



Royaume du Maroc  
Ministère des Affaires  
Etrangères et de la Coopération



Royaume du Maroc  
Ministère de l'Intérieur



Ministère de l'Intérieur  
Direction Générale  
des Collectivités Locales



*Au service  
des peuples  
et des nations*

# Manuel pour la capitalisation de l'expérience

## Genèse, évolution, capitalisation et partage

### Programme Art Gold du PNUD Maroc



**Gold** Maroc  
Gouvernance et Développement Local  
الحكامة والتنمية المحلية

2013



Royaume du Maroc  
Ministère des Affaires  
Etrangères et de la Coopération



Royaume du Maroc  
Ministère de l'Intérieur



Ministère de l'Intérieur  
Direction Générale  
des Collectivités Locales



Au service  
des peuples  
et des nations

# Manuel pour la capitalisation de l'expérience

## Genèse, évolution, capitalisation et partage

### Programme Art Gold du PNUD Maroc



**Gold** Maroc  
Gouvernance et Développement Local  
الحكامة والتنمية المحلية

2013

<b>Coordination Générale</b>	: Cristino Pedraza Lopez Bachir Mokrane
<b>Equipe ART GOLD (2007-2013)</b>	: Laura Alcaide ; Vania Anguelova Nadia Bennani-Ghazi ; Agnes Bertholier Carla Canals ; Julia Dequen ; Maria Frias Eva Gallardo Flores ; Khadija Joundai Charlotte Lulsens ; Abdellah Maisari Sophiane Mehiaoui ; Claudia Micciche Bachir Mokrane ; Nestor Morgandi Charlotte Poitou ; Luca Portacolone Nisrine Qadouri ; Giovanni Saporiti Sebastien Vauzelle ; Milena Verrie Biosca Benyounes Znasni ; Myrieme Zniber
<b>Rédacteur</b>	: Mostafa Rhomari (Consultant)
<b>Photos</b>	: Jean Michel ANDRE, Mars 2007-2009
<b>Edition</b>	: Folio 2013

# Sommaire

<b>Liste d'acronymes</b>	4	III.7. Proposition d'un mécanisme de liaison "Migration et Développement Economique local (DEL)": vers la création d'un Centre de liaison de migration et développement de Rabat (le CLIMIDER).	143
<b>Mot de Représentant Résidant Programme des Nations Unies pour le Développement Maroc</b>	5	III.8. Durabilité Nationale : les multiples exigences de la pérennisation du programme.	148
<b>Mot du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération</b>	6	III.9. Durabilité locale : conditions de réalisation et contribution à l'efficacité de l'aide au développement.	153
<b>Mot du Ministère de l'Intérieur</b>			
<b>Direction Générale des Collectivités Locales</b>	7		
<b>Présentation</b>	9		
<b>Introduction</b>	11		
<b>PARTIE I</b>			
<b>Méthodologie et approche : Concept Art et Réseau</b>	15	<b>PARTIE IV</b>	171
I.1. Analyse des politiques prioritaires et acteurs clés.	15	<b>Partage de la connaissance "knowledge sharing"</b>	
I.2. Risques et les potentialités du programme.	23	IV.1. Modalités e formes de partage des connaissances et des bonnes pratiques.	171
I.3. Objectifs, moyens et capacités des acteurs.	27	IV.2. Processus et thèmes de partage : les bonnes pratiques.	190
I.4. Méthodologie adaptée au contexte marocain.	36	IV.3. Portée du partage : capitalisation, pérennisation et généralisation.	204
I.5. Convergences méthodologiques du programme.	40		
<b>PARTIE II</b>			
<b>Mise en œuvre de la méthodologie</b>	43	<b>PARTIE V :</b>	
II.1. Gouvernance multiniveau Structures opérationnelles : Mise en convergence internationale, nationale, régionale, provinciale et municipale.	44	<b>Les Partenaires institutionnels du programme : un appui multiple, national, bilatéral, multilatéral et international.</b>	207
II.2. La planification stratégique.	54	V.1 Le partenariat national progressivement étendu et formalisé.	207
II.3. Renforcement des capacités (Capaity is development).	98	V.2 La promotion et la mobilisation du partenariat de la coopération décentralisée : enjeux, contraintes, leçons et propositions.	210
<b>PARTIE III</b>			
<b>Leadership, appropriation, Innovation : les fondamentaux d'une gouvernance réussie du programme</b>	105	<b>CONCLUSIONS</b>	
III.1. Exemples de projets innovants en réponse aux lignes directrices en partenariat avec la coopération décentralisée.	105	<b>Recommandations générales</b>	221
III.2. Des projets locaux à l'initiative régionale : d'une vision communale à une vision régionale.	117		
III.3. Réseau des villes stratégiques : des villes qui s'organisent en pensant à l'avenir.	124		
III.4. Le Groupes de Travail Municipal : une plateforme pour le développement et la coopération (GTMDC).	132		
III.5. Forum de la société civile et Collectivités Territoriales : rapprochement élus-Associations territoriales.	134		
III.6. Forum Migration et développement local.	140		

## Liste d'acronymes

ADO	: Agence du Développement de l'Oriental
ADPN	: Agence du Développement du Nord
AECID	: Agence Espagnole de Coopération
AEXCID	: Coopération d'Extremadura
ACCD	: Agence Catalane de Coopération et Développement
ANAPEC	: Association Nationale pour la Promotion de l'Emploi
CIHEAM	: Centre International des Hautes Études Agronomiques de la Méditerranée
CIREM	: Centre des Recherches et Investissements de la Méditerranée
CNC	: Comité National de Coordination
CREMed	: Centre des Recherches Économiques de la Méditerranée
CRPM	: Conférence des Régions Périphériques de la Méditerranée
DGCL	: Direction Générale de Collectivités Locales
EBN	: European Business & Innovation Centre Network
EL	: Economie Locale (Axe)
EN	: Environnement (Axe)
FAMSI	: Fonds Andalous des Municipalités pour la Solidarité International
FAFFE	: Fondation Andalouse Fonds de Formation et d'Emploi
FELCOS	: Fond des Collectivités Locales de la Région Ombrie
FEVES	: Fédération des Entreprises Valenciennes
FNUAP	: Fond des Nations Unies pour la Population
GD	: Gouvernance et Décentralisation (Axe)
GTP	: Groupe de Travail Provincial
GTR	: Groupe de Travail Régional
IEDT	: Institut pour l'Emploi et le Développement Technologique/Province de Cadix
IEMed	: Institut Européen pour la Méditerranée
INDH	: Initiative National de Développement Humain
LDs	: Ligues Directrices
MAEC	: Ministère des Affaires Étrangères et de la Coopération
MRE	: Marocains Résidents à l'étranger
NTIC	: Nouvelles Technologies de l'Information et Communication
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PACA	: Provence Alpes Côte d'Azur
POA	: Plan Opérationnel Annuel
PCD	: Plan Communaux de Développement
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
SS	: Services Sociaux (Axe)
UE	: Union Européenne
UNESCO	: Fond des Nations Unies pour l'Éducation et la Culture
UNICEF	: Fond des Nations Unies pour l'Enfance
UNIFEM	: Fonds des Nations Unies pour la Femme
VNU	: Volontaire des Nations Unies

# Mot de Représentant Résidant

## Programme des Nations Unies pour le Développement Maroc

Depuis son lancement en 2007, le Programme ART GOLD du PNUD Maroc a réussi à mettre en place un cadre de programmation participative de référence pour la Coopération Décentralisée et internationale, basé sur les besoins des territoires cibles. Après la finalisation de la première phase (2007/2009), qui a permis de déployer sa méthodologie dans les deux Régions pilotes (Tanger/Tétouan et l'Oriental), le Programme a entamé un **deuxième cycle 2010/2012 dont l'objectif était de renforcer l'appropriation nationale et locale, la capitalisation des outils mis en place par le Programme, l'innovation en termes de développement.**

Pour cela, la valeur ajoutée du Programme réside dans sa capacité d'accompagnement de processus stratégiques de réforme territoriale et de coordination des diverses interventions de développement local. A ces égards, le Programme constitue un cadre opérationnel, fonctionnel, et facilitateur mis à disposition des réseaux de la coopération décentralisée, en vue de coordonner leurs actions et répondre de manière complémentaire, cohérente aux besoins et priorités de développement des territoires.

Le programme Art Gold est le fruit d'un partenariat entre le PNUD Maroc, le Ministère de l'Intérieur à travers la Direction Générale des collectivités locales, le Ministère des Affaires étrangères et de la coopération, le PNUD Genève à travers le Trust Fund, ainsi que des partenaires privilégiés de la coopération bilatérale comme l'Espagne, l'Italie, la Suisse, la Belgique, la France et le Principauté de Monaco, et de la coopération Multilatérale au Maroc comme l'UNICEF, le FNUAP, l'POIM et l'ONU-FEMME, sans certainement oublier la participation active de la coopération décentralisée qui est devenu aussi la marque de qualité du programme.

Le rapport de Capitalisation de l'expérience du programme Art Gold Maroc fait aussi partie de la stratégie de communication et de partage de la connaissance du PNUD.

Grâce à la diffusion et la vulgarisation des outils de bonne gouvernance mis en place à travers la méthodologie du programme, de nombreuses collectivités locales du Maroc et d'ailleurs dans le cadre de la coopération Sud-Sud pourront s'inspirer de l'expérience du Maroc dans le domaine du développement local et de la bonne gouvernance.

Le PNUD Maroc a également entamé un processus de « mainstreaming » de la méthodologie Art Gold dans d'autres projets de développement local qui font partie du Plan d'action commun des Nations Unies dans le cadre de l'UNDAF 2012/2016.

Le programme a obtenu de nombreux résultats positifs et la reconnaissance d'importantes institutions nationales et internationales, telles que la participation au Haut Forum de Busan sur l'efficacité de l'aide au développement, la participation à l'Exposition de coopération Sud-Sud, la présence active de plus de 200 partenaires travaillant dans la même logique (bilatérale, multilatérale, société civile et coopération décentralisée), mais la reconnaissance la plus importante reste celle des collectivités territoriales (Régions, provinces, et municipalités), de la société civile et des êtres humains sans lesquels notre travail n'aurait pas de sens.

**Bruno Pouezat**  
*Représentant résidant*  
*Programme des Nations Unies*  
*pour le Développement Maroc*

# Mot du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération

ART GOLD/Maroc est un Programme dont la pertinence n'est plus à démontrer. En effet, il a permis de mettre en réseaux des partenaires de la coopération décentralisée du Nord et du Sud de la Méditerranée, afin d'assurer la diffusion des bonnes pratiques et de renforcer ainsi la mise en œuvre d'une nouvelle approche de la démocratie locale, de la bonne gouvernance et en fin de compte du développement humain. Ce Programme répond parfaitement aux attentes du Royaume du Maroc concernant le renforcement des capacités locales, en matière de développement.

En favorisant la dynamique socio-économique au niveau local, ce Programme a mis à la disposition des collectivités locales marocaines des expériences réussies en matière de décentralisation. Il a également participé à la réalisation d'expériences pilotes novatrices, capables d'améliorer les capacités locales de gestion et de planification, et d'impacter positivement le processus de décentralisation et de développement territorial au Maroc.

L'évolution des relations entre le Maroc et l'Union Européenne, dans le cadre du « Statut avancé », a ouvert de nouveaux horizons et tracé des perspectives prometteuses pour le partenariat entre les collectivités locales, couvrant des domaines prioritaires tels que le développement économique, social et durable, et l'harmonisation législative et réglementaire. Ledit Programme a encouragé les actions en faveur de la coopération entre collectivités locales des deux rives, dont l'un des défis majeurs est la mise à niveau des structures et des acteurs au niveau local et national.

Grâce à l'engagement et à l'appui de tous les partenaires concernés et surtout des élus et cadres des collectivités locales cibles, le Programme ART GOLD/Maroc a atteint un stade où les acquis des projet pilotes devraient, plus que jamais, être consolidés, en tenant compte tant des réformes et avancées au niveau national que de l'évolution du Cadre de coopération du Maroc avec le Système des Nations Unies.

Sous l'impulsion de Sa Majesté le Roi MOHAMMED VI, le Maroc s'est engagé dans une nouvelle phase de réformes profondes. La nouvelle Constitution consacre, entre autres, l'instauration d'une régionalisation avancée, élément essentiel à prendre en compte dans les activités futures du Programme ART GOLD/Maroc.

Aussi, le succès de cette expérience incite-t-il à l'élargissement du Programme ART GOLD/Maroc à d'autres régions du Royaume, tout en favorisant l'appropriation, la capitalisation des expériences acquises et surtout leur pérennisation.

Cette expérience mérite également d'être partagée, dans le cadre de la coopération Sud/Sud, axe central de la politique étrangère du Royaume. Le Partenariat développé à la faveur de la signature, en septembre 2011, à Rabat, du Mémoire d'Entente réunissant en plus du PNUD et du Maroc, le Sénégal, la Mauritanie et le Gabon, est une bonne illustration de cet esprit.

En définitive, le Programme ART GOLD/Maroc, en tant que bon exemple de solidarité internationale, mérite d'être soutenu fortement à tous les niveaux (local, national et international). Tous ceux qui ont contribué à sa mise en œuvre réussie méritent les remerciements sincères et les félicitations chaleureuses.

**Nasser BOURITA**  
*Ambassadeur, Secrétaire Général*  
*Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération*

# Mot du Ministère de l'Intérieur

## Direction Générale des Collectivités Locales

La DGCL a toujours considéré le partage et la généralisation des expériences, ainsi que la diffusion des bonnes pratiques en matière de gouvernance et de développement local comme un levier majeur pour promouvoir le renforcement des capacités et la formation, à la fois des élus et techniciens opérant au sein des différentes collectivités territoriales.

La diffusion des guides, manuels et ou tout autre document restituant les pratiques et actions dédiées au renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités territoriales, notamment celles menées dans le cadre des programmes de coopération internationale par les collectivités territoriales pilotes constitue, en effet, un moyen de capitalisation et de duplication des outils et bonnes pratiques qui mettent à contribution l'apport des expériences diverses des collectivités et organismes internationaux dans les domaines liés à la décentralisation et au développement territorial.

La diffusion permet, in fine, l'évaluation globale des approches et résultats des programmes, ainsi que de l'impact des projets déroulés en partenariat avec les collectivités territoriales, et partant d'en tirer les enseignements qui s'imposent pour nourrir l'innovation.

C'est dans cet esprit que s'inscrit l'objectif de la DGCL dans l'édition de ce document concernant le programme Art Gold mis en œuvre à partir de 2007, qui essaie de restituer le contexte et le cadre référentiel, les objectifs, les démarches et les principaux résultats d'un partenariat fructueux ayant associé le PNUD et le Ministère de l'Intérieur à travers la DGCL, en matière de renforcement de planification, de développement et de gouvernance territoriale.

Le programme Art Gold a été destiné essentiellement aux collectivités territoriales qui devaient en partenariat avec les acteurs locaux identifier les projets à mettre en œuvre, avec l'appui des acteurs de la coopération décentralisée que ce programme devrait mobiliser et coordonner.

Adoptant l'approche territoriale et privilégiant la démarche participative et ascendante, ce programme a réalisé plusieurs activités et projets à travers des programmes opérationnels annuels (OPA) traduisant les demandes des acteurs opérant dans les différents niveaux territoriaux de décentralisation.

Le programme Art Gold a constitué de ce fait un espace de dialogue, de formation et de rapprochement des acteurs des territoires divers et a permis, sans doute, aux acteurs un apprentissage participatif et collaboratif.

Je tiens à adresser mes remerciements au PNUD et aux partenaires de ce programme, ainsi qu'aux élus et cadres des collectivités territoriales qui ont participé aux exercices occasionnés par ce programme et j'espère que le lecteur arrive, à travers ce manuel, à tirer des enseignements ou trouver des aspects qui pourraient lui servir concrètement.

**Allal Sekrouhi**  
*Wali, Directeur Général des Collectivités Locales,  
Ministère de l'Intérieur.*

## Remerciements

Nous tenons à adresser nos sincères remerciements et exprimons notre reconnaissance à tous nos partenaires nationaux, locaux et internationaux pour leur constant appui, leur active participation et leur édifiante contribution à la réussite de toutes les initiatives du programme.

Nos remerciements vont, également, à toutes les personnes et institutions qui ont rendu possible la publication de ce document.

## Présentation

Le présent manuel expose les **éléments fondateurs** du programme d'appui à la décentralisation **et les conditions qui ont motivé l'intervention conjointe**, sous l'égide de la DGCL et du PNUD Maroc, des acteurs locaux et des acteurs de la coopération bilatérale et multilatérale (notamment les bailleurs de fonds) associés au programme Art Gold.

Ce manuel décrit le programme à travers **sa genèse et son évolution** en appui au processus de décentralisation et de développement local. Il présente **sa structure organisationnelle et sa méthodologie** et décline **ses instruments opérationnels** en appui aux espaces de bonne gouvernance.

A l'aide de cette description, le manuel restitue **la logique de capitalisation** telle qu'elle ressort des documents décrivant le programme et partant des travaux d'évaluation et d'appréciation du degré de réalisation et de **traduction opérationnelle des mesures** figurant dans la matrice du programme.

Ce travail d'appréciation de performance a nécessité de décliner **les résultats atteints** en termes : “de renforcement des capacités des acteurs, de coordination de la coopération internationale décentralisée, **d'appui aux espaces de bonne gouvernance et articulation multi-acteurs et multi-niveaux, de contribution à l'amélioration de l'efficacité de l'aide au développement et de réalisation des OMD au niveau local**”.

Ce sont les résultats atteints qui constituent le paramètre clé dont dépendent à la fois les **perspectives de pérennisation des actions engagées et la généralisation de l'impact à long terme du programme**.

Enfin, le manuel décrit comment le programme a été conduit par le PNUD et la DGCL et quel a été **le système d'accompagnement** tout au long de sa mise en œuvre avant d'émettre quelques **leçons utiles pour les programmes à venir**.

Cet ouvrage est élaboré sur la base d'un référentiel méthodologique mettant en valeur des critères fondamentaux de cohérence, de pertinence et de qualité des informations collectées et analysées. Il tenu compte des commentaires et points de vue de toutes les parties consultées. Il a intégré aussi les réflexions et les contributions émises par les bénéficiaires et destinataires de ce programme.

Cet ouvrage sur la capitalisation du programme Art Gold du PNUD Maroc donne le tracé complet des points suivants :

- l'expérience réalisée, le plan méthodologique et les résultats atteints ;
- les extraits des recommandations réalisées sous forme de bonnes pratiques à dupliquer dans le cadre d'autres interventions conduites par différents acteurs et agents de développement (locaux, nationaux ou ceux de la coopération internationale) ;
- les projets et programme “qui partagent la vision selon laquelle le développement durable est un processus vivant de transformation qui se réalise parce que différents acteurs interviennent à des moments et à des échelles différentes et selon des modalités diverses”.



# Introduction

## Définition de la capitalisation :

La gestion des connaissances peut être considérée comme l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant d'organiser, de mémoriser et de partager les savoirs et les pratiques. Ces connaissances sont organisées en informations à exploiter, en une somme d'idées à réfléchir, en enseignements à tirer, en expériences à échanger, en bonnes pratiques à capitaliser, le tout dans une optique d'apprentissage collectif et mutuel.

**Capitaliser est un processus** qui consiste à regrouper, recenser, mettre en commun les savoirs et les pratiques contextualisées d'une expérience, analyser des pratiques prometteuses et des points de vigilance pour en retirer des savoirs communs, rendre les informations disponibles et les diffuser dans "une perspective de progression, de renouvellement et d'efficacité".

