers le Programme GOLD Maroc. Ce rôle actif des autorités locales constitue une des conditions principales du bon fonctionnement du Programme.

L'appui de l'ensemble des services internationaux ART au Programme GOLD Maroc constitue une dernière condition importante. Ces services permettent d'orienter vers les collectivités locales du Maroc les administrations locales des pays donateurs et d'insérer les institutions du Maroc dans le réseau international d'initiatives pour le développement local.

Les services déconcentrés de l'État dans les régions ne disposent pas de moyens suffisants pour programmer et mettre en œuvre les politiques relatives aux services essentiels en matière de santé, d'éducation, de transports, d'appui à l'agriculture et autres activités productives de base. Une réduction des ressources de l'État pour ces politiques sectorielles pourrait mettre en péril la durabilité des services et des investissements mis en place par le Programme. Pour réduire ce risque, le Programme prévoit de programmer les services en étroite collaboration avec les institutions régionales et nationales, de façon à ne pas créer de surcharges financières et d'expérimenter, en étroite collaboration avec ces mêmes institutions, des modalités innovatrices de gestion permettant de contrôler les dépenses courantes.

Faisabilité du Programme par rapport aux facteurs extérieurs

L'ensemble du Programme ART GOLD Maroc est structuré de façon à pouvoir s'adapter à de nouvelles conditions. Les mécanismes de concertation prévus pour la prise de décision, tant au niveau national que régional, permettront d'adapter les activités spécifiques à de nouvelles situations.

La gestion du programme à travers des plans d'action annuels permettra d'adapter les activités aux résultats acquis et de prendre en considération de nouvelles conditions pour la programmation future en concertation avec tous les acteurs concernés.

L'articulation entre le niveau régional, national et international, permettra de prendre en considération ces nouvelles situations et de mettre en place les solutions nécessaires pour garantir le bon développement des activités programmées. Le Comité National de Coordination devra jouer un rôle important dans cette adaptation permanente du programme.

La stratégie de mise en œuvre du Programme prévoit les éléments nécessaires à la durabilité des résultats produits au niveau national et régional. Les éléments les plus importants sont les suivants:

- La participation des ministères concernés dans le cadre du Comité National de Coordination. Dirigée par le Ministère de l'Intérieur, cette participation effective permettra de programmer et de réaliser toutes les activités du Programme en accord avec les politiques nationales de développement, de façon à les adapter à de nouvelles conditions et à garantir leur durabilité.
- L'approche intersectorielle adoptée par le Programme permettra de promouvoir des processus de développement local qui mettent en valeur toutes les ressources endogènes, institutionnelles, humaines, naturelles et financières, en produisant des résultats durables. Cette approche permettra également de réorienter de façon progressive les investissements en tenant compte des résultats et des nouvelles situations qui se présenteront au fur et à mesure de l'évolution du Programme.
- L'approche participative adoptée par le Programme à travers les travaux des Groupes de Travail Régionaux et Provinciaux, permettra de valoriser l'apport de tous les acteurs concernés et de les insérer de façon durable dans les mécanismes de programmation et de réalisation des activités de développement au niveau territorial.

12. RESSOURCES ET GESTION FINANCIERE

Le montant global nécessaire au cours des 36 mois pour la mise en œuvre des activités programmées dans les régions pilotes et la mise en place de la structure de gestion et d'assistance technique fondamentale du Programme est estimé à 8.250.000 USD Dollars, en vue d'obtenir l'impact local nécessaire et de stimuler la diffusion des résultats au niveau national.

Au cours de la première année, l'équipe du Programme se mettra à la disposition des bailleurs de fonds pour identifier et formuler, en collaboration avec le CNC et les Groupes de Travail Régionaux, des projets en cohérence avec la stratégie mise en place. L'ensemble de ces projets portera sur des modules de développement territoriaux ou thématiques du Programme GOLD Maroc. De cette manière, chaque acteur de la coopération internationale pourra contribuer à réaliser les stratégies d'appui au développement local et à la mise en œuvre des OMD. Le Programme sera donc caractérisé par l'apport des différents bailleurs de fonds qui contribueront à programmer les modules territoriaux ou thématiques dans les Régions.

Critères d'orientation des ressources

Les ressources du Programme GOLD Maroc seront utilisées pour financer:

- la structure de gestion du programme ;
- les actions de développement local qui tiendront compte des situations particulières de pauvreté ou de difficultés spéciales ;
- les activités nationales en appui au développement local ;
- les activités internationales de coopération décentralisée, pour l'innovation, la formation et les échanges internationaux.

C'est au niveau du Comité National de Coordination que seront définies les limites budgétaires pour chaque niveau d'activités, sur la base des orientations des bailleurs de fonds partenaires et sur la base des critères définis préalablement. Une partie consistante du financement sera réservée aux activités de développement des Régions et des Communes. Les activités de renforcement des services publics de niveau régional seront orientées vers l'amélioration des prestations de services dans les Communes prioritaires, qui seront identifiées dans le cadre du processus local de planification stratégique.

La couverture géographique du Programme GOLD Maroc est tributaire des ressources qui sont disponibles et des intérêts propres aux différents donateurs. Ainsi, et à mesure que les ressources seront mobilisées, la couverture pourra s'étendre progressivement à d'autres régions du pays.

La participation des bailleurs de fonds sera proactive, ceux-ci ayant la possibilité :

- d'orienter leur apport aux différents niveaux du Programme et orienter son développement à travers la participation au CNC et l'appui aux Groupes de Travail Régionaux;
- de favoriser des synergies entre le Programme et d'autres initiatives réalisées au Maroc, bilatérales ou gérées par des ONG, pour augmenter l'impact de la coopération dans les territoires;
- de favoriser des synergies avec les communautés locales, les structures spécialisées et d'autres initiatives de coopération de son propre pays, en appui au développement des communautés locales du Maroc.