Il s'agit bien de capitaliser sur une expérience conduite dans le cadre du programme Art Gold PNUD Maroc pour comprendre et produire du savoir avec les acteurs et les partenaires pour en tirer les leçons les plus édifiantes, afin de les transférer et progresser pour mieux réussir. En un mot, la capitalisation est un processus qui doit permettre d'améliorer des pratiques.

Ainsi définie, la capitalisation n'est pas seulement une "notion" ou un "concept" mais aussi un **objectif**, une **approche**, une **démarche** et un **processus d'intervention** pensé avec profondeur, planifié avec méthode et appliqué avec rigueur selon des modalités appropriées et des techniques variés (outils, instruments, formats, supports, diffusion, cible...).

## Domaines de la capitalisation :

**La capitalisation est l'une des meilleures voies qui, moyennant des approches et des démarches méthodologiques (outils et modalités), permet de décrire et rendre compte d'une expérience à reproduire comme c'est le cas du programme Art Gold du PNUD Maroc.** Cette description porte sur :

- **Les problèmes traités et les solutions imaginées** et mises en œuvre par le programme Art Gold du PNUD Maroc ;
- **Le bilan du programme** notamment les résultats produits, les **succès et les échecs**, les **potentialités et les obstacles** ;
- **La logique d'intervention et d'accompagnement ainsi que de création de la valeur ajoutée** à travers les impacts à moyen et long terme du programme Art Gold ;
- **Le cadre de référence pour l'articulation nationale et internationale** selon la demande des collectivités territoriales ;
- **Le cadre institutionnel, fonctionnel, opérationnel et facilitateur** mis à la disposition des réseaux de la coopération décentralisée, recherchant une relation directe avec les acteurs sociaux et économiques des territoires ;
- **Le cadre managérial et de gestion administrative, de coordination** et de coopération plus agile entre différents acteurs nationaux et internationaux présents dans le pays ;

- **Le cadre des capacités d’accompagnement des processus stratégiques** des réformes territoriales et de soutien des diverses interventions et dynamiques de développement local ;
- **La structuration de la coopération décentralisée et l’organisation de son accompagnement** par le programme Art Gold autour de quelques dispositifs : un dispositif de **financement** des actions, un dispositif technique d’**expertise**, d’études et de **suivi** des réalisations et un dispositif de **formation** et de **valorisation** des échanges des expériences.

## **Objectifs de la capitalisation :**

### **La capitalisation des expériences est d’abord un point d’étape méthodologique important dans le management du programme Art Gold.**

Inscrite dans le cadre le plus large de la gestion des connaissances explicites partageables, la capitalisation d’expériences a pour **objectifs** :

- de tirer **les enseignements et les bonnes leçons** de l’expérience du programme Art Gold du PNUD Maroc en termes de **cohérence, de pertinence, d’efficacité, d’efficacités, de durabilité, de pérennisation des effets et de “réplicabilité” des impacts positifs** des projets du programme ;
  - d’échanger et de faciliter l’accès à une grande somme d’informations, et de rendre plus disponibles les innovations **expérimentées (approches appuyées par des outils et des modèles confirmés)** pouvant être transposées avec adaptation au contexte grâce à des **analyses comparatives** des bonnes pratiques, des **systèmes et des outils d’évaluation** ainsi que des **mécanismes de transfert, de systématisation, de formalisation, d’articulation** et d’une éventuelle **généralisation voire une institutionnalisation** ;
  - de faire le tracé des apprentissages et des enseignements tirés d’une expérience et repérer toutes **les erreurs commises** pour les éviter et ancrer la démarche de transmission des savoirs, des compétences et des pratiques ;
  - d’identifier **le capital systématiquement transférable et partageable** constitué **des meilleurs pratiques** justifiant l’expérience du programme Art Gold du PNUD Maroc, notamment : le processus d’accompagnement et d’appui à la décentralisation, le développement des capacités des collectivités territoriales dans des domaines de gouvernance, la planification stratégique, la réalisation et la contribution des projets aux besoins des populations locales et en réponses aux lignes directrices régionales et aux plans de développement communaux, l’amélioration du contexte du développement local (aspects institutionnel, socio - politique, économique et environnemental) ;
- ### **La capitalisation est ensuite un moyen d’auto-évaluation qui a pour objectif :**
- **d’évaluer la contribution de la stratégie des actions du programme** Art Gold du PNUD Maroc au développement territorial, au système de décentralisation et de la gouvernance locale ;
  - **de fournir des éléments de connaissance, de compréhension et d’apprentissage** par rapport aux meilleurs pratiques et dans une perspective de réussite de la généralisation de l’expérience Art Gold aux autres régions du Royaume ;
  - **de permettre d’établir les conditions optimales de transposition et de mise en œuvre des outils du programme** pour éviter les tâtonnements éventuels et favoriser l’accélération de la diffusion de la méthodologie Art Gold dans d’autres régions ;
  - **de favoriser l’appropriation, l’échange des innovations et la coopération Nord-Sud et Sud-Sud** afin accroître **l’implication, l’inclusivité et la participation forte et**

**active** conformément aux **principes d'efficacité** de l'aide au développement prévus par les déclarations de Paris, d'Accra et de Busan (**harmonisation, alignement et appropriation**).

## Contexte de la capitalisation :

---

La capitalisation des acquis et des bonnes pratiques du programme Art Gold du PNUD Maroc prend en considération **“les orientations stratégiques** de l'appui à la décentralisation, **les objectifs fondamentaux** du programme Art Gold et **les actions opérationnelles et les résultats concrets** qui en découlent”.

Inscrite dans le cadre référentiel international visant à faciliter la concrétisation du dit programme, la capitalisation intègre :

- **Le plan-cadre pour l'assistance au développement (UNDAF)<sup>1</sup>** ;
- **Les objectifs du millénaire pour le développement (OMD)<sup>2</sup>** en articulation cohérente avec **l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH)<sup>3</sup>** ;
- **Les principes définis dans la déclaration de Paris, celle d'Accra<sup>4</sup> et celle de Busan** encadrent la démarche de mise en œuvre du programme Art Gold du PNUD Maroc et facilitent l'articulation coordonnée des actions prévues à divers niveaux d'intervention (niveaux régional, national et international).
- Retenus comme repère pour toute évaluation et appréciation, ces normes assurent la convergence, la pérennité et la fiabilité pour les projets de développement prévus dans ce programme.

Partant de ce référencement international et des normes considérées comme essentielle en matière d'efficacité de l'aide au développement, **cet ouvrage, conçu pour servir de guide sur la capitalisation** du programme Art Gold du PNUD Maroc, intègre dans sa démarche l'analyse des points fondamentaux suivants :

- Les principes, les programmes et les projets de décentralisation, de développement local et de renforcement des capacités territoriales ;
- **Les méthodologies de travail et les mécanismes de coordination** ;
- **Les objectifs et les préoccupations des partenaires et des acteurs nationaux, régionaux et locaux impliqués dans les processus de coopération bilatérale, multilatérale et régionale”.**

---

1 Notons que depuis 2002, trois plans cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) se sont succédé au Maroc et ont fait de l'amélioration de la gouvernance l'un de leurs objectifs prioritaires : le plan 2002 - 2006 (promotion de la gouvernance dans la perspective d'un développement humain durable), le plan 2007-2011 (le développement humain et la gouvernance en appui à la réduction de la pauvreté et de l'exécution”, le plan 2012-2016 (la consolidation de la gouvernance démocratique sensible au genre).

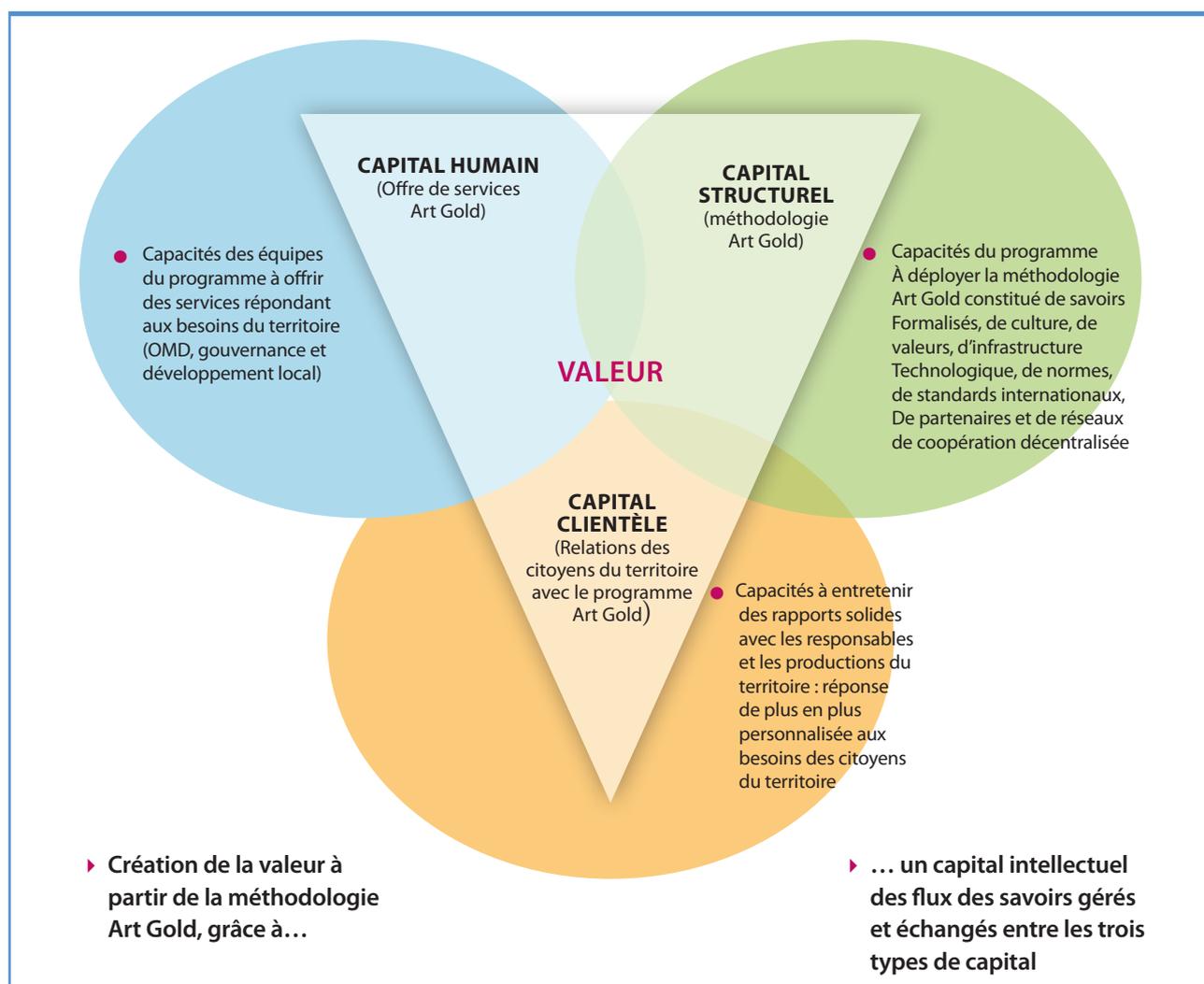
2 Signalons que le Maroc s'est engagé à poursuivre les objectifs du millénaire pour le développement (OMD), en mettant l'accent sur des instruments adaptés aux défis à relever.

3 L'INDH est lancée le 8 Mai 2005 et entame sa deuxième phase 2011- 2015. Elle est considérée come une démarche d'envergure pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion.

4 Les déclarations de Paris et Accra ont établi des principes de l'efficacité de l'aide au développement à savoir : les principes de l'harmonisation, de l'alignement, de l'appropriation et de la responsabilité mutuelle.

---

Modèle du capital intellectuel (capital humain, capital structurel, capital clientèle)



# Méthodologie et approche du programme Art Gold du PNUD Maroc : Concept Art et Réseau

L'aperçu esquissé sur la genèse du programme Art Gold du PNUD Maroc en appui au processus de décentralisation et de développement local permet de situer le contexte historique de sa mise en place au Maroc, de comprendre toute la logique d'intervention de ses acteurs, d'appréhender son cadre référentiel international et de présenter son cadre stratégique national.

L'initiative Art Gold est née successivement dans un double contexte :

L'initiative Art Gold est née successivement dans un double contexte :

- Son émergence dans **un contexte national** en plein renouvellement du paysage politique et institutionnel ;
- Sa promotion dans un **contexte local** d'appui à la décentralisation, de mise en place d'une régionalisation avancée et de positionnement de la commune à l'horizon 2015.
- Sa naissance dans **un contexte international** coïncidant avec un monde en quête d'un développement humain (les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), la déclaration de Paris et l'Agenda d'Accra).

- La première série d'articulations assez originales est opérée entre démocratie élective et démocratie participative ;
- La deuxième série d'articulations nouvelles est mise en œuvre entre l'Etat, le Marché (ou le secteur privé) et la Société civile.

## A- Nouveau concept d'autorité et grand élan de démocratie participative :

### a) Nouveau concept d'autorité :

Dès l'année 2000, le Maroc a inauguré des politiques innovantes en matière de gestion des affaires publiques qui découlent du **nouveau concept d'autorité**. Ce concept est "fondé sur la protection des services publics, des affaires locales, des libertés individuelles et collectives, sur la préservation de la sécurité et de la stabilité, la gestion du fait local et le maintien de la paix sociale".

Intégrant ce nouveau concept d'autorité, l'administration s'est évertuée à être plus proche du citoyen, à l'écoute de ses préoccupations pour mieux le servir afin de lutter contre l'exclusion sociale et la pauvreté mais aussi pour l'associer à la recherche des solutions les plus appropriées aux problèmes qui le concernent.

### b) Nouvel élan de démocratie participative :

Cette association prend la forme d'une participation significative du citoyen, des composantes de la société civile, des acteurs locaux (élus et administratifs) dans la gestion des affaires locales. Cette participation se définit concrètement à travers l'existence de pratiques, d'espaces et d'institutions qui permettent aux citoyens, aux groupements communautaires ou

## 1.1. Analyse des politiques prioritaires et acteurs clés :

Cette analyse est multidimensionnelle : nationale et internationale, régionale et locale, politique, économique et sociale.

### 1.1.1. Le cadre de politique nationale : renouvellement du paysage démocratique et institutionnel :

Le programme Art Gold du PNUD Maroc est intervenu dans un contexte de renouvellement de paysage politique et institutionnel appuyé par des réformes de dimension nouvelle impliquant plusieurs composantes de sensibilité différente. Ce renouveau réside dans une double série d'articulations :

structures intercommunales et au mouvement associatif une implication plus active dans la gestion des affaires locales”. Il s’agit donc de :

- “la participation comme capacité des citoyens et des communautés locales d’influencer directement la prise de décision des organes politiques des collectivités locales ;
- la participation comme capacité de contribuer, avec l’administration locale, à améliorer la prestation de service et l’action de développement local”.

## B- Nouveaux chantiers constitutionnels de l’Etat :

Fort de cette dimension nouvelle, le Maroc a identifié de **nouveaux chantiers de l’Etat**, comme la modernisation et la rationalisation des services publics, adopte les principes et les processus de **décentralisation et de déconcentration** des pouvoirs au changement du contexte socio -politique et économique.

Ainsi les grandes réformes, conduites, **durant la décennie 2010**, avec innovation et pragmatisme, s’articulent autour de la gouvernance, l’accès au droit, l’éthique, la régulation, la gestion de proximité, la reconfiguration des structures de l’Etat et notamment le processus décentralisation-déconcentration et de régionalisation, la qualité du service public, etc.

Dans ce cadre, attaché aux valeurs de la démocratie, le Maroc, pays du pluralisme politique, du libéralisme économique et de liberté d’association n’a cessé, tout au long de la période 2010, d’ouvrir la voie à une très forte participation de la société civile à la gestion publique et à son implication dans le processus de décision et au-delà dans le processus de la consolidation de la démocratie.

### a) Nouvelle constitution : consolidation démocratique et garantie des droits :

Pour renforcer un tel choix politique, celui d’une société démocratique et moderniste, le Maroc a approuvé par référendum **le 1<sup>er</sup> juillet 2011 une nouvelle constitution** qui :

- **relance la construction démocratique au Maroc sur de nouvelles bases** (une identité nationale plurielle, un socle élargi des libertés et des droits fondamentaux, un sens plus fort des exigences de démocratie participative et de bonne gouvernance, des organes législatif et exécutif plus efficaces, une justice érigée en pouvoir indépendant et une politique territoriale et régionale avancée) ;
- **inclue une nouvelle série de droits fondamentaux** : droits civils et politiques liés à la citoyenneté (comme le droit à la vie, à la sécurité, le droit à l’information, la présomption d’innocence, la liberté de presse), les droits sociaux (comme le droit à l’habitat, aux soins de santé, à la protection sociale, à la couverture médicale, à la formation professionnelle, à l’éducation physique et artistique, à l’accès à l’eau et à l’environnement sain) et des droits des catégories sociales spécifiques (notamment l’égalité homme femme dans tous les domaines, la protection contre la vulnérabilité) ;
- **intègre tout le registre de la citoyenneté active** (association de la société civile) et **impose le principe de la contribution des ONG**, dans le cadre de la démocratie participative, à l’élaboration, la mise en œuvre et l’évaluation des décisions et des projets publics (grâce entre autres à des mécanismes comme le droit de présenter des motions en matière législative, le droit de saisir indirectement, via le juge ordinaire, la cour constitutionnelle, le droit de présenter des pétitions à un conseil régional).

### b) Nouvelle constitution : nouvelle démarche de consécration des principes de bonne gouvernance :

#### Principes de bonne gouvernance :

La nouvelle charte constitutionnelle intègre un certain nombre de principes de bonne gouvernance :

- **l’inclusion** par le biais de la participation égale des citoyens à la vie nationale, leur implication dans le processus de coproduction des politiques publiques, par la réalisation effective de la parité, par le rôle et la place réservée aux jeunes générations ;

- **la solidarité** obtenue non seulement par la prise en compte des disparités sociales et spatiales mais aussi et surtout grâce à la volonté politique et de les éradiquer ou du moins les atténuer ;
- **la durabilité** amorcée par un esprit de développement durable et de gestion responsable des ressources ;
- **l'évaluation démocratique des politiques publiques** mises en œuvre et déployée grâce aux auditions parlementaires, à la reddition des comptes et responsabilisation des titulaires de mandats publics...etc.

### Déconcentration, décentralisation et régionalisation :

Rappelons que la charte constitutionnelle repose sur deux grands piliers :

- **la représentativité du gouvernement et sa redevabilité** vis-à-vis du parlement, selon une "dimension de gouvernance constitutionnelle et parlementariste qui met au centre la responsabilité de l'élu dans les choix stratégiques de l'action ;
- **la décentralisation institutionnelle et administrative** mettant "la région au centre de l'architecture de l'Etat ("**régionalisation**") en conférant aux conseils régionaux, désormais élus, une base électorale directe, l'ensemble de pouvoirs exécutifs en matière de conception, d'élaboration et de conduite des politiques territoriales.

S'agissant de la région, elle est considérée comme étant l'espace de promotion des "vocations territoriales" économique et social, des initiatives d'aménagement et de développement local. **La région** se révèle le centre d'harmonisation de toutes les relations de coopération internationale et décentralisée inscrites dans le cadre d'un réseau de partenaires très actifs.

Quant à **l'échelon communal**, un processus profond de réforme a été finalisé dans la **charte communale de 2009**, dans le sens d'un élargissement de la représentativité des élus territoriaux, de la participation des citoyens à la vie publique et à la gouvernance locale à travers notamment l'élaboration des plans de développement communaux. Ce processus d'élaboration a constitué une

occasion de "renforcement de capacités des administrations locales et d'élargissement de l'espace de débat aux organismes de la société civile".