Le Gouvernement du Maroc s'engage à utiliser, autant que possible, les mécanismes nationaux (CNC) et Régionaux (GTR et GTP) du Programme ART GOLD Maroc pour la programmation de l'utilisation des financements des différentes sources nationales et internationales, afin d'améliorer la coordination des actions pour le développement local et pour en augmenter l'impact et la cohérence avec les Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Les ressources mises à disposition par les Régions du Maroc seront indiquées dans les plans opérationnels des GTR. Les ressources additionnelles provenant de nouveaux projets de coopération décentralisée ou d'autres bailleurs de fonds seront gérées suivant des accords spécifiques à chaque nouveau projet. Ces accords devront prévoir une utilisation des ressources sur la base de Plans opérationnels concertés et coordonnés par les GTR et approuvés par le CNC.

Ressources disponibles

Les ressources mises à la disposition du Programme ART GOLD Maroc proviennent de sources différentes : Unité du PNUD Genève, Bureau du PNUD Maroc (10% du budget mis à disposition par le PNUD Genève), Bureau de l'UNFPA au Maroc, Gouvernement du Maroc, Régions pilotes, pays donateurs et partenaires de la coopération décentralisée.

Les ressources nécessaires pour la réalisation des activités nationales et locales seront directement gérées par le Bureau du PNUD Maroc selon les modalités de coût partagé, par délégation de l'Unité du PNUD à Genève sur la base du POA présenté par le CTI du Programme GOLD Maroc au CNC. Toutes les dépenses seront autorisées par le Représentant Résident du PNUD. Le Bureau du PNUD au Maroc s'engage à utiliser les mécanismes nationaux (CNC) et régionaux (GTR et GTP) du Programme ART GOLD Maroc pour la programmation et la gestion des ressources d'autres programmes de coopération qui le souhaitent, dans le but d'améliorer la coordination des actions de développement et d'en augmenter l'impact et la cohérence avec les Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Les fonds mis à disposition par l'UNFPA pour le compte du Programme ART GOLD Maroc seront gérés selon un Mémoire d'accord (MOU) qui fixera les modalités de gestion de ces fonds et sera signé par le Représentant Résident du PNUD et le Représentant du UNFPA au Maroc.

Les ressources prévues pour la réalisation des activités internationales seront gérées et exécutées directement par l'Unité du PNUD à Genève, en consultation avec le Bureau du PNUD au Maroc et le CTI. Il s'agit des composantes suivantes :

- Promotion de la Coopération Décentralisée entre les communautés locales du Maroc et celles des autres pays, surtout du Nord de la Méditerranée (ART Partnerships).
- Diffusion des Innovations pour le développement humain (ART Ideas).
- Développement Economique Local internationalisé du Maroc (ART Led).
- Formation permanente et universitaire des cadres du développement local (ART Universitas).
- Innovation pour le Bien-être communautaire et la Santé mentale (ART Win).
- Diffusion de l'Approche Genre dans le développement (ART Women).

Budget du Programme

Composantes du Programme	Total pour 36 mois en USD
Structure de gestion, assistance technique et activités au niveau national	
Coordination et assistance technique internationale	460.000
Personnel de support : administration, logistique	160.000
Communication, promotion du programme et participation à l'organisation de manifestations nationales et/ou internationales : missions, documentation, matériaux, etc.	215.000
Équipement, logistique et déplacements : loyer & équipement de bureau, véhicules, etc.	285.000
Fonds opérationnel pour les activités nationales de formation et d'appui au développement local	380.000
Evaluation du programme	180.000
<i>Sous - total Gestion et activités nationales</i>	1.680.000
Structure de gestion, assistance technique et activités au niveau régional	
Équipes des Régions : personnel international et national, équipement, frais courants	680.000
Fonds opérationnel pour le fonctionnement des GTR : programmation et gestion des activités, gestion des informations et communication, missions	500.000
Fonds opérationnel pour la réalisation de <i>projets d'impact</i> dans les Régions pilotes	1.000.000
Fonds opérationnel pour la réalisation de <i>projets stratégiques</i> de développement dans les Régions pilotes	4.000.000
<i>Sous - total Activités locales</i>	6.180.000
Assistance technique et activités au niveau international	
Assistance technique internationale pour la gestion du programme dans le cadre de ART et participation aux manifestations internationales : assistance technique à la coopération décentralisée et assistance technique internationale dans l'organisation des différentes formations	180.000
Assistance technique internationale pour l'appui aux économies locales, pour la formation des cadres, dans les domaines de la Santé, du Welfare et de l'Education	50.000
Assistance technique internationale et nationale en matière de Suivi/ évaluation et de Gestion Axée sur résultats, y compris la formation des cadres	70.000
Assistance technique internationale pour l'Innovation	90.000
Assistance technique internationale dans le domaine de l'approche Genre y compris dans l'organisation des formations	70.000
<i>Sous - total Assistance technique internationale</i>	460.000
Total Général	8.320.000

CADRE DES RESULTATS ET DES RESSOURCES

Résultats UNDAF 2007- 2011

- A- Les conditions organisationnelles améliorent la protection et la valorisation des patrimoines naturel et culturel au service du développement humain.
- B - Les populations rurales vivant dans la pauvreté sont activement intégrées aux mécanismes de développement à travers des politiques et des programmes appropriés.
- E - Les capacités de l'Etat et la Société civile en matière de gouvernance démocratique sont accrues pour assurer un développement humain et la réalisation des OMD.

Résultats Programme de Pays 2007- 2011

- A.1 Le cadre légal et institutionnel de protection et de valorisation du patrimoine culturel et naturel est renforcé en harmonie avec les instruments internationaux et intègre l'impact du changement climatique.
- B.1 L'accès des populations rurales vulnérables aux services sociaux et d'infrastructure de base (SSB et SIB), aux moyens de production et à la sécurité alimentaire est amélioré.
- C.1 Les populations vulnérables exercent leurs droits d'accès à des services sociaux de qualité : éducation, protection, santé, prévention VIH-SIDA, habitat et emploi.
- E.1 Le système de décentralisation/déconcentration et le processus de réformes sont renforcés.
- E.2 La participation civile et citoyenne et l'exercice des droits humains sont renforcés.
- D.1 L'institutionnalisation de l'approche Genre dans les lois et mécanismes de planification, programmation et budgétisation est améliorée en faveur des droits des femmes, spécifiquement en matière de pouvoir et de participation politique, économique et sociale des femmes.