En outre, la nouvelle constitution prévoit que **les collectivités territoriales s'administrent librement** par les conseils élus dans le respect des lois. Ces dispositions marquent une grande avancée dans le raffermissement de l'ancrage démocratique dans la gestion des affaires publiques au niveau local.

Dans ce sens, et à l'instar des pays avancés, la décentralisation confère l'exercice de responsabilités importantes aux décideurs locaux dans le but essentiel d'offrir des services de qualité aux citoyens.

Cela suppose que les collectivités territoriales disposent :

- de nouvelles compétences acquises par le transfert de celles exercées par l'Etat ;
- de nouveaux moyens financiers et fiscaux de nature à assumer une autonomie de décision, assortie d'une totale responsabilité ;
- des moyens humains, organisés dans une fonction publique territoriale, moderne et compétente.

En fait, tout système de décentralisation suscite des problématiques ayant trait aux éléments suivants :

- la redéfinition des pouvoirs et leur répartition entre l'Etat et les collectivités territoriales ;
- l'organisation des différents échelons locaux ;
- la présence territoriale de l'Etat et la repositionnement des responsabilités locales ;
- la configuration et la mise en œuvre de la gouvernance ;
- le transfert des compétences et des moyens financiers aux collectivités territoriales ;
- la place des ressources humaines dans le processus de renforcement de la décentralisation.

A ces questions, tant la constitution 2011 que la charte communale ont apporté des innovations majeures recherchant ainsi une voie d'avenir dans la réforme des rapports

Etat-Collectivités Territoriales et une meilleure application de l'esprit de la décentralisation.

A cet effet, les principes novateurs qui fondent une décentralisation renforcée tiennent à une modification profonde en deux points "le transfert de l'exécutif et la suppression de la tutelle au profit du contrôle de la légalité".

Ces principes sont énoncés dans la constitution de tous les pays qui ont une forte tradition de décentralisation : "les collectivités s'administrent librement par des conseils élus dans le respect des lois".

Les questions les plus essentielles à ce sujet se rapportent à la création des conditions d'une répartition des pouvoirs à même de consolider l'avenir des territoires. Elles concernent aussi plusieurs niveaux de répartition : entre Etat et collectivités territoriales, entre autorités décentralisées et celles déconcentrées.

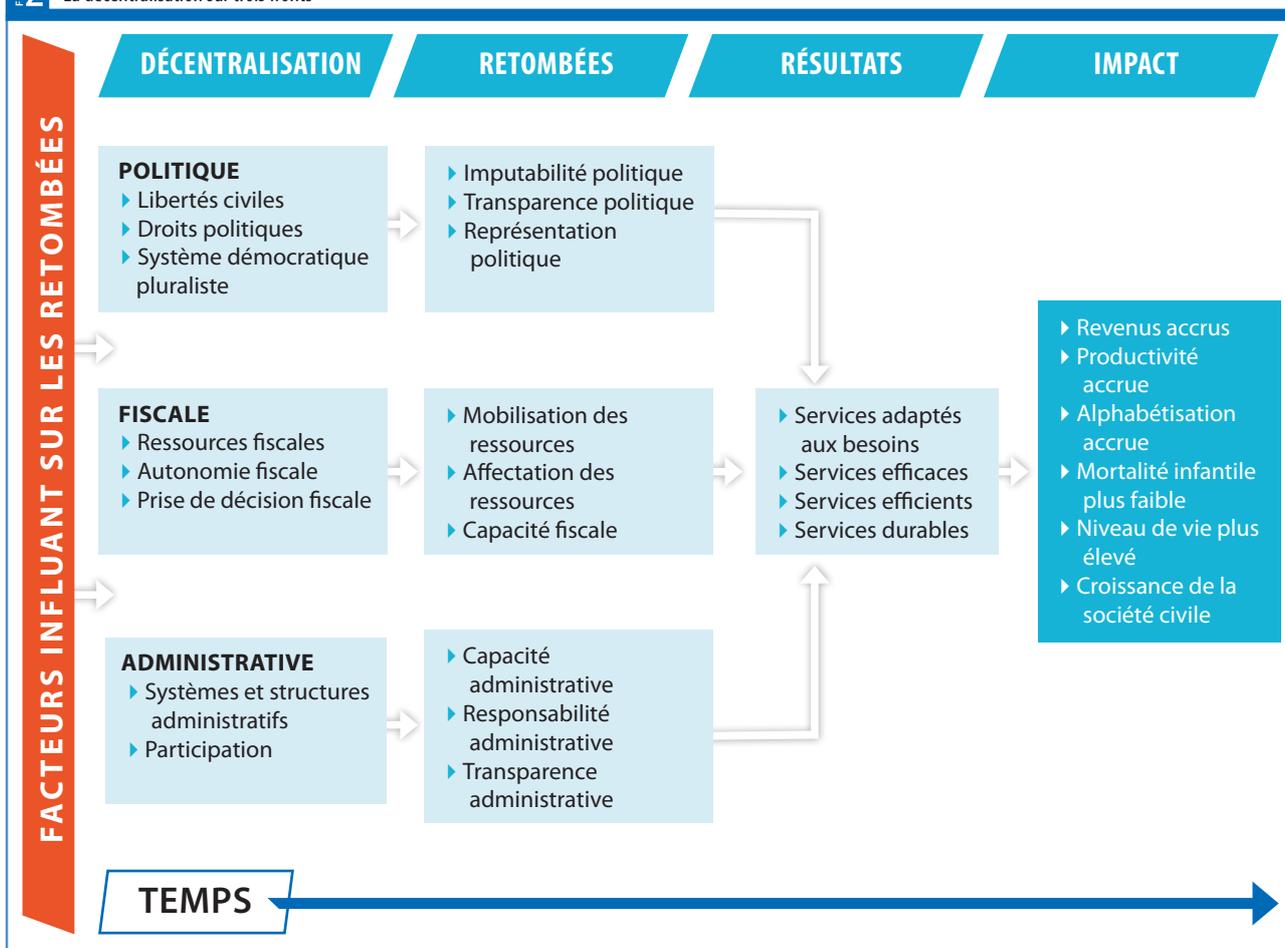
### I.1.2. Le cadre de politique locale : positionnement stratégique de la "commune à l'horizon 2015" :

La politique de la décentralisation suppose l'amélioration substantielle des pratiques de bonne gouvernance des collectivités territoriales et le renforcement soutenu de leurs capacités de planification, de gestion et d'exercice de la maîtrise d'ouvrage.

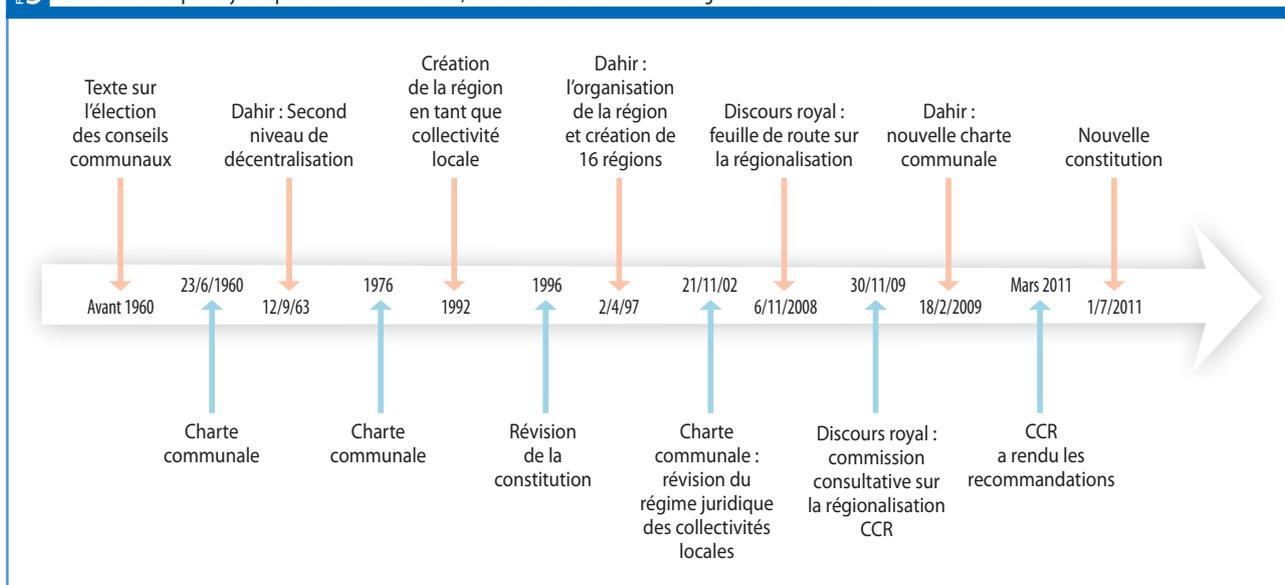
Dans ce sens, la DGCL a défini et mis en œuvre un **plan stratégique national de renforcement de la décentralisation "commune à l'horizon 2015"**. Cette stratégie prévoit :

- la restructuration de la commune et le transfert de plus de moyens financiers et humains afin de fournir des services de qualité aux collectivités territoriales (eau, assainissement, gestion des déchets solides et des décharges, transport urbain, éclairage public) ;

FIGURE 2 La décentralisation sur trois fronts



Sources : Parker, Andrew N, 1995, Decentralization : The way forward for Rural Development? Policy Research Working Paper 1475. La Banque Mondiale. Washington.DC



- la responsabilisation des élus pour concevoir, élaborer, mettre en œuvre une meilleure planification, une gestion plus efficace, un exercice effective de la maîtrise d'ouvrage et une accélération du rythme d'exécution des projets des plans communaux de développement.

Partant de ces orientations majeures, cette stratégie s'articule autour de six axes, à savoir :

- **“La planification du développement local** qui a pour objet d'asseoir la culture de la planification, d'accompagner les élus pour qu'ils disposent d'une vision stratégique de développement (plan communal de développement) et de rendre opérationnelle la stratégie de développement urbain ;
- **L'organisation et la modernisation de la GRH** qui a pour objet de doter les communes d'une organisation efficace, de concrétiser la feuille de route RH et de moderniser les différents volets de la RH : recrutement, gestion de carrière et formation ;
- **La mobilisation des moyens de financement** qui a pour objet d'améliorer les ressources propres des communes en mobilisant au maximum le potentiel fiscal disponible et en assurant une gestion dynamique du patrimoine ;
- **La professionnalisation de la gestion des services publics locaux** pour en améliorer la qualité que ce soit en gestion directe (bureaux communaux d'hygiène,

éclairage...), par la création de société de développement local ou par le recours à la gestion déléguée ;

- **L'administration électronique** qui a pour objet une plus grande utilisation des NTIC pour moderniser l'administration communale : modernisation de l'Etat civil, portail des collectivités locales, système d'information intégré.
- La constitution d'un cadre juridique complétés par des textes réglementaires nécessaires pour accompagner l'application de la charte communale (telle qu'elle a été amendée) et la vie des institutions existantes ou nouvelles (les arrondissements, les groupements d'agglomérations ou les sociétés de développement local)”

#### 1.1.3. Le cadre de politique économique et sociale : des articulations nouvelles entre Etat, Marché et société civile :

Des articulations nouvelles s'imposent car l'Etat est en plein profilage, le marché connaît une économie en pleine transition et la société civile ne manque pas d'effervescence associative aujourd'hui sans précédent.

#### A. Un Etat en plein reprofilage :

Un Etat moderne édifié sur la base de la gouvernance engagé dans un processus de décentralisation renforcée et une régionalisation avancée.

L'élargissement progressif du domaine d'attributions et de compétences des collectivités territoriales est le "nouveau visage de la décentralisation au Maroc". Ces collectivités territoriales sont aujourd'hui le lieu de concertation et d'apprentissage de la pratique démocratique.

**La région**, de part les nouvelles responsabilités qui lui confère son régime autonome, sa sphère, sa grille de compétence, son champ d'attributions et ses règles de fonctionnement, **devient un véritable espace de consultation, d'impulsion et de réalisation de programmes de développement économique, social et culturel.**

## **B. Un marché : une économie en transition :**

**Il s'agit d'un marché adopté par le Maroc en termes de politique économique libérale qui tente de positionner le pays comme acteur et partenaire dans les échanges internationaux.**

Dans ce cadre, des réformes ont été entamées depuis quelques décennies et ont permis l'ouverture du pays à l'international. Elles sont d'ordre structurel portant sur des stratégies sectorielles réalisées à coup de grands chantiers (exemples : le Maroc vert, la vision 2020 du tourisme, la stratégie énergétique, le plan émergence de l'industrie, la stratégie halieutique...).

Elles ont aussi concerné la législation commerciale et la transparence (code des douanes et loi sur le commerce extérieur) ou encore les sociétés commerciales (la loi relative aux sociétés commerciales, loi sur la société anonyme) ou enfin, la liberté des prix et la concurrence avec l'accent mis tout particulièrement sur la condamnation des pratiques anti-commerciales.

Elles ont également favorisé l'attractivité des investissements privés étrangers au profit de différents secteurs productifs qui ont, par ailleurs, permis au pays de se doter d'une série d'infrastructures de base (autoroutière, ferroviaire, portuaire et aéroportuaire ainsi que d'un approvisionnement en eau, en électricité et en diversification énergétique).

Toutes ces réformes permettent au Maroc d'engager, dans les meilleures conditions, son

processus de transition vers l'économie de marché et l'initiative privée qui constituent les facteurs moteurs de sa dynamique de croissance et de développement.

## **C. Une société civile : une grande effervescence associative :**

**La société civile émerge** pour rompre les logiques d'exclusion parfois générées par la libéralisation économique, pour prendre en charge la dimension sociale et pour assurer un accès équitable aux services de base et aux opportunités économiques

Dans cette optique, **de nouvelles articulations participatives sont aussi à établir entre l'Etat, le marché et les composantes de la société civile.** En effet, dans un pays comme le Maroc qui a toujours vécu une effervescence associative, ces articulations sont à créer et à consolider institutionnellement et juridiquement.

Dans ce contexte, la coopération internationale décentralisée implique de travailler en phase avec les dynamiques sociales, politiques et institutionnelles locales, "avec une exigence accrue en termes de qualité, d'efficacité et de durabilité à long terme" ; l'objectif étant de contribuer au "renouvellement de la réflexion stratégique et méthodologique sur l'intervention de développement et les pratiques de coopération".

### **I.1.4. Le cadre référentiel international du programme Art Gold :**

Etant une initiative d'une portée concluante, le programme Art Gold vise à :

- contribuer au soutien des processus territoriaux de décentralisation et de développement local ;
- réaliser les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) à travers la promotion de la coopération internationale et décentralisée et les apports des divers acteurs et intervenants dans le programme Art GOLD.

## **A. Conférences internationales et normes définies :**

Inscrite dans le cadre des politiques de partenariat, cette initiative fait référence à

plusieurs normes définies dans des déclarations à l'occasion de conférences mondiales et de forums internationaux qui ont eu lieu **depuis la deuxième moitié de la décennie 90**. Citons :

- **La conférence de Barcelone de 1995 et la conférence interministérielle de Valence de 2002** relatives aux politiques de partenariat Euro-méditerranéen ;
- Le Forum de Paris de 2005 qui a consolidé les termes du consensus émergeant des précédents sommets et conférences. Ce qui a donné lieu à la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide.
- Cette déclaration a été signée par 120 Etats et Organisations. Cette déclaration précise les objectifs définies en matière de gestion de l'aide et propose d'établir un plan d'action permettant d'appuyer les progrès attendus dans ce domaine.
- **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, pour le renforcement des stratégies et des capacités nationales nécessaires à la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement (OMD 2015) et particulièrement l'objectif relatif à la "création d'un partenariat global pour le développement", un partenariat durable entre communautés locales pour la gouvernance démocratique et le développement économique et social des territoires.
- **La déclaration d'Accra (2008) et le Forum du Busan (2011) sur l'efficacité de la coordination de la coopération internationale au développement.**
- Enfin, le programme Art Gold Maroc répond aux objectifs du **Plan-Cadre des Nations Unies pour l'assistance au Développement (UNDAF) 2007-2011** et du programme de coopération du PNUD, de l'UNFPA (CPD) au Maroc, ainsi que de l'UNDAF 2012/2016 et le plan d'action commun des Agences Onusiennes au Maroc.

Ce programme a pour objectif de promouvoir un mode de gouvernance démocratique dans la perspective d'un développement humain durable et appuyer un développement

local participatif dans le cadre du processus de décentralisation.

## **B. Promotion d'un nouveau multilatéralisme et action internationale des collectivités territoriales :**

Cette initiative s'inscrit dans **le cadre de la promotion d'un "nouveau Multilatéralisme"** qui constitue une base de collaboration entre le système des Nations Unies et les gouvernements étatiques. Cette démarche privilégie la participation active des collectivités territoriales et des acteurs sociaux du Sud et du Nord, en vue de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

### **a) L'action internationale des collectivités territoriales :**

Cette initiative consacre **la place des collectivités territoriales** au sein de la scène internationale et marque, désormais, depuis les années 90, son entrée en tant qu'acteur à part entière dans les relations internationales d'une coopération décentralisée. Cette **action extérieure des collectivités territoriale**, soutenue et encouragée par l'Etat, bénéficiant d'avantages et d'atouts (la proximité, le savoir-faire, les moyens financiers et humains) s'est vue au fil des années, son périmètre élargi, son pouvoir d'action renforcé, légitimé en cela par le fait que les OMD ne peuvent être concrétisés qu'au niveau territorial et ce grâce à la coopération décentralisée.

Cette initiative **s'est positionnée pour devenir**, en moins de deux décennies, **le passage incontournable de l'action de l'Etat en matière de coopération internationale**. "En moins de vingt ans, les pouvoirs locaux sont ainsi devenus des interlocuteurs incontournables de la scène internationale car convaincus que le développement local se nourrit de réalités et d'expériences extérieures. Ils ont réussi à tisser des liens avec les acteurs du monde entier et à élaborer des stratégies sur des thèmes qui concernent l'ensemble des habitants, tels que l'eau, la défense de l'environnement, l'accès des populations aux services publics, l'éducation, les transports... etc."

### Organisation et engagement de la coopération décentralisée :

Cette initiative s'est organisée à l'échelle mondiale, en 2004, à travers le réseau des Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU), à l'échelle du continent africain à travers le réseau CGLUA et au Maghreb suite à une phase préparatoire.

Cette initiative a évolué, mûrie et s'est consolidée. Mise en route au Maroc en 2007, elle vise à atteindre des objectifs de soutien des processus de développement local grâce à un dense réseau de coopération, et à travers la réalisation de multiples projets tant au niveau local et national qu'au niveau international (décentralisation technique et administrative, couverture du territoire, qualité et durabilité des services, développement économique local, environnement dans divers domaines d'actions, Empowerment et mainstreaming du genre dans les secteurs concernés...).

Cette initiative s'est dotée, dans la phase de préparation 2005-2006, de mécanismes de coordination et de pilotage de sa mise en œuvre et son suivi-évaluation, notamment

le Comité National de Coordination, les Groupes de Travail Régionaux et Provinciaux.

Elle a coordonné sa méthode d'action avec l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH), lancée par le Maroc à la même période pour lutter contre la précarité, la marginalisation et la pauvreté.

Cette initiative a connu son lancement, sa dynamisation et sa promotion avec l'engagement de la coopération décentralisée, représentée par une multiplicité d'acteurs d'origine espagnole, italienne, belge, suisse et française, selon une logique unique et commune de participation à des actions du programme cadre dès la première phase 2007-2009 en partant du premier plan opérationnel de 2007 et ultérieurement lors de la deuxième phase 2010-2012.

Ces actions visent à atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement et sont conduites conformément aux principes d'harmonisation, d'alignement, d'appropriation, de gestion axée sur les résultats et de responsabilité mutuelle autour desquels sont articulées les déclarations de Paris et d'Accra.

ENCADRE  
1

### ART International : une nouvelle forme de multilatéralisme.

"L'initiative ART International aux Réseaux Territoriaux et Thématiques de Développement Humain - a été lancée en Novembre 2004 par le PNUD en collaboration avec l'UNESCO, l'OMS, l'UNIFEM et l'UNOPS et rejoints récemment par le BIT et l'UNHCR.

Cette initiative vise à promouvoir un nouveau multilatéralisme en appui à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le Développement, au sein duquel le système des Nations Unies collabore avec les gouvernements, les collectivités locales et les acteurs sociaux du Sud et du Nord.

Du point de vue opérationnel, 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 de chaque pays.

En outre, Art suppose d'appuyer l'institutionnalisation d'instruments de coordination des contributions des différents bailleurs de fonds bilatéraux et ceux de la coopération décentralisée, ainsi que des instruments de planification et de planification et de monitoring des processus de développement local. L'objectif étant que ces contributions puissent aider à réaliser, d'une façon efficace et cohérente, les OMD, tant au niveau national que local.

Art International est coordonné par le PNUD à Genève. Ce centre offre un ensemble de services aux Programmes-cadres des différents pays participants (Mozambique, Sénégal, Bolivie, Uruguay, Cuba, République Dominicaine, Indonésie, Sri Lanka, Albanie, Serbie, Liban, Gabon, Mauritanie, Nicaragua, Equateur, Maroc, etc.), grâce à ses réseaux d'expertise qui apportent leur assistance aux programmes Art Gold.

Art adopte une approche territoriale intégrée et participative et des méthodes de travail visant des résultats structurels, qui permettent la création d'un contexte institutionnel organisé de façon à ce que les différents acteurs nationaux et internationaux puissent contribuer au développement humain, de façon coordonnée et complémentaire.

Y participent les pays donateurs (Espagne, Italie, Canada, Suisse, Japon, Belgique, France, Suède, etc.), les Agences des Nations Unies, les gouvernements, les acteurs locaux de la coopération décentralisée dont de nombreuses Régions, Provinces et Communes européennes, africaines, américaines et asiatiques ainsi que les ONG, les Universités et le secteur privé".

(Source : documents du PNUD Maroc)

## I.2 Risques et potentialités :

Imposée par des impératifs d'amélioration de la gouvernance locale et la nécessité d'une réponse rapide et pertinente, ciblant les aspirations intenses à une démocratie citoyenne, la refonte de l'organisation régionale et l'approfondissement de la décentralisation et de la déconcentration, le programme Art Gold du PNUD Maroc a développé une stratégie d'intervention.

Et, comme toute stratégie qui se veut réaliste, efficace et certaine, elle doit se justifier logiquement par des potentialités à faire face à des risques. Elle s'appuie sur diverses potentialités qui sont à situer à différents niveaux : politique, économique, financière, social, managérial et juridique.

### A. Des potentialités importantes :

- **Les potentialités politiques** : le programme est bien placé pour adopter une démarche permettant de contribuer à “un impact de la décentralisation sur le bien-être général des populations” et sur “la nécessité de faire prendre à la décentralisation un virage plus profond”.
- Les potentialités économiques : “le contexte actuel de crise économique mondiale a suscité la réflexion sur l'importance d'accompagner les communes dans leur réflexion sur les moyens d'amélioration de leur économie locale avec les moyens existants”. Il y a là un potentiel à transformer en capacité, celle de l'appui et l'accompagnement des collectivités territoriales. Ainsi, il est envisagé, “dans le cadre du programme Art Gold, l'appui à la mise en place des stratégies de développement de l'économie locale sorties des plans communaux de développement avec une vision intercommunale”. A cet égard, les collectivités territoriales constituent l'espace le plus pertinent des différentes initiatives locales dans la mesure où les mécanismes de concertation existent et que les citoyens participent au développement territorial.
- **Les potentialités sociales** : le Maroc s'est engagé à poursuivre les OMD, en mettant en place les instruments appropriés dont l'INDH (première phase 2005-2010 et la deuxième Phase 2011-

2015) qui représente un outil d'action directe pour prendre en charge, au niveau territorial la lutte contre la pauvreté. “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 (INDH)”. Dans ce cadre, le programme Art Gold du PNUD Maroc est porteur d'un potentiel à faire valoir pour compléter les initiatives entreprises et les programmes existants.

- **Les potentialités financières** : nombreuses sont les collectivités territoriales qui souffrent d'une insuffisance des ressources financières propres (ressources fiscales, les droits et redevances, produits des emprunts contractés notamment auprès du Fonds d'Équipement Communal). Ce qui les empêche à réaliser les stratégies et les plans de développement locaux. Il en résulte que l'appui du programme Art Gold du PNUD Maroc constitue une opportunité en termes d'apport technique et financier et d'aide au développement local. Dans cette optique, le programme représente une stratégie et un outil de mobilisation d'un potentiel financier.
- Les potentialités d'expertise technique et managériale : rappelons que certaines collectivités territoriales connaissent une faible capacité d'élaboration des stratégies et des plans de développement locaux (PCD), une inadéquation des méthodes de diagnostic et de marketing territorial. Elles ont donc bien besoin d'une assistance technique appropriée du fait qu'elles sont assez souvent dépourvues d'expertise propre pour concevoir et mettre en œuvre leurs programmes et projets de développement local. Dans ce cadre, le programme Art Gold du PNUD Maroc appuie la stratégie de la DGCL qui consiste à renforcer les capacités des collectivités territoriales en

matière de planification, de gestion et d'exercice de la maîtrise d'ouvrage.

En somme, fort de ces potentialités d'expertise, de conseil et d'assistance technique, le programme Art Gold en collaboration avec la DGCL a mis à la disposition des collectivités territoriales marocaines de nombreux dispositifs d'appui technique et financier destinés à impulser les capacités de gestion des acteurs locaux pour assurer le développement local. Ce qui justifie, par ailleurs, tout aussi bien les outils de coopération décentralisée mobilisés que le processus d'accompagnement des dits acteurs dans l'organisation, le fonctionnement de la commune et du conseil régional, sa stratégie, ses relations avec les citoyens.

## **B. Préalables et risques :**

Pour faire valoir ces potentialités, le programme a tenté de faire face à des risques identifiés dès le début du lancement du programme : risque de non adhésion des acteurs locaux et de la population concernée, le risque financier, le risque juridique, le risque de rupture dans la durabilité et la pérennité du dit programme. Ce sont là des facteurs extérieurs à intérioriser absolument pour garantir la faisabilité du programme. C'est la raison pour laquelle une série de préalables à ces risques ont été mises en place. Ce sont notamment :

### **Les préalables au risque de non - adhésion au programme :**

Face au risque de rejet et de non adhésion de la population et des acteurs locaux, le programme Art Gold du PNUD Maroc s'est justement appuyé sur la volonté politique et l'engagement des autorités nationales et régionales (vis-à-vis du développement local c'est-à-dire l'étroite collaboration entre les programmes du Gouvernement du Maroc, (notamment l'INDH), le PNUD et le Système des Nations Unies), pour renforcer le processus de développement local ;

La volonté du Gouvernement du Maroc de favoriser la lutte contre la pauvreté dans les zones défavorisées et chez les groupes vulnérables ;

Une participation active des institutions locales chargées de la gouvernance et des services au développement devra être assurée, grâce à l'appui de la DGCL ;

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.

Le Gouvernement du Maroc a joué un rôle très actif pour que cette condition se matérialise. Il a à travers ses propres mécanismes nationaux de décision, facilité les initiatives de coopération avec les bailleurs de fonds. Grâce à cette facilitation, le Programme a pu garantir les résultats et obtenir l'impact de ses activités. Ce qui a encouragé 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 à travers les mécanismes de coordination territoriales mise en place par le Programme GOLD Maroc ; Le Président du Conseil Régional sera aussi le responsable des actions du programme à caractère régional à travers le Conseil Régional.

L'appui de l'ensemble des services internationaux ART au Programme GOLD PNUD Maroc permet d'orienter vers les collectivités locales du Maroc les administrations locales des pays européennes (et autres) et d'insérer les institutions du Maroc dans le réseau international d'initiatives pour le développement local.

### **les préalables au risque financier :**

Lors de sa première phase, le programme Art Gold PNUD Maroc - comme tout autre programme de changement- s'est heurté au niveau territorial à quelques difficultés et n'a pas manqué de connaître, de temps en temps, des contraintes durant son parcours. Car le programme ne se contentait pas seulement de réaliser les actions planifiées et les projets prévus mais surtout il tentait d'en garantir la fiabilité de leurs résultats et d'en assurer la durabilité de leurs effets.

Ces difficultés rencontrées ont pour origine une confluence de facteurs d'ordre managérial, financier :

- le défaut du management est dû, très souvent, au manque de conditions minimales exigibles pour assurer une

gestion adéquate. Ce constat est souvent relevé par les acteurs sur le terrain : peu de moyens de travail et d'outils de gestion (matériel informatique, système d'archivage, système d'information communal, plan de développement stratégique, etc.) ;

- “la forte prédominance de l'Etat au niveau local, sans l'aval et les moyens duquel aucune action ne peut être entreprise et qui donne davantage l'image d'une coopération déconcentrée que d'une coopération décentralisée” ;
- “la méconnaissance des enjeux, des caractéristiques de la coopération décentralisée, des législations et des contextes politiques sur lesquels elle repose, suscitant malentendus et déceptions” ;
- la faible implication de l'autorité provinciale, s'avère certes “comme un passage obligé lié à l'évolution du processus de décentralisation” mais la solution réside dans l'approche participative et la culture de gouvernance locale ;
- la fréquence d'un changement non préparé des décideurs et de la composition politique des conseils régionaux, provinciaux et communaux, est souvent dommageable car il constitue un facteur de discontinuité et un risque d'entraver la bonne marche des activités et des projets du programme si des mesures de gestion de la transition ne sont pas prises au moment opportun ;
- l'insuffisance de la **logique de demande** des territoires et son incompatibilité avec la logique de l'offre ; on constate une incapacité chez les territoires à monter des dossiers pour accéder à des appels d'offre des bailleurs. Ce qui amène des acteurs à penser “ancrer la logique de la demande à travers une approche intégrée de projet prenant en considération toutes les composantes et tous les paramètres (AGR) et ensuite d'opérer un changement d'échelle de la coopération et se constituer en réseau pour répondre à ces appels d'offre” ;

Outre ces difficultés, le programme a aussi connu des contraintes dont l'analyse permet de tirer quelques enseignements et formuler des propositions d'ordre essentiellement managérial (gestion des ressources financières

et management des projets, gestion des ressources humaines et développement des compétences).

**Au plan des ressources financières :** les collectivités territoriales souffrent d'une insuffisance parfois criante des ressources financières. De nombreuses raisons expliquent ce constat :

la crise économique et financière actuelle que connaissent les institutions financières de coopération et qui a conduit à la réduction de leurs budgets de coopération,

l'absence d'une stratégie financière en matière de coopération décentralisée puisqu'aucune rubrique budgétaire n'est consacrée à la coopération décentralisée et peu de cadres spécialisés en matière de techniques de montage des scénarii de financement des projets et qualifiés en techniques de négociation de ces financements destinés à couvrir les charges de la coopération décentralisée.

Il en résulte des contraintes financières imposantes : ces ressources sont limitées et très peu disponibles pour répondre aux nombreuses demandes d'appui aux collectivités territoriales.

Ce sont donc des contraintes qui constituent des facteurs de risques pour la réalisation des projets prévus pour les nouvelles régions souhaitant bénéficier des prestations du programme Art Gold.

#### Les risques de financement interne :

Les services déconcentrés de l'Etat dans les régions ne disposent pas de moyens suffisants pour programmer et mettre en œuvre les politiques relatives aux services essentielles en matière de santé, d'éducation, de transport, d'appui à l'agriculture et autres activités productives de base.

Une réduction des ressources de l'Etat pour ses politiques sectorielles pourrait mettre en péril la durabilité des services et des investissements mis en place par le programme.

Le manque de mécanismes locaux d'exécution financière faciles et efficaces rend difficile la concrétisation des projets.

#### Les risques de financement externe :

Le manque de visibilité et de stratégie claire de mobilisation des ressources financières

(fund raising) est accru à cause des risques liés à la réduction des enveloppes budgétaires allouées aux “programmes pays” comme conséquence de la crise financière dont l’impact menace toujours plusieurs pays donateurs. Cette limitation de disponibilité de fonds à injecter directement dans les projets territoriaux risquerait de réduire l’intérêt des acteurs locaux vis-à-vis des propositions du programme.

Par ailleurs, La concrétisation de ces programmes de coopération tant au niveau bilatéral que multilatéral rencontre des difficultés dues non seulement aux sources de financement limitées mais aussi à de nouvelles procédures mises en place par les organismes de coopération, des négociations difficiles et toujours longues, des techniques d’évaluation et des modes contraignants de choix de projets à financer, des méthodes exigeantes de formulation de ces projets, des cahiers de charges, des protocoles et des montages financiers fort complexes.

Force donc est de constater que certes, les multiples opportunités de coopération offertes aux communes sont réelles mais les difficultés et risques financiers rencontrés sont aussi intenses.

#### **Les préalables au risque d’adaptation :**

**Il s’agit d’un risque de 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, permettent d’adapter les activités spécifiques à de nouvelles situations.

La gestion du programme à travers des plans d’action annuels permet 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, permet de prendre en considération ces nouvelles situations et de mettre en place les solutions nécessaires pour garantir le bon développement des activités programmées.

Notons à cet égard que le Comité National de Coordination (CNC) joue un rôle important dans cette adaptation permanente du programme.

#### **Les préalables au risque de rupture de la durabilité et de continuité 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 qui s’inscrivent dans une vision d’application et d’appropriation sont notamment :

- **L’implication des ministères concernés dans le cadre du Comité National de Coordination :**

Dirigée par le Ministère de l’Intérieur, cette participation effective permet 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 :**

Cette approche permet 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 permet également de réorienter de façon progressive les investissements en tenant compte des résultats et des nouvelles situations qui se présentent 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 :**

Cette approche permet 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.

#### **Les préalables au risque juridique :**

Notons que “le cadre juridique de la décentralisation” se traduit, “sur le plan pratique, par plusieurs zones d’ombre notamment

en ce qui concerne l'exécution de certaines compétences transférées aux collectivités locales. L'intervention de l'Etat et de ses services déconcentrés occupe une place qui reste encore prépondérante. Les responsabilités propres à chaque niveau de collectivité sont souvent difficiles à délimiter tandis que le principe de subsidiarité demeure faiblement appliqué”.

Pour faire face à ce risque, le programme Art Gold du PNUD Maroc suscite une démarche territorialisée reposant sur :

- Une planification stratégique basée sur un diagnostic rigoureux ;
- Une définition d'objectifs précis, l'expression des besoins par les populations concernés et un monitoring d'impact de ces plans.

Pour ce faire et en vue de garantir une bonne gouvernance au niveau territorial, le programme 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.

### **1.3. Objectifs, moyens et capacités des acteurs :**

La logique d'intervention du programme Art Gold se justifie par une confluence de facteurs et d'objectifs que l'on peut inscrire dans un double cadrage : un cadre référentiel international et un cadre stratégique national.

#### **1.3.1. Cadrage des objectifs de l'Initiative Art International :**

##### **A. Objectifs globaux :**

Dans le contexte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), l'initiative Art, lancée en Novembre 2004 par le PNUD, l'UNESCO, l'OMS, l'UNIFEM et l'UNOPS, sert de plateforme collective pour la gouvernance démocratique et le développement humain au niveau local.

Ce programme vise à atteindre des résultats de portée structurelle :

- Renforcer les stratégies et les capacités nationales et locales dont les régions ont besoins pour le développement

territorial et de gouvernance, à travers l'harmonisation et l'articulation de l'action des acteurs internationaux et des acteurs locaux de la coopération décentralisée, opérant dans les différentes régions du pays ;

- Promouvoir la gouvernance démocratique au niveau décentralisée à travers l'utilisation et l'amélioration **d'une approche participative** dans la programmation du développement local et la gestion des ressources provenant de la coopération internationale ;
- Assurer la promotion, **l'appropriation du processus de décentralisation**, du développement local et de la coopération décentralisée par les acteurs locaux ;
- Renforcer 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 ;
- Promouvoir et encourager la mise en œuvre **d'une approche territoriale** du développement, et 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 ;
- Appuyer le lancement et la mise en œuvre d'un processus de planification stratégique et de programmation locale (participation, diagnostic, formulation, exécution, suivi-évaluation) coordonnée par les autorités locales (régions, provinces, 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, participe à ce processus de programmation locale pour contribuer à une meilleure coordination des réponses aux diagnostics participatifs locaux. Une assistance technique est 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 ;

- Soutenir le gouvernement et les 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.

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, associés 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'Etat et les acteurs internationaux du développement.

## B. Objectifs spécifiques (la phase allant de 2007 à 2009) :

Depuis son lancement en 2007, le programme Art Gold du PNUD Maroc a réussi à mettre en place un cadre de programmation participative de référence pour la coopération décentralisée, basé sur les besoins des territoires cibles.

La logique d'intervention de ce programme est formulée en cadre logique. Sa présentation est déclinée en objectifs globaux, en objectifs et sous objectifs spécifiques, en résultats attendus et en activités.

Il y a là "une valeur ajoutée" indéniable créée par tous les acteurs nationaux et internationaux qui ont harmonisé leurs interventions et leurs soutiens à partir de la matrice du programme récapitulant les dispositions prises pour appuyer la décentralisation, la gouvernance et le développement local.

Aussi, pour la phase allant de **2007 à 2009**, les objectifs du programme sont :

### a) Les objectifs spécifiques au niveau territorial :

Ces objectifs consistent à :

- améliorer **l'efficacité de l'aide au développement** en favorisant la coordination des partenaires de la

coopération décentralisée et en appuyant la planification stratégique participative au niveau local (régionale/lignes directrices et communale/PCD) ;

- développer la **gouvernance locale et la démocratie** à travers le renforcement des compétences des collectivités locales en vue :
  - d'assurer des **services de proximité de qualité aux citoyens**, et ce à travers le renforcement des capacités locales (élus, cadres administratifs et techniques, etc.) par le biais de formation et des échanges techniques entre collectivités territoriales marocaines et européennes en matière de décentralisation et de développement local ;
  - mettre en œuvre de projets et initiatives novateurs en réponse aux documents stratégiques au niveau régional (LD) et communal (PCD) avec le soutien (technique et financier) de la coopération décentralisée afin de contribuer à la réalisation des OMD.

Par ailleurs, les sous objectifs du programme consistent à appuyer progressivement toutes les régions du Maroc. Le programme propose alors de :

- Renforcer des services et des structures aux niveaux régional et provincial (santé, éducation, agriculture, formation, etc.) qui doivent répondre aux besoins de la population locale ;
- Renforcer les capacités des acteurs locaux dans la programmation et la gestion du développement territorial intégré, participatif et ouvert aux opportunités internationales ;
- Consolider le rôle des groupes de travail régionaux (GTR) 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 ;
- Renforcer la participation et la communication avec la population locale grâce à la mise en place à moyen terme des GTP ;
- Renforcer le rôle des GTR, GTP et ETC pour avoir une meilleure vision straté-

gique du territoire et assurer efficacement et selon l'approche participative la gestion et le suivi des actions au niveau provincial.

#### **b) Les objectifs spécifiques au niveau national :**

**Au niveau de l'accompagnement du processus de décentralisation engagé par le Maroc, ces objectifs consistent à :**

- Appuyer la stratégie de la DGCL "la commune à l'horizon 2015" à travers le renforcement des capacités des collectivités territoriales en matière de planification, de gestion, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des projets de développement local tout en profitant des échanges avec le réseau des partenaires de la coopération décentralisée ;
- Renforcer les capacités nationales à canaliser les ressources de la coopération internationale vers le développement local.