Service lines MYFF

1. Réalisation des OMD et réduction de la pauvreté humaine.
2. Promotion de la gouvernance démocratique.

Objectif général du Programme : Accompagner le processus de décentralisation du pays en renforçant les capacités nationales et locales dans les domaines de la planification stratégique et de la gestion de proximité d'un développement humain durable et internationalisé.

Stratégie de partenariat : Le Programme est basé sur des partenariats stratégiques entre les acteurs de développement locaux, nationaux et internationaux en provenance des secteurs public, privé et associatif, en vue de favoriser le processus de développement local participatif tout en profitant des opportunités internationales en matière de co-financement.

Objectifs spécifiques	Produits prévus	Activités prévues	Indicateurs de réalisation
<p>Objectif 1 Niveau régional</p> <p>Renforcer les capacités des acteurs régionaux dans la programmation et la gestion du développement local intégré, participatif et internationalisé</p>	<p>1.1 Les Groupes de Travail Régionaux sont formés à la méthodologie de programmation ART GOLD et disposent des instruments nécessaires pour être opérationnels</p> <p>- Indicateur : GTR opérationnels d'ici juin 2007</p> <p>1.2 Des Plans régionaux thématiques dans les 5 champs d'action ART/GOLD et un Plan d'Action intégré et internationalisé sont formulés et adoptés dans chaque région</p> <p>- Indicateur : Plans régionaux thématiques élaborés en janvier 2008</p>	<p>1.1.1 Organisation des capacités des GTR du point de vue technique, logistique et de gestion</p> <p>1.1.2 Élaboration des termes de référence du cycle de programmation et réalisation des activités de formation des GTR en matière de programmation, de Marketing Territorial, d'innovation, Genre, planification participative et carte des risques et ressources.</p> <p>1.1.3 Organisation des ateliers de programmation locale au profit des GTR et autres acteurs de développement local.</p> <p>1.1.4 Elaboration des projets d'impact qui accompagnent le processus de renforcement des capacités locales.</p> <p>1.2.1 Mise en place des Commissions thématiques dans les 5 champs d'action dans le cadre des GTR : gouvernance, environnement, économie, santé, éducation et formation.</p> <p>1.2.2 Réalisation d'études sur les potentialités des territoires et le fonctionnement des services dans les différents champs d'action pour favoriser la participation de tous les acteurs locaux.</p> <p>1.2.3 Organisation des Ateliers régionaux pour la synthèse des Plans thématiques et des différents niveaux.</p> <p>1.2.4 Formulation des Plans d'Action GOLD sur la base des ressources disponibles, communes prioritaires et projets identifiés.</p> <p>1.2.5 Formulation des Plans de coopération internationale, qui indiquent les stratégies et les projets de développement pouvant être réalisés à travers de nouvelles ressources.</p>	<p>60 % des participants aux formations sont des élus et des représentants de la société civile, de l'Université et du secteur privé</p> <p>Rapports des ateliers de programmation locale</p> <p>Nbre de participants aux commissions thématiques et leur niveau de représentativité</p> <p>Rapports des études réalisées</p> <p>Rapports des ateliers de synthèse des Plans thématiques</p> <p>Plans d'action régionaux, national et international élaborés</p> <p>Un Dossier de projets et un Plan de coopération internationale de chaque région élaborés</p>

	<p>1.3. Les ressources de la coopération internationale sont orientées vers l'appui au processus de développement territorial et les projets de développement sont réalisés</p> <p>-Indicateur : Nombre de partenaires de la coopération participant au Programme dans chaque région et nombre de projets par région réalisés d'ici 2009</p>	<p>1.3.1 Identification des modalités de réalisation des projets par les GTR et le CNC</p> <p>1.3.2 Réalisation des projets d'impact et de la coopération décentralisée</p> <p>1.3.3. Pilotage des activités de la part des GTR et du CNC</p> <p>1.3.4 Présentation du Programme et des Documents de Marketing du Territoire aux bailleurs de fonds qui opèrent au Maroc et aux acteurs de la coopération décentralisée</p> <p>1.3.5 Promotion et suivi des visites des partenaires de la coopération décentralisée aux Régions</p> <p>1.3.6 Formulation des Documents de projet pour les coopérations intéressées et mise en place des services pour les coopérations qui participent au Programme</p>	<p>Mécanismes de suivi et d'évaluation des projets mis en place</p> <p>Nombre de projets mis en œuvre et de personnes et services bénéficiaires des projets</p> <p>Rapports d'évaluation et de suivi des projets élaborés par les GTR</p> <p>Nombre de Brochures du programme et de DMT diffusés auprès des partenaires</p> <p>Nombre et nature de partenariats de coopération décentralisée opérationnels dans chaque région</p> <p>Nombre de Documents de projets formulés et validés par les coopérations décentralisées intéressées</p>
<p>1.4. Dans chaque Région, les systèmes de données et d'indicateurs statistiques aux niveaux provincial et régional, sont renforcés pour répondre aux besoins de la planification locale et du suivi de l'INDH</p>	<p>1.4.1 Définition d'un plan d'action pour le développement du système d'information statistique décentralisé</p> <p>1.4.2 Mise en place d'un observatoire et d'un mécanisme provincial pour l'échange des statistiques de routine</p> <p>1.4.3 Définition d'une base de données et d'indicateurs au niveau provincial, en concertation entre les producteurs et les utilisateurs</p> <p>1.4.4 Elaboration et diffusion des outils de gestion de l'information statistique</p> <p>1.4.5 Renforcement des capacités des intervenants provinciaux et régionaux pour produire et diffuser des données/indicateurs</p> <p>1.4.6 Elaboration de rapports réguliers sur la situation sociale et la réduction de pauvreté au niveau provincial / régional.</p>	<p>Nombre de localités disposant d'un système d'indicateurs désagrégés et mis à la disposition de décideurs.</p> <p>Nombre d'observatoire et mécanisme provinciaux établis et opérationnels.</p> <p>Nombre de rapports publiés et soumis aux gouverneurs et conseils provinciaux et régionaux pour son approbation</p>	