**Au niveau de l'appui à la coordination de la coopération internationale** conformément aux principes de la déclaration de Paris (2005) et l'Agenda d'action d'Accra (2008), l'objectif est de :

- 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.

#### **c) Les objectifs au niveau international :**

Ces objectifs consistent à :

- Consolider la gestion de la connaissance à travers la réalisation des échanges techniques entre le programme Art Gold Maroc et les expériences Art Gold dans d'autres pays (instruments et outils développés, planification participative, décentralisation, coopération internationale, coordination...);
- Intensifier les relations de la coopération sud-sud ainsi que la coopération triangulaire et partant ;
- Mobiliser les réseaux internationaux d'Art Gold Maroc ;

- Participer aux événements et aux débats internationaux sur les thématiques du développement humain ainsi que le rôle des collectivités territoriales dans le développement local.

Le programme vise à renforcer le processus de développement local au Maroc en profitant des opportunités internationales à travers :

- les 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 de formation des cadres du développement, réalisées en collaboration entre les universités marocaines et le réseau international Art des universités.

### **C. Objectifs spécifiques (phase allant de 2010 à 2012)**

Après la finalisation de la première phase (2007-2009), qui a permis de déployer la méthodologie dans les deux régions pilotes (Tanger - Tétouan et l'Orient), le programme a entamé **un deuxième cycle 2010-2012** dont les objectifs sont :

- Apporter l'appui à la DGCL nécessaire pour la création de l'offre de service coopération décentralisée qui constitue à la fin du cycle 2010 -2012 le vis-à-vis de la coopération décentralisée, en vue d'améliorer la coordination des actions de la coopération internationale sur le terrain (formation, échange des expériences, création des outils) ;
- Soutenir les plans communaux de développement (PCD) dans les régions ciblées avec l'accompagnement de la coopération décentralisée et la mise en œuvre de ces derniers, en se référant notamment au guide élaboré par la DGCL selon une approche de la réalisation des stratégies intercommunales de développement de

l'économie locale avec l'appui de la coopération décentralisée ;

- Mettre en place les initiatives régionales et communales avec la coopération décentralisée en réponse aux documents stratégiques élaborés par ces derniers ;
- Mettre à la disposition des collectivités locales marocaines (dans le cadre du programme Art Gold Maroc), de toute l'expertise de la coopération décentralisée ;
- Généraliser la méthodologie Art dans des nouvelles régions selon la demande exprimée par les acteurs et les engagements financiers ;
- Renforcer l'appropriation nationale et locale, la capitalisation des outils mis en place par le programme, l'innovation en termes de développement et l'élargissement de la méthodologie à de nouvelles régions

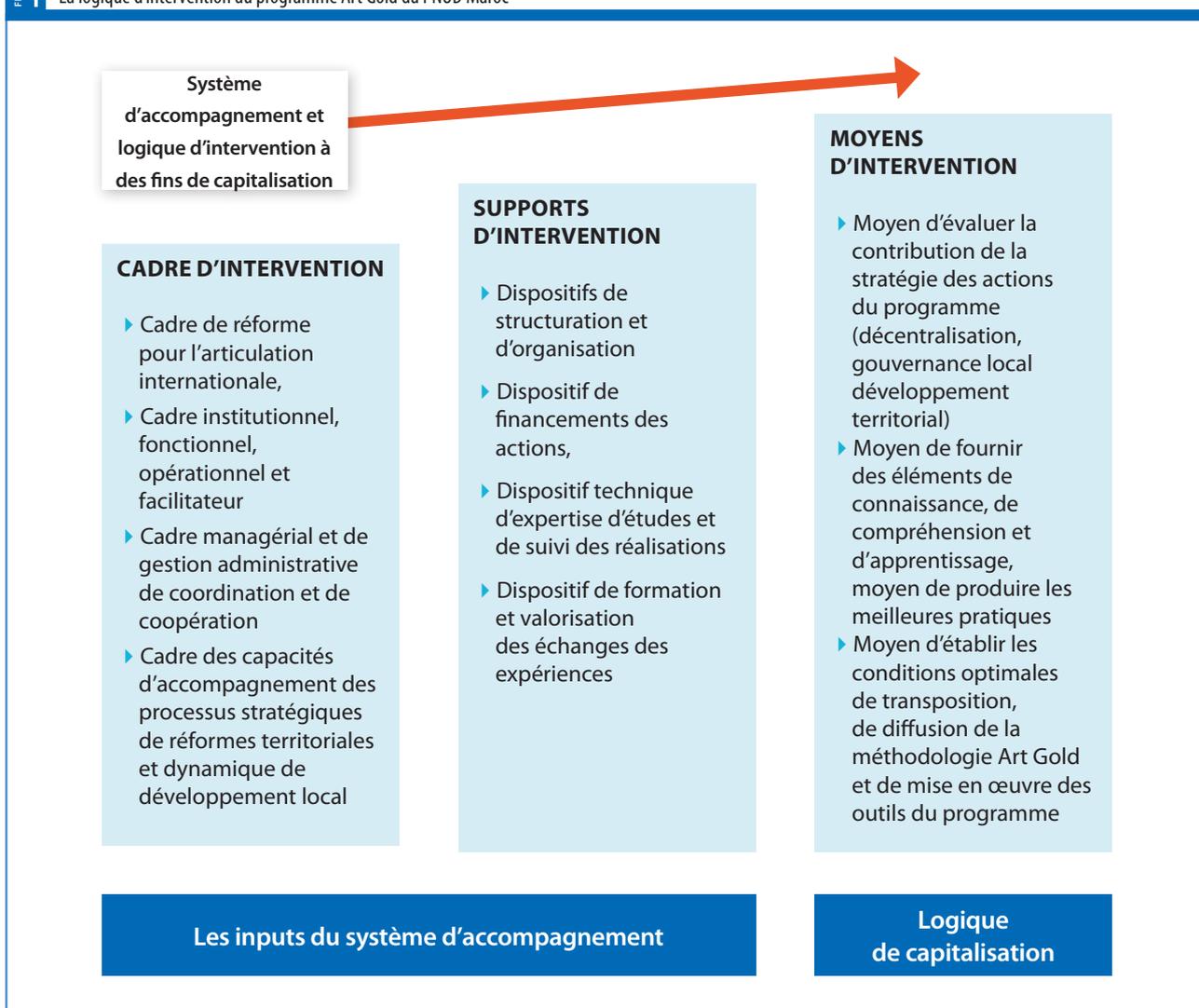
(notamment Fès- Boulemane). La deuxième phase a permis d'identifier de nouveaux mécanismes de coordination territoriale et de faire évoluer la logique des mécanismes utilisés précédemment vers de nouvelles formules de concertation entre les collectivités locales et la société civile pour mieux garantir leur durabilité.

### I.3.2. Les moyens du programme

#### A. Les moyens humains : l'équipe de gestion du programme :

La mise en œuvre de cette stratégie a nécessité la mise en place d'une structure de gestion au niveau national. C'est une équipe de professionnels du PNUD qui accompagne et facilite la gestion du programme par les partenaires.

FIGURE 4 La logique d'intervention du programme Art Gold du PNUD Maroc



Cette équipe est formée d'un conseiller technique principal et d'assistants techniques et administratifs, en outre, d'une unité technique de développement, d'évaluation et d'économie locale et l'envoi de personnel dans les régions de Tanger-Tétouan et l'Oriental.

L'équipe de gestion garantit l'exécution et la transparence du programme en accord avec les donateurs, les partenaires, les autorités nationales et locales et les procédures du PNUD.

Cette équipe intervient au côté de la DGCL pour soutenir les efforts de planification (la DPE), de la coopération décentralisée (DAJ) et de la formation (DFCAT).

## B. Les moyens logistiques et institutionnels : la structure d'accompagnement :

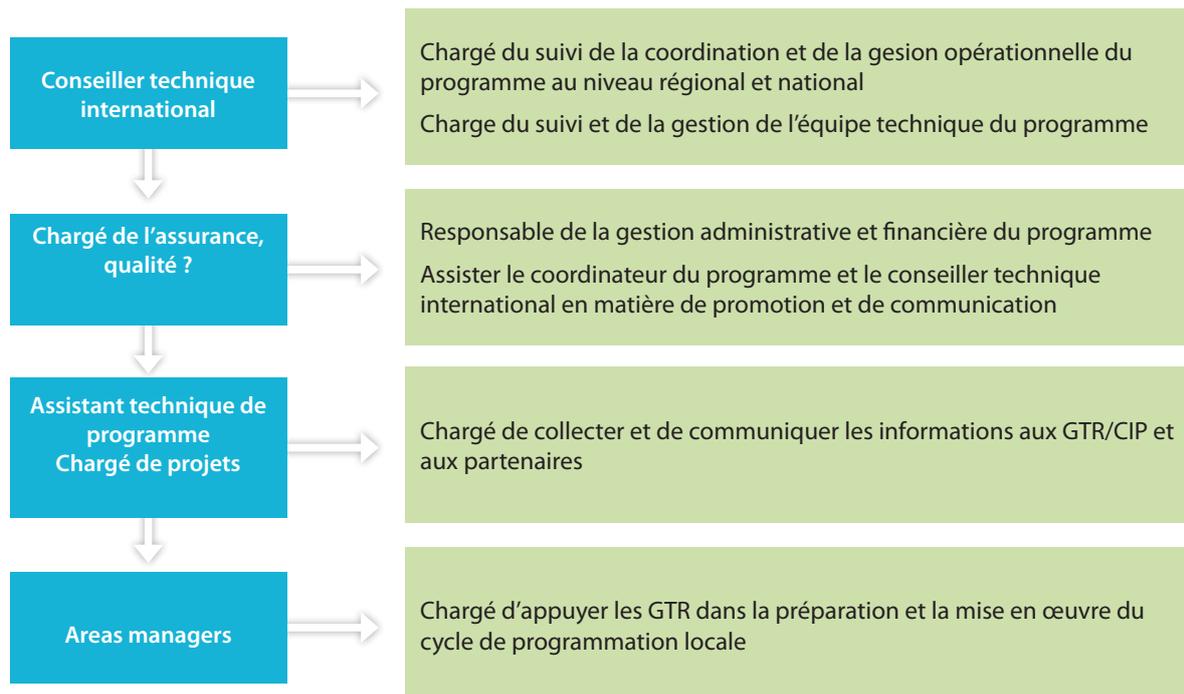
Cette structure a pour **mission** de veiller à la mise en œuvre du programme Art Gold du PNUD Maroc et a pour **attributions** essentielles de :

- Participer à l'équipement des espaces de travail des équipes de travail communales (ETC), des Groupes de Travail provinciaux et régionaux (GTP et GTR) ;
- Participer à des formations-actions au profit des élus et ETC au cours des diverses phases du processus, et ce au niveau de la proposition des méthodologies de planification adaptées à la réalité des communes urbaines marocaines ainsi qu'au niveau de la présentation des expériences pratiques (exemples européens) ;
- Assurer l'accompagnement direct aux communes (ETC) : notamment les visites hebdomadaires aux communes par des techniciens locaux, les visites mensuelles aux communes par des experts internationaux, le suivi permanent (par téléphone, par email) ;
- Assurer les échanges entre les communes marocaines et européennes ayant des caractéristiques similaires pour mieux connaître leurs expériences et s'en inspirer (notamment à travers les visites de la

FIGURE 5

Equipe de gestion du programme (PNUD)

### Conseiller chargé des relations avec les organes de gouvernance du programme et avec la DGCL



coopération décentralisée aux communes urbaines marocaines et les visites des élus et ETC à des communes européennes).

Cette structure d'accompagnement est **composée** :

- des Area Manager de l'équipe du programme Art Gold du PNUD Maroc, assurant la coordination des activités d'appui au niveau régional territorial ;
- du CTP du Programme travaillant en étroite collaboration avec les différents acteurs territoriaux et vis-à-vis de la DGCL et de la coopération décentralisée ;
- des experts en planification communale de la coopération décentralisée.

La coopération décentralisée a aussi mis à la disposition de l'équipe du programme des professionnels qui ont contribué à mieux faire connaître les activités du programme et à développer activement les partenariats avec les collectivités locales marocaines.

### C. Les moyens financiers : la mobilisation des ressources

Le programme a commencé d'abord par mobiliser des ressources importantes nécessaires pour réaliser des activités programmées dans les régions pilotes, et mettre en place la structure de gestion et d'assistance technique fondamentale du Programme.

Dans ce sens, les moyens financiers ont évolué progressivement. Le programme a su utiliser harmonieusement les ressources financières provenant de diverses sources et de différents partenaires. L'objectif visé dès le départ était multiple :

- permettre aux collectivités locales marocaines de valoriser leurs apports ;
- permettre à la coopération décentralisée et aux ONGs d'utiliser leurs propres mécanismes d'exécution financière et de coordonner les activités avec la coopération bilatérale présente dans le territoire à travers les Plans Opérationnelles Annuelles (POA). Ces POA ont permis aux régions pilotes de fédérer les efforts déployés par tous les acteurs, de les faire converger vers les objectifs définis tout en respectant leur propre vision.

Dans ce cadre, le programme a mobilisé une enveloppe financière qui a évolué de 187,520.45 USD en 2007 (financement seulement du TF Art International et du PNUD Maroc) à plus de 20.000.000 d'USD à la fin de 2012 et ce suite à la mise en pratique de la stratégie de coordination et mobilisation multi acteurs.

Tout au long de l'exécution du programme durant les deux phases, l'équipe du Programme a mobilisé les 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. Ces projets ont porté sur des modules de développement territoriaux ou thématiques du Programme Art Gold du PNUD Maroc.

De cette manière, chaque acteur de la coopération internationale a pu contribuer à la réalisation des stratégies d'appui au développement local et à mettre en œuvre les OMD. Il s'agit entre autres des fonds de l'INDH, des collectivités locales, du gouvernement, des partenaires bilatéraux et multilatéraux.

Aussi, par rapport aux divers projets et eu égard aux ressources disponibles, des **critères d'orientation et de répartition des ressources** ont été adoptés. Ces critères d'orientation concernent les ressources propres du programme, celles des partenaires et celles de l'Etat, des régions et des communes.

#### Les ressources du programme :

Les ressources du Programme Art Gold du PNUD Maroc ont été affectées pour financer : "la structure de gestion du programme, les actions de développement local qui tiennent compte des potentiels et des problématiques au niveau local, les activités nationales en appui au développement local, les activités internationales de coopération décentralisée, pour l'innovation, la formation et les échanges internationaux".

Notons, par ailleurs, que c'est au niveau du Comité National de Coordination (CNC) qu'ont été définies les critères d'allocation des ressources budgétaires pour chaque type d'activités, et ce conformément aux orientations des partenaires au niveau local

et national, à la capacité d'exécution des projets et de mobilisation de partenariats et à l'engagement institutionnel des responsables du programme au niveau local (notamment les Collectivités territoriales).

Une grande partie du financement a été réservée aux activités de développement des Régions et des Communes. Les activités de renforcement des services publics de niveau régional ont été orientées vers l'amélioration des prestations de services dans les Communes prioritaires, qui ont été identifiées dans le cadre du processus local de planification stratégique.

Rappelons enfin que la couverture géographique du Programme Art Gold du PNUD Maroc est tributaire des ressources disponibles et des orientations stratégiques du Comité National de Coordination. Ainsi, et à mesure que les ressources ont été mobilisées, la couverture s'est étendue progressivement à d'autres régions du pays.

#### Les ressources des partenaires :

La participation des bailleurs de fonds consiste à :

- orienter leur apport aux différents niveaux du Programme et orienter son développement à travers la participation au

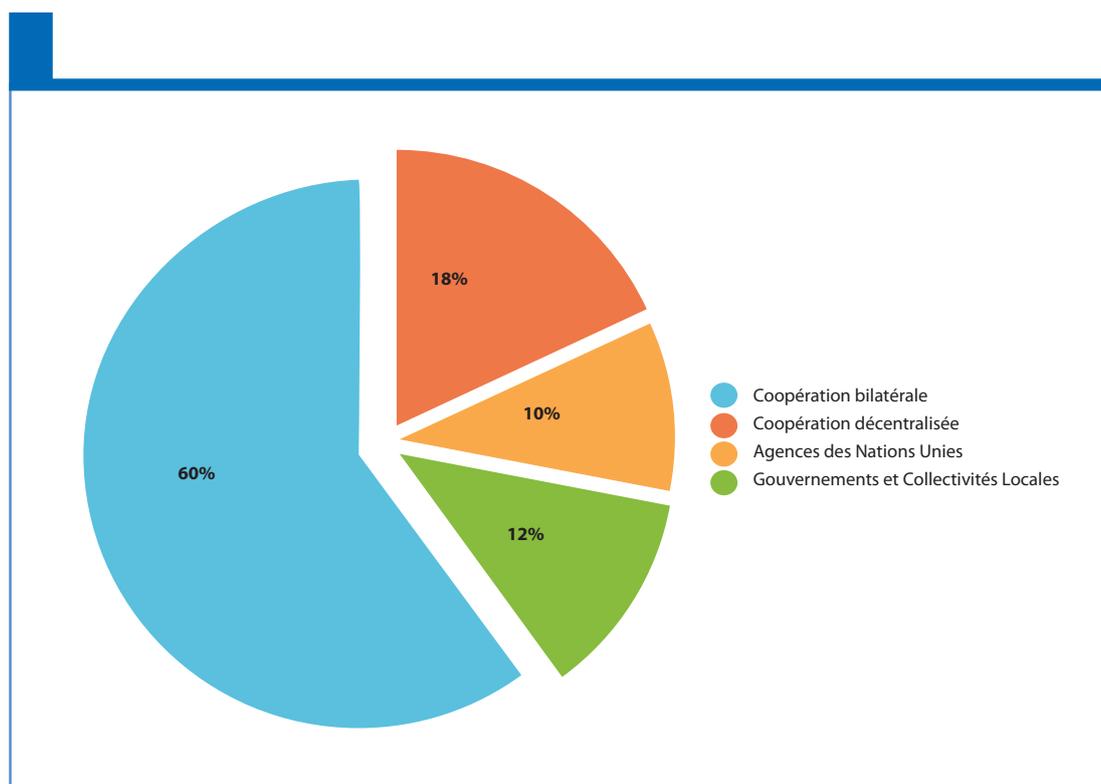
CNC et l'appui aux Groupes de Travail Régionaux ;

- favoriser des synergies entre le Programme et d'autres initiatives réalisées au Maroc (gérées de façon bilatérale ou gérées par des ONG), pour augmenter l'impact de la coopération dans les territoires ;
- 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.

#### Les ressources du gouvernement : Etat, Régions et Communes.

Le Gouvernement du Maroc utilise, autant que possible, les mécanismes nationaux (CNC) et Régionaux (GTR et GTP) du Programme ART GOLD Maroc pour programmer l'utilisation des financements des différentes sources nationales et internationales. L'objectif est d'améliorer la coordination et garantir l'impact des actions pour le développement local en cohérence avec les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

Notons que les ressources mises à disposition par les Régions du Maroc sont



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

### 1.3.3. Les capacités des acteurs et du programme :

Le programme Art Gold PNUD Maroc représente un point de repère en matière de mise en place d'appui à **la décentralisation et à la conduite de partenariats** de coopération décentralisée, notamment dans les domaines de la planification stratégique participative, la coordination de l'aide au niveau local, le monitoring et l'évaluation, la gestion des connaissances et l'innovation méthodologique.

Le programme Art Gold inscrit ses efforts de renforcement des capacités des acteurs locaux pour contribuer à l'accélération du processus de décentralisation. Menés en partenariat avec la DGCL, les Wilayas, les Conseils Régionaux, les Provinces, les Communes, la Société Civile et la coopération bilatérale,

notamment espagnole, italienne, suisse et belge, ces efforts ont été déployés dans divers domaines et ont permis d'obtenir des résultats tangibles comme en témoignent les bilans des deux régions pilotes. Le programme Art Gold a beaucoup évolué et s'est inspirée de deux priorités concordantes, déclinées des dispositions constitutionnelles :

- **La définition de la région comme le territoire cible pour mettre en œuvre un processus de décentralisation :** étant au “cœur du dispositif institutionnel, Considérée comme point d'ancrage du programme Art Gold du PNUD Maroc, **la région est définie prioritairement comme territoire cible** pour mettre en œuvre les actions de soutien au processus de décentralisation. Ce ciblage s'explique par deux motifs :
  - la capacité dont dispose la région d'exercer ses compétences en matière d'“aménagement de l'espace” et d'“économie sociale” ;
  - sa vocation à “assumer les tâches de pilotage du développement local et de coordination des acteurs intervenants” ;
- **Le rôle de la société civile en tant qu'acteur de développement** du pays et non seulement en tant qu'objet.

Document de travail  
Lignes Directrices en appui à la stratégie régionale pour le  
Coopération Internationale

ATELIER THEMATIQUE :  
 Gouvernance et Décentralisation     Services Sociaux     Economie Locale     Environnement

Problématique	Potentialités
Déficit dans la couverture sanitaire surtout rurale, pas manque de structure sanitaire bien équipées.	- existence de plusieurs programmes sanitaires destinés aux lutte contre les maladies.

Proposition 1

Lignes directrices	Amélioration de la couverture sanitaire en milieu rural par la stratégie mobile et l'Hôpital mobile.
Bénéficiaires potentiels/Provinces et Communes	populations Rurales de la Région TT.
OMD	4, 5, 6.
Organisations qui peuvent travailler sur ce domaine	Santé, équipement, interventions, collectivités locales, coopération, ONG, INDA
Ressources disponibles	les équipes médicales pluri-disciplinaires + protocole de PEC
Ressources nécessaires	Véhicule pour équipe mobile, médicaments, hôpital mobile équipé

Le programme Art Gold s'est en effet inspiré de ces deux priorités et a mis en place deux fonctions :

- **La fonction d'accompagnement ponctuel** mise à la disposition des ministères partenaires (DGCL), des collectivités territoriales (conseils régionaux et municipalités), des régions ciblées (Tanger/Tétouan, Oriental, Fès/Boulmane). Il s'agit aussi d'un accompagnement de proximité des communes urbaines de plus de 35000 habitants dans la réalisation de plusieurs initiatives ;
- **La fonction de concertation** entre les collectivités territoriales et la société civile.

Le programme Art Gold est structuré de façon à pouvoir s'adapter à de nouvelles conditions, à mobiliser des ressources suffisantes pour conduire ses projets et opérationnaliser ses plans d'action. Il est à la fois dépositaire de ses propres capacités d'innovation, de mutualisation d'articulation et d'opérationnalisation. Les capacités de ce programme se déclinent comme suit :

- **La capacité d'adaptation** aux priorités du pays en matière de démocratisation et de conduite de la bonne gouvernance : Il s'agit aussi d'une **capacité d'adaptation du programme à l'environnement local et aux nouvelles conditions du territoire** pour garantir la faisabilité des projets et la durabilité des résultats.

C'est donc un programme doté d'une capacité d'adaptation suffisante pour lui permettre d'être pertinent et en pleine cohérence avec les chantiers de démocratisation d'aménagement politiques, institutionnels (nouvelle constitution, consolidation de l'Etat de droit), de décentralisation, de régionalisation avancée (repositionnement des collectivités territoriales au centre de la dynamique de développement) de consolidation de la gouvernance démocratique, de développement socio-économique (de réduction de la vulnérabilité et des inégalités et de consolidation du développement durable) et de renforcement des stratégies nationales avec les programmes territoriaux et locaux.

Il s'agit bien entendu de la **capacité d'adaptation des processus et mé-**

**thodologie appropriée**, forgés dans le cadre du programme Art Gold et pouvant être réinvestis dans le cadre du processus de la régionalisation avancée.

- **La capacité de priorisation et de ciblage des résultats** : c'est une capacité de conduite d'un travail précis avec méthodologie et un sens de concrétisation des résultats dans les domaines de renforcement de la démocratie locale, de consolidation du processus de décentralisation et de conduite de la bonne gouvernance.
- **La capacité de mobilisation des ressources, de l'expertise et des compétences** : il s'agit d'abord d'une mobilisation des compétences à la demande des territoires marocains, grâce à son réseau étendu d'acteurs de la coopération décentralisée notamment européenne.

Il s'agit aussi d'une capacité de mobilisation des ressources financières et des opportunités de financement offertes par les bailleurs de fonds et les partenaires financiers.

- **La capacité d'innovation, de mutualisation et d'articulation** avec l'ensemble des initiatives et programmes conduits par le PNUD Maroc et du système des NU en général. Cette capacité permet d'établir des synergies et mettre en commun un savoir-faire méthodologique.

**En outre**, le programme a développé plusieurs capacités pour atteindre les objectifs fixés et obtenir les résultats attendus :

- **La capacité d'appropriation de la méthodologie et des outils du programme Art Gold** : cette appropriation passe par le renforcement de la DGCL et des administrations locales (celles des régions, des provinces et des communes), par une éventuelle création d'un service de coopération décentralisée capable de mettre en commun les priorités locales identifiées dans les lignes directrices et les possibilités de partenariats avec la coopération décentralisée.
- **La capacité de recourir à des réseaux étendus d'acteurs de la coopération décentralisée européenne** : le recours à ces réseaux permet d'introduire une **dynamique de solidarité** entre

collectivités territoriales (témoignages, réseau des villes stratégiques, formation des travailleurs sociaux, planification stratégique, PCD, création de partenariat).

#### **I.4. Méthodologie adaptée au contexte marocain :**

Etant un système d'accompagnement des collectivités territoriales conçu pour contribuer à atteindre des objectifs de développement humain, le programme Art Gold est avant tout un programme de promotion de la gouvernance et de renforcement des capacités nationales et locales de planification, de programmation, de gestion participative du développement territorial.

Ouvert aux opportunités internationales, s'appuyant sur de fortes capacités et utilisant de multiples approches, le programme Art Gold se révèle être un modèle d'accompagnement actionné avec une vision d'application, conformément à des fondements, selon une triple **méthodologie d'articulation, d'intégration et de partenariat**.

##### **C'est une méthodologie d'accompagnement orientée vers l'articulation :**

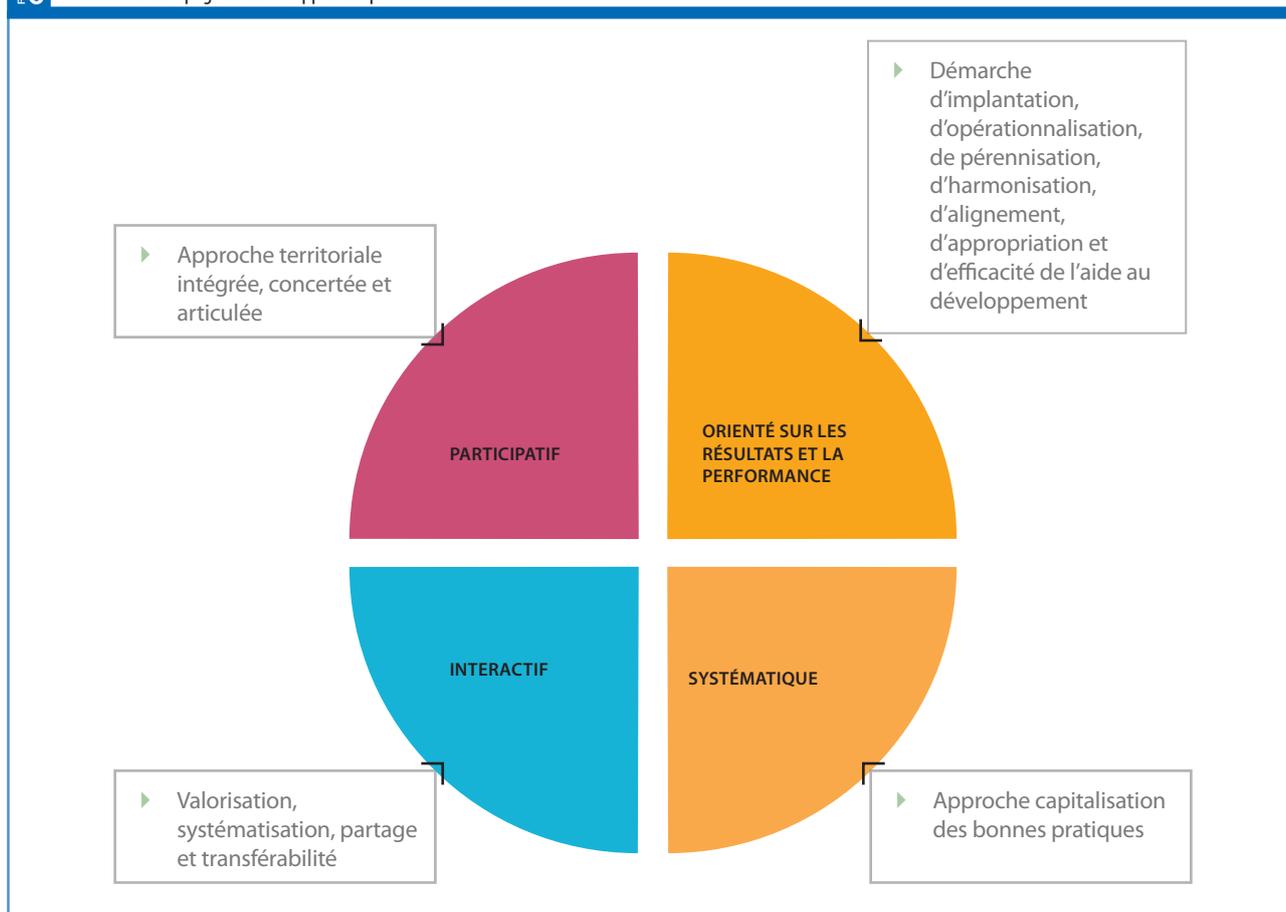
Le programme Art Gold du PNUD Maroc repose sur des fondements, des capacités et des approches qui rendent le cycle de programmation plus opérationnel. Les fondements lui donnent de la cohérence, les capacités assurent sa faisabilité et les approches garantissent sa durabilité. L'alliance de ces trois composantes l'aide à orienter son système d'accompagnement vers **la réponse à des besoins d'articulation et d'adaptation à divers niveaux**.

Doté d'objectifs bien définis et **d'une méthodologie adaptée à la réalité du pays et au contexte marocain**, ce programme, conduit conjointement avec les acteurs locaux et les partenaires internationaux et piloté par la DGCL et le PNUD, combine plusieurs approches :

- **une approche territoriale intégrée et participative, effective et fiable, suffisamment ouverte** sur les outils de travail utilisés par les partenaires pour garantir la durabilité et l'impact des initiatives Art Gold.

- **une approche expérimentale et empirique** basée sur la concrétisation des projets et l'atteinte des résultats per-formants ;
- **une approche transversale** fondée sur les droits humains, les variables socio-économiques, la dynamique démographique et la dimension genre ;
- **une approche intersectorielle et structurelle**, dans le sens de conjuguer des résultats ponctuels (routes, centres de santé, écoles...) 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 enfin ;
- **une approche formatrice et de développement des compétences**, dans le sens où le programme 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.

Toutes ces approches garantissent la durabilité des résultats produits au niveau national et régional. Il est possible de décrire ci-après les plus importantes d'entre elles notamment l'approche participative, l'approche intersectorielle, l'approche partenariale et l'approche de gestion des projets orientée sur les résultats.



### A. L'approche territoriale, participative, concertée et articulée

“Le programme ART Gold du PNUD Maroc contribue au processus de décentralisation en proposant les instruments et les outils qui promeuvent la participation des acteurs. Ce programme est structuré en trois niveaux d'intervention : régional, national, international.

Cette structuration lui confèrent sa spécificité en tant que programme favorisant le développement local et s'appuie sur les stratégies nationales et compte avec l'appui d'un réseau international. Il est donc basé sur une approche de l'inclusivité et de l'implication de tous les acteurs dans les mécanismes de programmation et de réalisation au niveau territorial”.

**Au niveau local** (régional, communal ou provincial) : des groupes de travail multisectoriels ont été créés dénommés GTR, GTP et ETC, composés de différents agents de développement local (administration lo-

cale, services déconcentrés de l'Etat, société civile, universités, etc.).

Le programme Art Gold du PNUD Maroc a mis à la disposition des GTR/GTP, en partenariat avec les deux conseils régionaux concernés, un “espace de renforcement des capacités et de coordination des acteurs de la coopération internationale et des collectivités territoriales” (exemple : la Maison de Développement).

Le programme a favorisé une méthodologie qui permet aux groupes de travail de réaliser un exercice de planification stratégique participative. Cette méthode de travail a notamment contribué à l'élaboration des documents des “lignes directrices en appui à la stratégie régionale par la coopération internationale”. Ces documents ont vocation à faciliter la coordination et la concertation des acteurs de la coopération décentralisée avec leurs homologues marocains. Les lignes directrices ont donné lieu à des initiatives et projets spécifiques en étroite relation avec les stratégies du territoire, mise en place de façon

conjointe entre les collectivités territoriales marocaines et européennes. L'objectif est d'assurer l'appropriation locale et la durabilité des actions entreprises.

Au niveau national : en vue de garantir l'intégration de chaque activité dans le processus de planification et d'encadrement des projets de développement, le Comité National de Coordination (CNC) a été mis en place. Il est une instance de concertation, présidée par la DGCL (Ministre de l'Intérieur). Il réunit les institutions clés du développement, notamment, les ministères concernés, les agences de développement, les agences de coopération etc. Il est chargé de l'orientation et de la stratégie générale du programme, de sa mise en adéquation avec les règles et procédures nationales, et de la coordination avec les autres initiatives et programmes du développement du Maroc. Autrement dit, cette participation effective permet 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 la durabilité.

**Au niveau de la coopération décentralisée internationale** : les réseaux internationaux existants reposent sur les thématiques suivantes : économie locale, genre, services de santé, universités, innovation. Ces réseaux disposent de spécialités qui sont au service des groupes de travail pour réaliser des projets innovateurs dans chaque domaine.

## **B. L'approche intégrée, intersectorielle et transversale :**

Le programme Art Gold du PNUD Maroc adopte une approche intersectorielle visant un développement intégré des collectivités territoriales. Elle permet 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 permet également de réorienter de façon progressive les investissements en tenant compte des résultats et des nouvelles situations qui se présentent au fur et à mesure de l'évolution du programme. Elle inclut en cohérence avec les processus de développement

et les stratégies du Maroc, **les axes prioritaires du programme** à savoir les champs d'action ci-après :

- **L'axe gouvernance et décentralisation dans les processus de développement local** : cet axe concerne la planification stratégique locale basée sur la participation de 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 publics avec l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).
- **L'axe sauvegarde et promotion de l'environnement liés aux OMD** : il s'agit notamment de 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 (exemple projet de Bouhachem...).
- **L'axe économie locale** : les domaines de cette économie sont : 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).
- **L'axe systèmes locaux des services sociaux** (socio-sanitaire, éducation et formation) : ces systèmes portent sur 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 des programmes de formation professionnelles, 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.

- **L'axe dimension d'Égalité de genre** appliquée de manière transversale à tous les champs d'action précités : notons à ce sujet que le programme Art Gold a investi l'approche genre et n'a pas manqué de relever des défis et atteindre des résultats tangibles dans les domaines suivants :

- "L'amélioration des moyens et des mécanismes de suivi et de mise en œuvre des lois, des stratégies et des politiques en faveur des droits de la femme ;
- La systématisation de la budgétisation sensible au genre dans les stratégies sectorielles ;
- La territorialisation de la dimension genre au niveau des plans de développement locaux et l'opérationnalisation de la commission de l'égalité des chances ;
- Le développement du système de suivi-évaluation en matière de genre (notamment la production des statistiques, la conduite d'enquêtes, des études, l'élaboration, la publication et la diffusion des rapports de suivi-évaluation)".

Le programme Art gold a réalisé des avancées dans l'intégration de l'approche genre, particulièrement, en collaboration avec un certain nombre de ses partenaires dans divers domaines.

Citons à titre d'exemple : **la création du guichet femmes** dans les provinces d'Oujda- Angad, de Berkane, de Taourirt et de Figuig vise à améliorer la qualité de vie des femmes et leur implication dans le développement local de la région. Ce guichet a permis de contribuer à l'enrichissement du débat relatif aux problématiques d'exclusion et d'inégalités hommes - femmes.

Cette initiative a été concrétisée grâce à l'apport d'un nombre important de partenaires (notamment FAMSI - Province de Huelva et de Séville-, Commune de la Région Emilia, Province de Como et Florence, Association Ain Ghazal, Entraide Nationale de Figuig, Association de femmes des Hautes Plateaux, Wilaya de l'Oriental, Provinces de Berkane, Taourirt et Figuig).

### C. L'approche partenariale, expérimentale, empirique basée sur la concrétisation des projets (approche par projet) :

Le programme Art Gold du PNUD Maroc a été conçu initialement et conduit progressivement et de façon empirique dans une perspective de généralisation à d'autres régions du Royaume mais après une expérience pilote dans deux régions (Tanger -Tétouan et l'Oriental) réalisée en deux phases (2007-2009 et 2010-2012).

Le programme Art Gold du PNUD Maroc est **un cadre partenarial** parce qu'il constitue aussi un contexte institutionnel organisé de façon à ce que différents acteurs nationaux et internationaux puissent "contribuer au développement humain de manière coordonnée et complémentaire".

C'est donc un programme ouvert sur la participation de plusieurs acteurs nationaux et internationaux : les pays donateurs, les agences des NU, les gouvernements, les acteurs de coopération décentralisée, les associations, les universités, le secteur privé et les ONG, les bailleurs de fonds (Espagne, Italie, Canada, Suisse, France, et autres régions, provinces et communes européennes..).

Le programme Art Gold est bâti autour d'un partenariat qui constitue un levier crucial mettant en évidence la place et le rôle dynamique d'un réseau d'acteurs partenaires. Riche en expériences, ce réseau s'engage très souvent pour mettre à la disposition des collectivités territoriales, tout son appui à la décentralisation.

Fort de ses innovations, ce réseau apporte toute sa contribution édifiante à ces collectivités dans le sens d'améliorer les capacités locales de gestion, de planification

et permettre de les faire avancer dans leur processus de décentralisation.

Ce réseau d'acteurs partenaires inter-nationaux, nationaux et locaux participe de façon active dans la création de mécanismes de renforcement des capacités locales, de programmation et de gestion. Il s'implique fortement dans les activités du programme pour réaliser les objectifs dont celui de "faciliter la mise en place, dans le cadre de politiques de développement locales et nationales, des engagements pris lors des différents sommets promus par les NU, en particulier les OMD".

La stratégie du programme Gold Maroc a mis en place, avec la collaboration de tous les acteurs impliqués, des mécanismes de programmation stratégiques et de suivi/monitorage pouvant être éventuellement reproduits dans d'autres régions du pays, avec l'appui de nouveaux acteurs de la coopération internationale.

## 1.5. Convergences méthodologiques du programme : coordination et opérationnalisation

Le programme Art Gold est intervenu en 2007 dans un contexte où le besoin de coordination s'est fait énormément sentir tant la coopération décentralisée connaissait un foisonnement d'actions croisées.