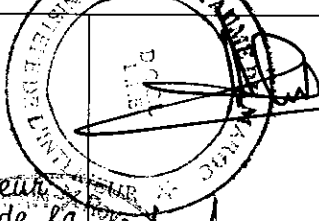



<p>Objectif 2 Niveau National Renforcer les capacités des acteurs nationaux dans la programmation et la gestion du développement local intégré et internationalisé</p>	<p>2.1 Les ministères partenaires du programme soutiennent le développement local participatif -Indicateur : Nombre et nature de partenariats entre le Programme et les ministères</p> <p>2.2 Les projets de coopération décentralisée sont recensés et une Carte de la coopération décentralisée est mise en ligne -Indicateur : plus de 90% des partenaires sont satisfaits de l'utilisation de la carte d'ici 2008</p>	<p>2.1.1 Collaboration avec les ministères concernés pour la définition des Plans thématiques régionaux</p> <p>2.1.2 Etablissement de liens de collaboration avec des projets spécifiques et sectoriels réalisés par les ministères concernés</p> <p>2.1.3 Recherche sur les besoins en formation en collaboration avec les Universités du Maroc</p> <p>2.2.1 Recherche et recensement de toutes les initiatives et projets de coopération au Maroc</p> <p>2.2.2 Coordination et collaboration des bailleurs de fonds, Ministères, ONGs et acteurs privés concernés pour l'élaboration de la carte</p> <p>2.2.3 Introduction des nouvelles données dans la base de données et élaboration de la Carte de la coopération décentralisée</p> <p>2.2.4 Analyse et publications des résultats</p> <p>2.2.5 Création de liens avec tous les sites web de coopération des partenaires du programme sur la carte de projets de coopération au Maroc</p> <p>2.2.6 Organisation d'une conférence internationale sur la coopération décentralisée au Maroc</p>	<p>Nombre de représentants de ministères participant aux journées thématiques</p> <p>Nombre de collaborations établies avec des projets sectoriels</p> <p>Besoins de formation identifiés et hiérarchisés</p> <p>Quantité et qualité des données recueillies sur les projets de coopération réalisés au Maroc</p> <p>Nombre, liste de présence et compte rendu des réunions réalisées</p> <p>Carte élaborée et diffusée sur le web</p> <p>Rapports élaborés et distribués aux parties concernées</p> <p>Nombre de pages avec le lien sur le recensement et la Carte de projets de coopération au Maroc</p> <p>250 personnes assistent à la conférence</p>
---	---	---	---

<p>Objectif 3 Niveau International</p> <p>Augmenter les possibilités de développement local et national en profitant des opportunités internationales</p>	<p>3.1 Des partenariats de coopération décentralisée sont établis entre les acteurs des Régions marocaines et les collectivités et institutions locales d'autres pays</p> <p>- Indicateur : Nombre et nature de partenariats de coopération décentralisée réalisés d'ici fin 2009</p> <p>3.2 Des rapports structurés sont établis entre les acteurs marocains et les réseaux thématiques ART</p> <p>- Indicateur : Nombre de collaborations avec les composantes ART d'ici 2009 et d'innovations marocaines diffusées à l'échelle internationale</p>	<p>3.1.1 Promotion des Documents de Marketing des Territoires auprès des administrations locales d'autres pays</p> <p>3.1.2 Visites des délégations étrangères dans les Régions marocaines pour établir des partenariats</p> <p>3.1.3 Visites des délégations du Maroc auprès des administrations locales pour des échanges techniques</p> <p>3.2.1 Promotion des innovations du Catalogue ART IDEASS auprès des institutions nationales et des acteurs locaux</p> <p>3.2.2 Identification des innovations Marocaines et production des brochures pour la diffusion internationale</p> <p>3.2.3 Missions des auteurs Marocains d'innovations dans d'autres pays ART GOLD</p> <p>3.2.4 Programmation et réalisation d'activités pour renforcer l'approche GENRE, en collaboration avec les réseaux ART</p> <p>3.2.5 Programmation et réalisation d'activités pour renforcer les stratégies de développement économique local, en collaboration avec les réseaux ART ILS LEDA</p> <p>3.2.6 Programmation et réalisation d'initiatives pour créer des alternatives à l'institutionnalisation, en collaboration avec les réseaux WIN OMS</p> <p>3.2.7 Formulation d'un programme de formation des cadres engagés dans la programmation et la gestion du développement local, en collaboration avec le réseau ART UNIVERSITAS</p>	<p>Nombre de DMT diffusés d'ici 2008</p> <p>Nombre et nature des échanges techniques réalisés</p> <p>Nombre de catalogues ART IDEASS diffusés</p> <p>Nombre d'innovations identifiées et de brochures diffusées</p> <p>Rapport de missions réalisées</p> <p>Activités de sensibilisation au Genre et de mainstreaming intégrées dans les plans d'action régionaux et nationaux</p> <p>Stratégies de développement économique local des régions élaborées</p> <p>Nombre et nature d'initiatives réalisées</p> <p>Programme et modules de formation établis et mis en œuvre d'ici 2009</p>
--	--	--	--

Partenaire chargé de la mise en œuvre :	PNUD (Exécution directe)
Partenaires stratégiques:	Ministère de l'Intérieur / Direction Générale des Collectivités Locales Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Région de Marrakech-Tensift-Al Haouz Région de l'Oriental Région de Fès-Boulemane Région de Tanger-Tétouan Région de Guelmim-Es Smara Région de Souss- Massa- Drâa UNFPA, UNIFEM
Période du Programme de pays	Cycle UNDAF 2007 – 2011
Modalité de gestion	Exécution Directe (DEX)