En effet, nombreuses étaient les interventions des différents partenaires, dans divers programmes et projets en matière de gouvernance locale et d'appui à la décentralisation (programme GLM, programme USAID, PAD, AECID, Belgique, Suisse, UNICEF, etc.). Ces interventions n'étaient pas forcément toutes coordonnées, chiffrées et évaluées. Aussi est-il une série d'effets se manifeste :

- On observe la duplication de certains projets, la répétition de recherches ou des études produisant des documents déjà existants, et surtout une méconnaissance des actions de coopération menées par les différents partenaires des régions cibles du programme.
- De plus, "de nombreux projets ont été menés sans consultation préalable des populations bénéficiaires ou parfois même des autorités locales", ce qui n'a pas

contribué à une réelle adéquation avec les besoins prioritaires des zones concernées.

- **On note assez souvent des doubles emplois et des concurrences inutiles entre les pouvoirs locaux, une dispersion des efforts déployés par une multiplicité d'acteurs, une inégalité dans la distribution spatiale des partenariats, un faible niveau de sensibilisation et d'information et parfois même un besoin d'une plus grande "implication des autorités locales".**

La confluence de plusieurs facteurs est à l'origine de **ces effets conjugués** qui constituent souvent des contraintes à la bonne marche et l'efficacité de ce partenariat. Citons à titre d'exemple les facteurs ci-après :

### **Le manque de coordination et d'information :**

Cette situation apparaissait au début du programme, notamment en 2007 puisque le programme faisait l'objet d'une gestion de la part de deux directions au sein de la DGCL (la direction de la planification et la direction des affaires juridiques et de la coopération décentralisée).

### **L'absence de cadre de concertation et de coordination, fonctionnel et durable :**

Ce cadre de coordination s'est imposé au fur et à mesure de la réalisation du programme afin de :

- mettre plus de cohérence et une meilleure harmonisation des interventions des partenaires locaux, nationaux, bilatéraux, régionaux et multilatéraux ;
- assurer une contribution effective dans la promotion et le développement des collectivités territoriales.

### **Le faible niveau de suivi et d'évaluation des interventions du partenariat :**

"La non-délimitation de cet espace de coopération, la multitude d'acteurs non contrôlés et la non-application des dispositions législatives et réglementaires rendent difficile la mission d'accompagnement, de suivi et d'évaluation des actions de la coopéra-

tion décentralisée dévolue au niveau local”. Cette faiblesse est due aussi à l’insuffisance voire l’absence d’une base de données des partenariats de coopération décentralisée.

Dans ce contexte de **nombreuses problématiques se posent, celles de la coordination et de la convergence des multiples actions de coopération, celles aussi de leur cohérence et de leur efficacité, ou encore celles de leur viabilité et de leur pérennité.**

Ces diverses problématiques interpellent tous les acteurs de la coopération internationale décentralisée. Elles interrogent particulièrement la capacité des communes à réaliser avec succès leur mission de développement local au moyen d’une coopération internationale performante.

Dans cette perspective, il s’avère pertinent de réfléchir aux formes, aux procédures et aux approches de coopération internationale décentralisée, de dresser le bilan de l’action internationale des collectivités territoriales et d’en décliner les nouvelles priorités stratégiques. De ce point de vue, l’expérience menée dans le cadre du programme Art Gold Maroc est particulièrement pertinente.

A cet égard, le programme Art Gold du PNUD Maroc utilise une méthodologie de coordination basée sur des fondements et s’appuyant sur une démarche d’opérationnalisation.

#### **A. C’est une méthodologie de coordination basée sur quatre fondements essentiels :**

Cette méthodologie s’inscrit dans une vision qui reste à faire valoir et renforcer. Dans ce sens, il s’agit de **favoriser la coordination de l’ensemble des acteurs de la coopération décentralisée sur un même territoire régional.**

Dans ce cadre, le programme Art Gold a favorisé, tout au long de son déroulement, l’adhésion des acteurs de coopération décentralisée internationale à sa démarche de coordination et a fait émerger une volonté de recherche de mise en cohérence.

Les principaux fondements sur lesquels se base la méthodologie de coordination du programme sont :

- **La cohérence des interventions de la coopération internationale**, opérée par le programme Art Gold, avec les orientations stratégiques, les objectifs prioritaires, les instruments et les démarches de la politique de décentralisation ;
- **L’articulation entre les différentes échelles** (locale, nationale et internationale) de la coopération décentralisée ;
- **La recherche de synergie avec les initiatives** du PNUD et avec les Agences, les Fonds et les autres programmes des Nations Unies actifs au Maroc ;
- **La recherche d’un échange novateur** (Nord - Sud et Sud-Sud) de bonnes pratiques et d’innovations techniques, technologiques, organisationnelles et de gestion dans le domaine du développement local particulièrement dans les domaines d’action du programme Art GOLD (initiatives régionales, PCD, formation, développement de capacité, ...).

#### **B. C’est une méthodologie de coordination s’appuyant sur une démarche d’opérationnalisation :**

Le système d’accompagnement dont est dotée le programme Art Gold du PNUD Maroc est soutenu grâce à une démarche basée sur des relais et des mécanismes ou outils d’opérationnalisation.

##### **a) Les relais d’opérationnalisation : facilitation et concertation :**

Ces relais déploient sans relâche des instruments de facilitation et de concertation, d’information et de communication, de sensibilisation et de participation. Il s’agit notamment des instruments suivants :

- **Le Comité National de Coordination** joue un rôle important dans cette adaptation permanente du programme.
- **La Maison de développement, les GTR/GTP, FROCOD** sont des espaces, créés pour la coordination et la prise de décision et pour permettre d’adapter les activités spécifiques à de nouvelles situations, tant au niveau national que régional.
- **Les plans d’action annuels** prévus pour permettre une bonne gestion du

programme, pour adapter les activités aux résultats acquis et pour prendre en considération de nouvelles conditions pour la programmation future en concertation avec tous les acteurs concernés.

L'articulation entre les niveaux régional, national et international, permet justement de prendre en considération ces nouvelles conditions et de mettre en place les solutions nécessaires pour garantir le bon déroulement des activités programmées.

#### **b) Les mécanismes d'opérationnalisation : suivi - évaluation :**

► **Le suivi** se fait de façon continue et systématique. Il concerne toutes les activités du programme, à tous les niveaux (national, régional, provincial et international) et dans toutes les phases de formulation, de programmation et de mise en œuvre. Il constitue un facteur décisif pour atteindre les objectifs identifiés, pour mettre à jour l'information et pour mettre en œuvre les ajustements qui s'impose.

Le suivi est assuré par le **CNC** qui oriente la définition, la mise en œuvre de la stratégie générale du programme. Le CNC s'assure de la cohérence et la coordination des activités Art Gold avec les priorités stratégiques nationales.

Le CNC est aidé dans cette tâche par des rapports d'activités trimestriels et annuels, le conseiller technique principal et le système de collecte et d'analyse de données et d'indicateurs.

En outre, le CNC est chargé de rédiger des rapports de suivi. Ce suivi se fait en fonction des rapports périodiques des **GTR** et antennes régionales du programme qui permettent d'analyser les différents facteurs déterminants des résultats attendus (produits, consultations, dialogues entre nationaux et locaux, concertation et coordination).

Ce suivi se fait également en fonction des rapports émis par des consultants, des rapports de mission de la coopération décentralisée, des rapports mensuels des GTR/GTP, les missions du personnel du PNUD, les réunions entre ministres concernés/ PNUD et partenaires, les rapports des agences des NU ;

Le suivi est aussi assuré par les GTR notamment en ce qui concerne les réalisations du plan d'action régional. Le GTR peut identifier les facteurs de blocage et proposer les mesures correctives nécessaires.

Par ailleurs, le suivi est assuré grâce à un système de collecte et d'analyse de données et d'indicateurs mis en place et fournit aux GTR/GTP (au niveau Régional et Provincial) et au CNC (au niveau national), les informations nécessaires à l'élaboration et au suivi des plans locaux.

Enfin, le suivi est 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.

► **L'évaluation** est interne, assurée grâce à des réunions périodiques du CNC et GTR. Ces derniers évaluent, à travers des rapports annuels, l'état d'avancement des activités programmées au niveau régional et national, apportent des réorientations et actions correctives, identifient les risques et prennent les décisions qui s'imposent (voir encadré n° 3 relatif aux décisions du CNC).

Une autre réunion multipartite annuelle (partenaires nationaux, PNUD et autres Agences du système des NU et bailleurs de fonds y compris la coopération décentralisée) a pour objet d'évaluer l'état d'avancement des objectifs et des résultats du programme et de formuler les recommandations concernant l'orientation future du dit programme.

Enfin, notons que cette évaluation concerne toutes les composantes stratégiques d'appui du programme (innovation, complémentarité des acteurs, articulation au niveau national et local, appui au processus).

## Mise en œuvre de la méthodologie

La contextualisation du programme et sa mise en situation s'est faite progressivement et au fur et à mesure de l'exécution des actions planifiés et de l'implication des acteurs dans le processus d'implantation du programme durant les deux phases (2007-2009 et 2010-2012)

En effet, Les résultats obtenus tout au long de cette période, ont permis d'aboutir à mettre en place les premiers piliers pour le lancement du programme. Il s'agit de :

- **“La détermination de deux régions pilotes du programme** (l'Oriental et Tanger-Tétouan) et la mise en place de la méthodologie Art Gold, son adaptation à la réalité du pays et au processus de décentralisation ; (cf. tableau des régions cibles) ;
- La constitution et la consolidation **d'une structure opérationnelle multi-sectorielle locale, basée sur des Groupes de travaux Régionaux (GTR) et Provinciaux (GTP) ainsi que des ETC** : Etant un espace de réflexion et de concertation de la coopération internationale, cette structure facilite l'articulation au niveau territorial et permet de mettre en place un processus participatif de développement local et des mécanismes de soutien de la coopération internationale aux GTR et GTP ;
- L'élaboration de deux documents des “lignes directrices” en appui aux stratégies régionales pour la coopération internationale. Rappelons que l'élaboration de ces documents s'est faite à travers une démarche participative qui a fait travailler plus de 250 personnes, membres des groupes de travail régionaux et provinciaux soit au total 520 agents de développement local ;
- Le renforcement des capacités des GTR et GTP dans **l'élaboration de diagnostics territoriaux participatifs**, dans l'organisation des actions de formation et dans la gestion de projets ;
- **La programmation conjointe sur le terrain**, de la part des **Agences du système des Nations Unies** qui participent au programme, **des coopérations bilatérales, des ONG nationales et internationales et des institutions locales**, pour le soutien des processus de développement dans les deux régions pilotes (l'Oriental et Tanger - Tétouan) ;
- La consolidation des partenariats avec **les départements ministériels** (les directions : DGCL et INDH) qui participent activement aux des actions menées dans le cadre du programme ;
- Et enfin, au niveau national, l'année 2007 a connu l'approbation par **le Comité National de Coordination (CNC) du plan opérationnel du programme**, marquant ainsi un début d'appropriation par les autorités nationales et locales.
- La mise en œuvre d'actions spécifiques répondant aux stratégies locales de coopération internationale et ce à travers les réseaux des partenaires (notamment Espagne, France, Italie, Belgique, Suisse) du programme Art Gold en vue d'une identification et formulation conjointe des projets. Notons qu'entre 2007 et 2009, environ 45 projets ont été réalisés en partenariat avec la coopération décentralisée mobilisée à cet effet.

Fort de ces premières réalisations, le programme Art Gold a progressivement évolué vers une méthodologie d'intervention et d'accompagnement basée sur de solides fondements, sur de multiples approches et sur des structures opérationnelles.

NIVEAU ADMINISTRATIF RÉGIONAL	NIVEAU ADMINISTRATIF PROVINCIAL	NIVEAU ADMINISTRATIF COMMUNAL
Région Tanger/Tétouan	Présence dans 7 provinces (Tanger/Asilah, Fahs/Anjra, Ouazzane, Chefchaouen, Mdiq/Fnideq, Tétouan, Larache) sur un total de 7.	Présence dans 10 municipalités (Tétouan, Chefchaouen, Larache, Assilah, Ksar el Kebir, Ouazzane, Oued Lao, Mdiq, Fnideq, Martil) sur un total de 113.
Région Oriental	Présence dans 1 Préfecture (Oujda-Angad) et 5 Provinces (Berkane, Jerada, Taourirt, Figuig et Nador) sur un total de 7 Préfecture/Provinces au niveau de la Région Oriental	présence sur 11 Municipalités (Oujda, Béni Drar, Berkane, Saidia, Taourirt, El Aioun, Jerada, Nador, Béni Ensar, Bouarfa et Figuig) sur un total de 27 Communes Urbaines et 11 Communes rurales sur un total de 87
Région Fès/Boulemane	Présence dans 1 Préfecture	Commune urbaine de Fès

#### CRITÈRES DE SÉLECTION DES RÉGIONS CIBLES : TANGER-TÉTOUAN ET DE L'ORIENTAL

- L'existence de ressources et d'opportunités d'investissement ;
- La présence d'infrastructure de base ;
- 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 ;
- Le dynamisme des collectivités locales et leur appropriation du programme ;
- La présence d'un tissu associatif actif ; l'existence d'une université ;
- L'engagement institutionnel.

## II.1. Gouvernance multiniveau Structures opérationnelles : Mise en convergence internationale, nationale, régionale, provinciale et municipale.

Le programme Art Gold du PNUD Maroc est doté d'une **structure organisationnelle fonctionnelle et outillé d'une méthodologie opérationnelle**.

► Cette **structure organisationnelle** se consacre à des fonctionnalités réparties à divers niveaux entre des Groupes de Travaux régionaux et Provinciaux (GTR/GTP), des Equipes Techniques Communales (ETC) des points focaux et une équipe de gestion de pointe, dynamique et bien fournie en compétences.

Cette structure vise à :

- “Contribuer à la définition et au suivi de la stratégie générale du programme ;
- Assurer la cohésion et l'harmonie des activités Art Gold avec les politiques, les stratégies et les priorités nationales ;
- Prendre des décisions sur les sujets traités (articulation entre les différents acteurs participant au programme, équilibre territorial, stratégie de Fund raising...) ;
- Définir les lignes prioritaires de travail correspondant aux priorités nationales ;
- Faire la liaison des politiques et des processus nationaux avec les initiatives locales à même de garantir la durabilité et le transfert des bonnes pratiques”.

○ Quant à la **méthodologie**, elle est opérationnelle de part les fondements qui la sous-tendent, les capacités qui l'animent, la panoplie d'approches et instruments qui la structurent et rendent ses actions plus faisables et ses résultats plus durables. La structure organisationnelle du programme Art Gold du PNUD Maroc se compose de deux catégories d'entités: celles opérant au niveau national et celle agissant au niveau local.

- **Le Comité National de Coordination (CNC) ;**
- **Les groupes de travail an niveau régional (GTR) ;**
- **Les GTP (provinciaux et préfectoraux) ;**
- **Les Equipes Techniques Communales**
- **La Maison du Développement ;**
- **FROCOD ;**
- **Réseau Art International.**

réunit les institutions clés du développement au niveau national. Il a pour mission de :

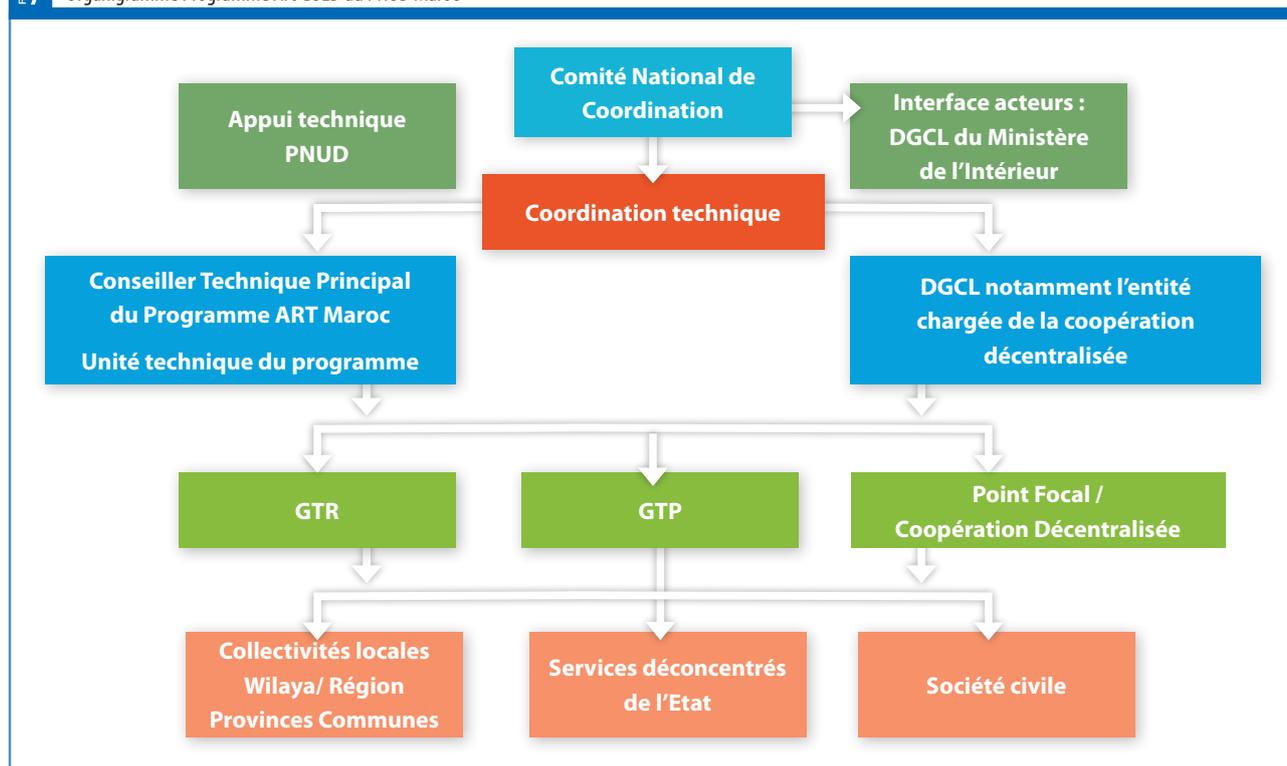
- fixer l'orientation à donner à la stratégie générale du programme,
- mettre le programme en concordance avec les règles et procédures nationales ;
- assurer sa coordination avec les initiatives et les programmes similaires de développement au Maroc ;
- garantir l'articulation entre la dimension locale et les politiques nationales (les activités d'intérêt national du programme feront partie du plan d'action national) ;
- mobiliser les fonds engagés nécessaires à la mise en œuvre des projets ;
- renforcer le pilotage, le suivi - évaluation du dit programme.

Le CNC est un espace de débat ouvert à la participation des instances de l'Etat chargées du développement local et de l'appui aux collectivités territoriales, des partenaires nationaux, des Agences des NU, des acteurs chargés du développement publics et privés nationaux et locaux, du tissu associatif et des universités ainsi que des représentants des pays pour la coopération bilatérale décentralisée.

### II.1.1 Structures opérationnelles de coordination au niveau national : le Comité National de Coordination (CNC).

**Le Comité National de Coordination (CNC)** est une instance de concertation qui

**FIGURE 7** Organigramme Programme Art GOLD du PNUD Maroc



Le **Fonctionnement du CNC** est assuré par l'ensemble des composantes et se fait selon une procédure et processus décisionnel dont la description est donnée ci-après:

Le CNC est présidé par le Wali, le Directeur Général des collectivités locales du Ministère de l'Intérieur, le chef de file et le représentant résident de PNUD OU son Adjoint.