Période du programme :	Cycle UNDAF 2007-2011
Composante du programme :	Effets A, B et E de l'UNDAF (2007-2011)
Titre du projet :	ART/GOLD Maroc – « Appui aux Réseaux Territoriaux et Thématiques de coopération pour la Gouvernance et le Développement Local »
Numéro du projet	N° (à déterminer ultérieurement)
Durée du projet	Janvier 2007 – Décembre 2009
Modalité de gestion	DEX

Budget	
Budget total	8.320.000 USD
A mobiliser	5.820.000 USD
Ressources allouées	
• Gouvernement	/
• PNUD - Maroc (TRAC)	200.000 USD
• UNFPA - Maroc	300.000 USD
• Autres :	
PNUD - Genève	2.000.000 USD
Donateur	/
• Apport en nature	/

<p>Approuvé par (Gouvernement)</p> <p>Monsieur Nour-Eddine Boutayeb Wali, Directeur Général des Collectivités Locales Ministère de l'Intérieur</p> <p><i>M. Mohamed Azaroual, Ambassadeur, Directeur Général des Relations Multilatérales et de la Coopération Globale</i> Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération</p>	 14 FEV. 2007
<p>Approuvé par (PNUD)</p> <p>Monsieur Mourad Wahba Représentant Résident Coordonnateur Résident du Système des Nations Unies PNUD Rabat</p> <p>Monsieur Christophe Nuttall Directeur Plateforme pour les Partenariats Innovants PNUD Genève</p>	 14 FEV. 2007  14 FEV. 2007
<p>Approuvé par (UNFPA)</p> <p>Monsieur Georges Georgi Représentant UNFPA Rabat</p>	 14 FEV. 2007

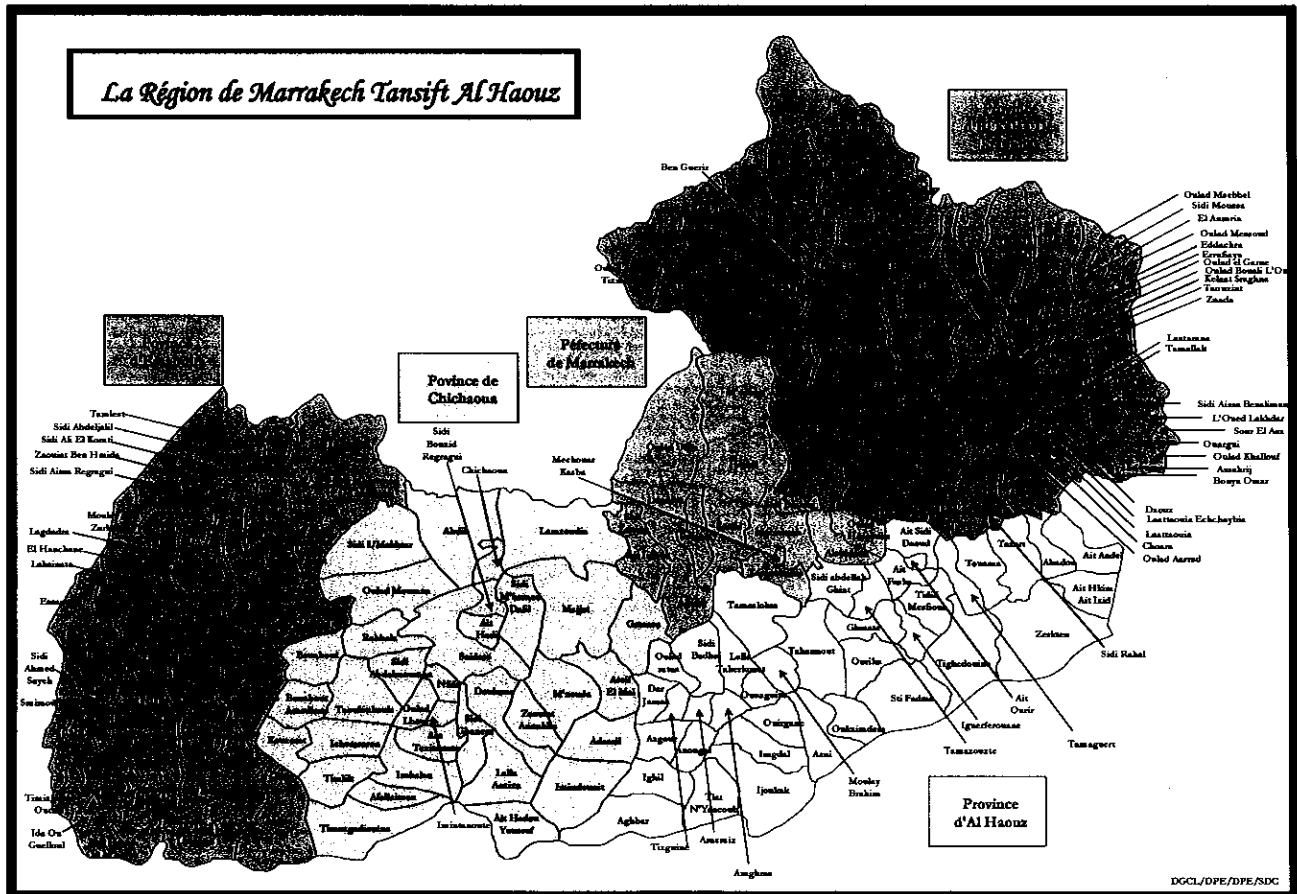
Liste des abréviations

ART	Appui aux Réseaux Territoriaux et Thématiques de coopération pour le développement humain
ART GOLD	Programme-cadre dans les Pays pour la Gouvernance et le Développement Local
ART IDEASS	ART: Innovation for Development and South - South Cooperation
ART LEDA	ART: Développement économique local internationalisé
ART PARTNERSHIPS	ART : Partenariats de la coopération décentralisée entre les communautés locales
ART UNIVERSITAS	ART : Formation permanente et universitaire des cadres du développement local
ART WIN	ART : Welfare Innovation
ART WOMEN	ART : Genre
BCP	Bilan Commun de Pays
BRSP	Bureau des Ressources et des Partenariats Stratégiques
CCP	Cadre de Coopération du Pays
CNC	Comité National de Coordination
CTI	Conseiller Technique International
DAS	Division de l'Action Sociale
DMT	Document de marketing du territoire
GTR	Groupes de Travail Régionaux
INDH	Initiative Nationale pour le Développement Humain
MYFF	Multiyear Funding Framework (Cadre multi annuel de financement)
NU	Nations Unies
ODM	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
SNU	Système des Nations Unies
TRAC	Tracking Resources Allocated Costs
UNDAF	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
UNDP	United Nations Development Programme
UNESCO	United Nations Educational Scientific and Cultural Organisation
UNFPA	United Nations Population Fund
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
UNIFEM	United Nations Development Fund for Women
UNOPS	United Nations Office for Project Services
VNU	Volontaire des Nations Unies

ANNEXES

- *Carte de Visite de la Région de Marrakech-Tensift-Al Haouz*
- *Carte de Visite de la Région de Fès-Boulemane*
- *Carte de Visite de la Région l'Oriental*
- *Carte de Visite de la Région de Tanger-Tétouan*

Région de Marrakech-Tensift-Al Haouz



- **Situation géographique** : Centre Ouest
- **Découpage administratif** : 1 Préfecture et 4 Provinces, 213 Communes
- **Superficie** : 32.114 Km², soit 4,4 % de la superficie nationale
- **Population** : 3.102.652 habitants
- **Taux d'urbanisation** : 40,3 %
- **Population active** : 934.985 (53,8 % dans l'agriculture ; 10,2 % dans l'industrie ; 30 % dans les services)

El Kél

Ressources

Humaines

- Université de Al Qadi Ayyad ;
- 123 centres de formation professionnelle ;

Naturelles

- 7 barrages collinaires ;
- 9 lacs collinaires ;
- 33 Oued ;
- 18 Sources ;
- 2 Nappes phréatiques.

Infrastructures et Services

- 2 aéroports (Marrakech et Essaouira) ;
- Lignes ferroviaires (171 km) ;
- Un réseau routier de 4.921 km ;
- Port de pêche ;
- Zones industrielles (Marrakech, Essaouira, Kalâa des Sraghna etc).

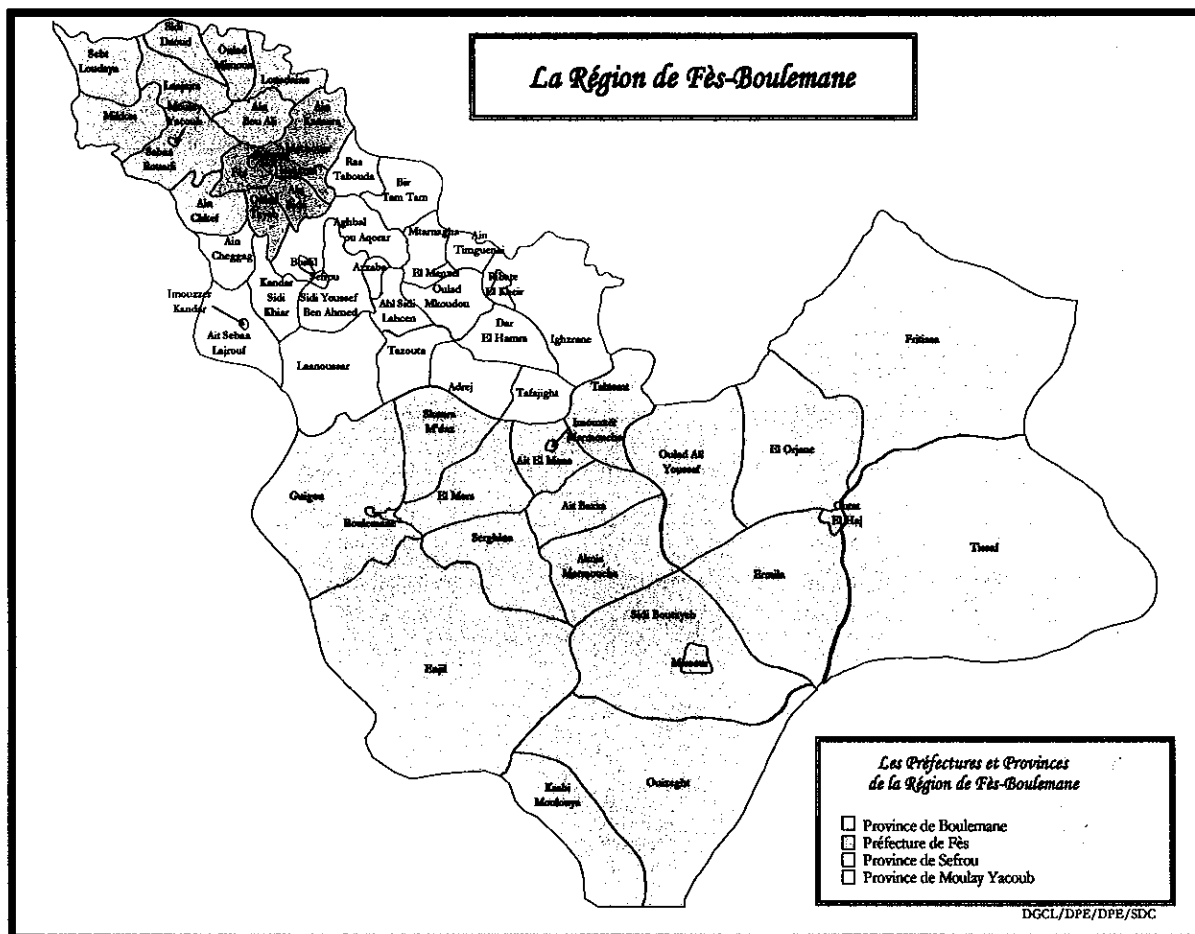
Principales activités économiques

- 333 entreprises industrielles ;
- 1.500.000 ha de superficie agricole (60% pour la culture des céréales) ;
- 106.000.000 litres par an de production de lait,
- 2.519 mille tonnes de phosphate ;
- 71 Hôtels classés.

Potentialités

- L'industrie agroalimentaire ;
- L'industrie de textile et cuir ;
- La chimie et parachimie ;
- La production animale et laitière,
- Le tourisme culturel et de loisir.

Région de Fès-Boulemane



- **Situation géographique :** Centre Nord
- **Découpage administratif :** 1 Préfecture et 3 Provinces, 60 Communes
- **Superficie :** 20.320 Km²
- **Population :** 1.573.055 habitants
- **Taux d'urbanisation :** 73 %
- **Population active :** 32,18 %

Ressources

Humaines

- 108 centres de formation professionnelle dont 76 relèvent du secteur privé ;
- Université de Mohamed Ben Abdellah ;
- Ecole supérieure de technologie.

Naturelles

- 3 barrages, 5 barrages collinaires ;
- 6 lacs collinaires ;
- 1 lac naturel ;
- 12 oueds ;
- 240 sources ;
- 3 nappes phréatiques.

Infrastructures et services

- Aéroport de Fès- Saïss ;
- Un réseau routier développé ;
- Une ligne ferroviaire de 59 km.

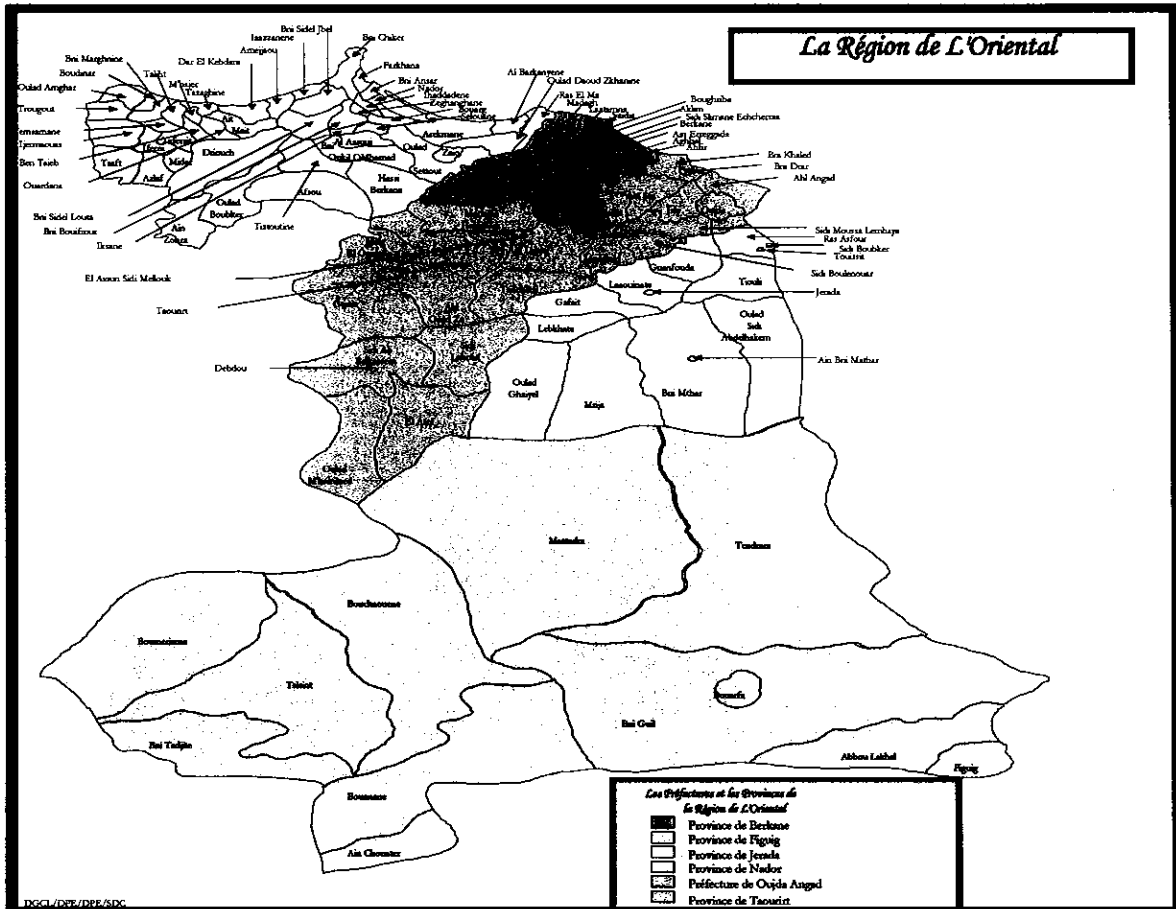
Principales activités économiques

- 406.220 ha de superficie agricole utile dont 47% pour la culture céréalière ;
- 573 unités industrielles, environ 26.424 ouvriers ;
- Artisanat avec 12.942 unités, environ 39.884 artisans ;
- 66 hôtels.

Potentialités

- Agroalimentaire ;
- Tourisme culturel, thermal, naturel, et de montagne ;
- Zones industrielles aménagées et mains d'œuvre qualifiées ;
- Production animale et laitière.

Région de l'Oriental



- **Situation géographique** : Nord Est
- **Découpage administratif** : 1 Préfecture et 5 Provinces, 113 Communes
- **Superficie** : 82.820 Km²
- **Population** : 1.918.094 d'habitants
- **Taux d'urbanisation** : 55,2 %
- **Population Active** : 49,7 %

Infrastructures et Services

- Aéroport International de Oujda Angad ;
- Réseau routier de 5.128 Km ;
- Ligne ferroviaire assurant le transport des marchandises et des voyageurs de 481 km ;
- 2 ports.

Principales activités économiques

- Superficie agricole utile de 689.589 ha avec une superficie cultivable de l'ordre de 437.473 ha et une superficie irriguée de 109.236 ha (céréales :338 800 ha, fruits : 28.618 ha, légumes:11.451 ha) ;
- Elevage:1.697.600 têtes d'ovins, 321.500 têtes de caprins et 90.700 têtes de bovins ;
- Production industrielle de 6,5 milliards de dirhams avec des investissements de 205.000.000 de dirhams.

Ressources

Humaines

- Université de Mohamed Premier ;
- 139 centres de formation professionnelle dont 99 relèvent de secteur privé ;
- Centre Pédagogique Régional ;
- 2 Centres de formation des instituteurs.

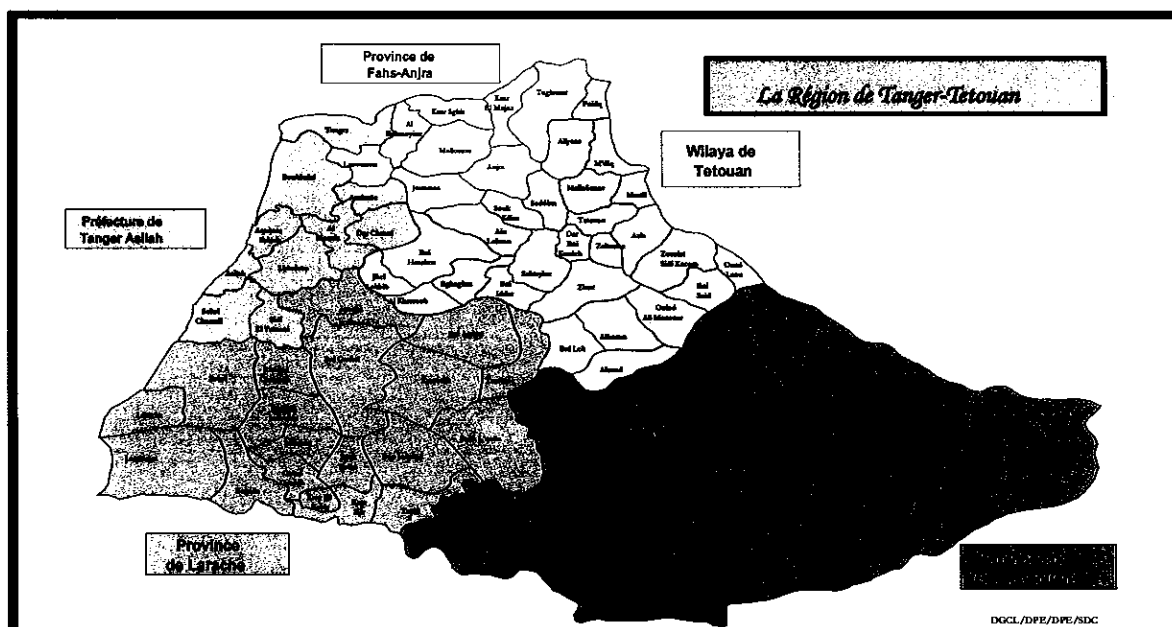
Naturelles

- 3 principaux barrages, 26 barrages et lacs colinéaires ;
- 4 lacs naturels, 92 oueds, 188 sources et 25 nappes phréatiques ;
- Mines: plomb et zinc.

Potentialités

- Agroalimentaire ;
- Production animale et laitière ;
- tourisme culturel, thermal et de loisir.

Région de Tanger-Tétouan



- **Situation géographique** : Nord-ouest
- **Découpage administratif** : 1 Préfecture et 5 Provinces, 97 Communes
- **Superficie** : 11.570 km²
- **Population** : 2.470.372 habitants
- **Taux d'urbanisation** : 55,9 %
- **Population active** : 53,5 %

- Ligne ferroviaire de 113 km ;
- Un réseau routier national de 1.898 km ;
- 3 ports principaux (Tanger, Larache et M'diaq) et 5 ports secondaires et de loisir ;
- 2 zones de libre échange d'une surface de 54.670 m, et d'une surface de 345 ha ;
- 2 zones industrielles une compte 156 ha et l'autre 53 hectares ;
- 112 agences bancaires.

Ressources

Humaines

- Université de Abdelmalik Essaïdi ;
- Ecole Nationale de Commerce et de Gestion ;
- Ecole Nationale des Sciences Appliquées et de technologie ;
- Ecole Supérieure de traduction ;
- Institut Supérieur International de Tourisme ;
- 3 Centres de Formation des Instituteurs ;
- Centre Pédagogique régional ;
- Ecole Normale de l'Enseignement Supérieur ;
- 152 centres de formation professionnelle dont 119 relèvent de secteur privé.

Naturelles

- 10 barrages dont la capacité de rétention atteint 1.199 Millions m³ ;
- 28 forages ;
- 6 puits ;
- 7 sources.

Infrastructures et services

- 2 Aéroports internationaux : Ibn Battouta à Tanger et Saniat R'mel à Tétouan ;

Principales activités économiques

- 412.500 ha de terres agricoles utiles dont 47% pour la culture céréalière ;
- 26.800 hectares pour la culture industrie agroalimentaire ;
- 40.300 hectares d'arbres fruitiers dont 65% d'oliviers ;
- 32 millions litres de production de lait, 8.324 tonnes par an de viande rouge ,5.651 tonnes de viande blanche et 18.507 tonnes de la production des poissons ;
- 625 unités industrielles, environ 46.000 ouvriers et une production globale de 8,7 Milliards de Dhs ;
- Artisanat : 58 coopératives et 41 associations ;
- 297 hôtels de 20.139 lits.

Potentialités

- Agroalimentaire ;
- Production animale et laitière ;
- Tourisme culturel et de loisir (plages, ports de loisir, monuments :tamouda, likssous...) ;
- Textile.