Prennent part aux travaux du CNC outre le Ministère de l'Intérieur (DGCL), le Ministère des Affaires

Etrangère et de la Coopération (DCM), le PNUD (Représentant Résident), les partenaires du programme (Espagne, Italie, Belgique, Suisse, France), autres Ministères et Institutions du pays et les représentants des régions et ses collectivités territoriales à travers les GTR/GTP.

En fonction de l'agenda, le CNC peut décider d'inviter aux réunions du CNC des représentants issus des autres ministères, des organisations ou des bailleurs de fonds internationaux, des autorités locales des régions sélectionnées, ainsi que des représentants du secteur privé et de la société civile.

Le CNC approuve les POA et les rapports annuels et trace les politiques à suivre, examine la planification et l'orientation du programme vers un plus grand appui aux collectivités territoriales (Régions et Communes) et le développement de leurs capacités.

Le CNC se réunit une fois par an et tient des réunions périodiques hebdomadaires avec la gérance du programme par le PNUD et la DGCL. Le CNC se réunit selon un ordre du jour établi à l'avance. Les décisions du CNC sont prises par consensus.

Le CNC est le mécanisme de suivi et de transparence durant tout le processus de gestion du programme. C'est aussi l'espace de rencontre opérationnel et non bureaucratique entre le national et le local avec la présence des représentants régionaux responsables des différents champs d'action du programme dans les territoires. Le partenaire national met à disposition du CNC une salle de réunion avec l'équipement nécessaire.

**L'Organisation du CNC** est composée de diverses catégories de membres: les ministères, et les institutions partenaires nationales, bilatérales et multilatérales:

Présidé par le Ministère de l'intérieur, notamment par la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL), le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération et le PNUD, le CNC connaît la participation de plusieurs membres et partenaires nationaux, bilatéraux et internationaux de la coopération décentralisée ainsi que les Agences des NU :

**Les Institutions Nationales** sont notamment :

Le Ministère de l'intérieur (DPE, DAJEDC, DAR, DFCAT), le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, le Ministère des Finances et de la Privatisation, le Ministère de la Modernisation et de la Fonction Publique, le Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Eau et de l'Environnement, le Haut Commissariat au Plan, la Confédération Générale des Entreprises du Maroc (CGEM), l'ANAPEC, l'Agence de développement Economique et Social des préfectures et provinces du Nord du Royaume (APDN), l'ADO, l'ADS, la Fondation Hassan II pour les marocains résidents à l'étranger , la Fondation Banque Populaire, les Universités, la Fondation "Orient – Occident", la Cellule "INDH" , les Représentants des collectivités locales et des régions qui agissent à travers les plateformes/GTR et GTP des régions pilotes, et élus.

**Les Partenaires de la coopération décentralisée :** la FAMSII, l'ACCD, la Région PACA, la Région Champagne Ardenne, la Région de valence, les Iles Baléares, la FELCOS Umbria, la Province et Commune de Florence, la Province de Como, les ONG internationales, les Fondations et les institutions étrangères.

**Les Partenaires de la Coopération bilatérale :** la Coopération Espagnole, Italienne, Belge, Suisse, Canadienne, Française, Allemande (GTZ), Américaine (USAID).

**Les Agences des Nations Unies :** le PNUD, l'UNICEF, l'UNFPA, l'ONU Femmes, l'OIM.

**2006**

- Nécessité du ciblage territorial et humain dans les prochains plans opérationnels du Programme ;
- Nécessité de l'évaluation des projets ;
- Insister sur le volet formation, notamment par l'élaboration d'un plan d'action de formation ;
- Gendérisation des activités du Programme Gold avec des indicateurs précis définissant le % des femmes bénéficiant des différentes activités du Programme ART/GOLD Maroc;
- Organisation d'un forum en collaboration avec l'INDH pour faire ressortir les avancées, les modalités de gestion et les particularités respectivement de l'INDH et du Programme ART/GOLD Maroc, en vue d'une meilleure complémentarité entre les deux programmes qui devrait être concrétisée dans un accord cadre de partenariat entre les deux initiatives, et ce pour pérenniser l'effort de tous dans la lutte contre la pauvreté dans les milieux urbain et rural.

**2007**

- Approbation du Plan Opérationnel Annuel 2007 du Programme ART GOLD Maroc.
- Approbation de la Structure des Lignes Directrices du Programme en appui à la Coopération Internationale au niveau régional.

**2008**

- Approbation du Plan Opérationnel Annuel 2008 du Programme ART GOLD Maroc.
- Validation des documents des Lignes Directrices en appui à la stratégie régionale de coopération internationale, par les différents Gouverneurs et Walis des Provinces et Régions.

**2009**

- Validation et approbation du Plan Opérationnel Annuel 2009 du Programme ART GOLD Maroc.
- Lancement des activités du programme dans deux nouvelles régions, celles de Fez- Boulemane et Tadla-Azilal.

**2010**

- Signature du Document Multi donateurs 2010-2012.
- Approbation du Plan Opérationnel Annuel 2010 du Programme ART GOLD Maroc.

**2011**

- Nécessité d'évaluer l'impact du programme en matière de développement local et des Initiatives de renforcement des capacités.
- Nécessité de se pencher sur le thème de création de l'emploi via la création des entreprises.

**2012**

- Approbation du Plan Opérationnel Annuel 2012 du Programme ART GOLD Maroc.
- Demande de prolongation du programme à discuter entre le PNUD et la DGCL.
- Lancement d'une réflexion sur l'instrument national de coordination de la coopération internationale.
- Intégration du volet migration et jeunesse dans les débats et discussion entre les collectivités locales et la société civile.
- Traduction en différents langues de toutes les publications du Programme Art Gold afin de faciliter la distribution de ces derniers.

## II.1.2. Structures opérationnelles de coordination au niveau Régional et provincial : les GTR/GTP.

Ces structures opérationnelles de coordination sont composées de deux instances fondamentales de concertation : l'une au niveau régional, c'est le GTR et l'autre au niveau provincial, ce sont les GTP. Ces structures opérationnelles constituent l'outil efficace de l'approche participative au niveau local.

### A. Les groupes de travail au niveau régional (GTR) :

Considérés comme des instances multi-acteurs regroupant les autorités locales, les élus, les services déconcentrés et la société civile les GTR représentent des espaces d'échange et de réflexion.

Etant des instruments techniques intersectoriels représentant l'administration locale et les services extérieurs de l'Etat pour accompagner les processus de développement identifiés dans chaque région, les GTR bénéficient de formations dans les domaines de la planification locale, de la formulation et la gestion des projets, du management territorial et du marketing territorial, etc.

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 l'INDH et des Objectifs du Millénaire du Développement (OMD), les GTR sont mis en place par les Walis qui en assurent la présidence.

Ils réunissent les acteurs locaux du développement : élus locaux et régionaux, parlementaires, représentants du tissu associatif et du secteur privé, responsables des centres régionaux des investissements (CRI), des représentants des universités et responsables des services déconcentrés de l'Etat.

Ils constituent l'interlocuteur de terrain vis-à-vis de la coopération internationale et participant activement à la réussite des missions des délégations internationales en visite dans les régions, afin de faciliter l'établissement des partenariats, d'identifier et réaliser des projets conjoints.

Par ailleurs, les GTR sont chargés de travailler en étroite collaboration avec les groupes de travail provinciaux (GTP) dont la mission consiste dans la programmation provinciale et la mise en œuvre du programme Art GOLD du PNUD Maroc au niveau de la province.

## Organisation et fonctionnement de la plateforme régionale pour la coordination de la coopération internationale et décentralisée de la Région de Tanger-Tétouan.

### a. Nature

La Plateforme Régionale de Tanger/Tétouan (PRTT) représente un instrument à disposition du territoire de la Région et de ses institutions et acteurs, pour agir en matière de coopération internationale et décentralisée pour le développement humain et d'efficacité de l'aide.

Rattaché au Conseil régional de Tanger/Tétouan, son institutionnalisation est souple mais bien définie par un système d'arrêtés de l'Assemblée régionale.

### b. Objectifs

L'objectif central de l'action de la PRTT est de Coordonner les différentes stratégies et initiatives de développement issues de la coopération internationale et décentralisée, à travers une facilitation de l'articulation entre entités étrangères et locales.

Dans cette perspective, la PRTT se dote de deux objectifs spécifiques :

- Permettre aux institutions régionales et à tout acteur de développement agissant sur le territoire de disposer d'informations, d'accès aux compétences et aux stratégies de développement humain et local qui intéressent le territoire régional ; à cet égard, la PRTT agit en tant que plateforme de gestion des connaissances, des informations et des compétences.
- Identifier et soutenir la prise en compte des besoins de développement caractérisant les territoires de la Région, pour qu'elles constituent une référence pour l'action de développement de la coopération internationale et décentralisée.

### c. Structure et composition

La PRTT se structure en une Assemblée plénière et en 4 Groupes de Travail (GT) thématiques :

- Développement économique local,
- Gouvernance et participation,
- Services sociaux,
- Environnement et patrimoine.

L'Assemblée plénière se compose de la totalité des membres des GT, ainsi répartis :

<p><b>Développement économique local</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Représentant(e) du CRTT</li> <li>• Représentant(e) de chaque Province et Préfecture</li> <li>• Représentant(e)s de Municipalités dépassant 35.000 habitants</li> <li>• Représentant(e) de la Wilaya de Tanger</li> <li>• Centre Régional des Investissements (CRI)</li> <li>• Agence pour la Promotion et le Développement du Nord (APDN)</li> <li>• ANAPEC</li> <li>• Fondation Tanger Med</li> <li>• Fondation Banque Populaire</li> <li>• Représentant(e) usine Renault Melloussa</li> <li>• Représentant(e)s de 2 ONG locales travaillant sur le thème</li> <li>• Représentant(e)s de 2 ONG internationales travaillant sur le thème</li> </ul>
<p><b>Gouvernance et participation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Représentant(e) du CRTT</li> <li>• Représentant(e) de chaque Province et Préfecture</li> <li>• Représentant(e)s de Municipalités dépassant 35.000 habitants</li> <li>• Représentant(e) de la Wilaya de Tanger</li> <li>• Haut Commissariat au Plan</li> <li>• Université</li> <li>• Représentant(e)s de 2 ONG locales travaillant sur le thème</li> <li>• Représentant(e)s de 2 ONG internationales travaillant sur le thème</li> </ul>
<p><b>Services sociaux</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Représentant(e) du CRTT</li> <li>• Représentant(e) de chaque Province et Préfecture</li> <li>• Représentant(e)s de Municipalités dépassant 35.000 habitants</li> <li>• Représentant(e) de la Wilaya de Tanger</li> <li>• Entraide Nationale</li> <li>• Agence Développement Social</li> <li>• Délégation Régionale de la Santé</li> <li>• Délégation Régionale de l'Éducation</li> <li>• Délégation Régionale de l'Habitat et Urbanisme</li> <li>• INAS</li> <li>• Représentant(e)s de 2 ONG locales travaillant sur le thème</li> <li>• Représentant(e)s de 2 ONG internationales travaillant sur le thème</li> </ul>
<p><b>Environnement et patrimoine</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Représentant(e) du CRTT</li> <li>• Représentant(e) de chaque Province et Préfecture</li> <li>• Représentant(e)s de Municipalités dépassant 35.000 habitants</li> <li>• Représentant(e) de la Wilaya de Tanger</li> <li>• Observatoire Régional de l'Environnement et Développement Durable</li> <li>• Service Régional de l'Environnement</li> <li>• Délégation Régionale de l'Agriculture</li> <li>• Délégation Régionale de la Culture</li> <li>• Délégation Régionale du Tourisme</li> <li>• Haut Commissariat aux Eaux et Forêts</li> <li>• Représentant(e)s de 2 ONG locales travaillant sur le thème</li> <li>• Représentant(e)s de 2 ONG internationales travaillant sur le thème</li> </ul>

### c. Structure et composition

La PRTT se structure en une Assemblée plénière et en 4 Groupes de Travail (GT) thématiques :

- Développement économique local,
- Gouvernance et participation,
- Services sociaux,
- Environnement et patrimoine.

L'Assemblée plénière se compose de la totalité des membres des GT, ainsi répartis :

## 1. FONCTIONNEMENT DE LA PLATEFORME REGIONALE

### d. Réunions

L'Assemblée plénière se réunit une fois par trimestre et fait la synthèse et trace les perspectives du travail des GT. Les GT se réunissent tous les mois et abordent des thématiques spécifiques portées par les membres.

### e. Gestion des travaux

Le CRTT préside l'Assemblée plénière. Chaque GT est présidé par un de ses membres, à tour de rôle.

L'ordre du jour de l'Assemblée plénière est arrêté par le CRTT et porte notamment sur la synthèse du travail des GT et sur les perspectives de travail pour le trimestre suivant.

L'ordre du jour des GT est proposé par son président de séance, et porte notamment sur une question spécifique (montage ou suivi d'un projet, présentation d'un appel à projets, présentation d'un cas de figure, accueil d'une entité invitée, etc.).

Les conclusions et décisions de l'Assemblée et des GT sont prises toujours à l'unanimité.

## 2. OUTILS ET RESSOURCES DE LA PLATEFORME REGIONALE

### f. Ressources humaines

Les travaux de la PRTT sont gérés par un Secrétariat technique, siégeant au sein du CRTT, et composé par un/e coordinateur/trice et, éventuellement, son/a assistant/e.

Le personnel du Secrétariat technique est mis à disposition à temps plein, par l'institution dont il/elle est issu/e.

### g. Ressources matérielles

Le budget de fonctionnement de la PRTT et de son secrétariat technique est pris en charge par le CRTT.

La définition des ressources budgétaires pour la mise en œuvre des activités de la PRTT est préparée par le Secrétariat technique et voté par l'Assemblée plénière durant sa première réunion annuelle (au mois de janvier).

### h. Outils méthodologiques et techniques

La PRTT travaille sur la base des approches et instruments qui ont été déployés par le Programme ART/GOLD du PNUD Maroc depuis son installation dans la Région. Notamment :

- la coordination et le partenariat avec la coopération décentralisée européenne ;
- l'utilisation et mise à jour du document des Lignes Directrices ;
- la mise en œuvre d'initiatives de renforcement de capacités, ainsi que de capitalisation et gestion des connaissances.

Parmi les principaux instruments d'analyse et planification des stratégies de développement local, qui sont à disposition de la PRTT, on compte :

- le document des "Lignes Directrices en appui à la stratégie régionale pour la coopération internationale"
- les Plans Communaux de Développement élaborés par les Communes

L'équipe locale du Programme ART/GOLD du PNUD Maroc sera en mesure d'accompagner, d'un point de vue méthodologique, le travail de la PRTT.

## 3. CALENDRIER DES TRAVAUX 2012

Voici une proposition de programmation du travail de la PRTT pour l'année 2012.

RÉUNION	DATE	THÈME	PRÉSIDENTE	PARTICIPATION
AP1	Jan. 2012	Discussion et approbation du PdT et budget annuels	CRTT	Plénière
GT1- DevEco	Jan. 2012			
GT1- Gouv				
GT1- SSoc				
GT1- Env				

### Mission et attributions :

- Convoquer et animer les réunions de la Plateforme Régionale de coordination de la coopération internationale (PRCCI) et de ses groupes thématiques ;
- Mettre à jour le document des Lignes Directrices ;
- Faciliter la réalisation des projets et des initiatives de développement local dans la Région de Tanger Tétouan ;
- Renforcer les capacités des acteurs locaux en collaboration avec les différentes institutions de formation de la région ;
- Valoriser le territoire sur la base des Documents "Lignes Directrices de la Région pour la Coopération Décentralisée" ;
- Mettre en contact les acteurs locaux avec les réseaux de la Coopération Décentralisée internationale, et ce dans les différents thèmes du développement (services sociaux, économie locale, planification stratégique, genre, environnement) ;
- Mettre en place des projets de développement ;
- Faciliter la collecte d'information sur le territoire en vue de la création d'une base de données qui permet de connaître les actions de la coopération internationale sur le territoire ;
- Harmoniser les actions de la coopération internationale avec les plans du territoire déjà existants dans l'objectif d'améliorer l'impact des efforts ;
- Faciliter les liaisons entre les réseaux de la coopération Sud-Sud ;
- Echanger les meilleures expériences du territoire en matière du développement avec les autres territoires internationaux ;
- Identifier les projets qui constituent des laboratoires d'innovation pour le développement du territoire ;
- Garantir la transparence et la qualité durant tout le processus du cycle du projet ;
- Assurer la cohérence des projets du territoire avec les politiques nationales afin de garantir la durabilité ;
- Mesurer la contribution de la Coopération Internationale dans le Développement du territoire ainsi que la réalisation des ODM ;
- Faciliter les débats et discussions sur les thèmes de développement aux niveaux régional, provincial et communal ;
- Mettre en œuvre au niveau local les engagements des Sommets Internationaux sur le Développement ;
- Informer le citoyen de la Région de Tanger Tétouan des enjeux du développement sur son territoire.

### Organisation :

La Maison du Développement constitue le lieu de rencontre des membres du Groupe de Travail Régional (GTR), appelé aussi Plateforme Régionale de Coordination de la Coopération Internationale (PRCCI), qui regroupe des représentants des collectivités territoriales, des services extérieurs, de la société civile, de l'Université. Elle accueille régulièrement les délégations de la coopération internationale décentralisée souhaitant agir dans la région de Tanger-Tétouan.

La Plateforme est coordonnée par le Conseil Régional de Tanger et a pour principales missions d'orienter les acteurs de la coopération souhaitant intervenir dans la Région de Tanger Tétouan, sur la base des priorités déterminées dans le document des Lignes Directrices et les Plans Communaux de Développement, et de promouvoir la coordination/concertation des acteurs du développement dans les axes prioritaires de la Gouvernance, de l'Environnement, du Développement Economique Local et des Services Sociaux.

Depuis sa création, la Maison du Développement a accueilli plus de 100 rencontres qui ont eu pour conséquence d'améliorer la coordination entre les acteurs du développement, de promouvoir le débat sur les grands enjeux du développement sur ce territoire et la réalisation de projets de développement

### Structures et modalités de gestion

La Maison du Développement dépend du Conseil Régional de Tanger Tétouan qui nomme à sa tête un Directeur/Directrice en charge de son animation. Celui/Celle-ci travaille en lien direct avec le responsable de la coordination de la PRCCI et les cadres de la division des relations internationales.

La Maison du Développement est gérée au niveau stratégique par un comité de pilotage restreint qui se réunit tous les trois mois et qui se charge d'impulser les grandes décisions stratégiques et d'orientation de la Maison du Développement. Ce comité de pilotage est composé d'un coordonateur de la plateforme, de deux Conseillers Régionaux, d'un représentant de la Wilaya et de deux représentants de la Société Civile.

Le Directeur de la Maison du Développement se charge de son animation quotidienne. Ce dernier est recruté ou mise à disposition par le Conseil Régional de Tanger Tétouan sur la base de Termes de Références qui précisent la nature de sa mission et les qualifications requises pour ce poste.

Il met en œuvre, d'un point de vue technique, les décisions prises et arrêtées par le Comité de Pilotage restreint. Son travail se réalise sous la supervision de la coordinatrice de la PRCCI.

Le Directeur de la Maison du Développement pourra être appuyé dans sa mission par un(e) assistant(e) chargé(e) des tâches de secrétariat (comptes rendu, appels téléphoniques, contacts avec les fournisseurs, révision des dossiers de projet...).

Des stagiaires recrutés pour une durée maximale de six mois pourront compléter l'équipe technique de la Maison du Développement.

La Maison du Développement est constituée d'une salle de réunion et de deux bureaux. Elle accueille le représentant de la Région PACA et la Volontaire PACA mise à la disposition de la Région de Tanger Tétouan sur le dossier de l'Economie Sociale et Solidaire.

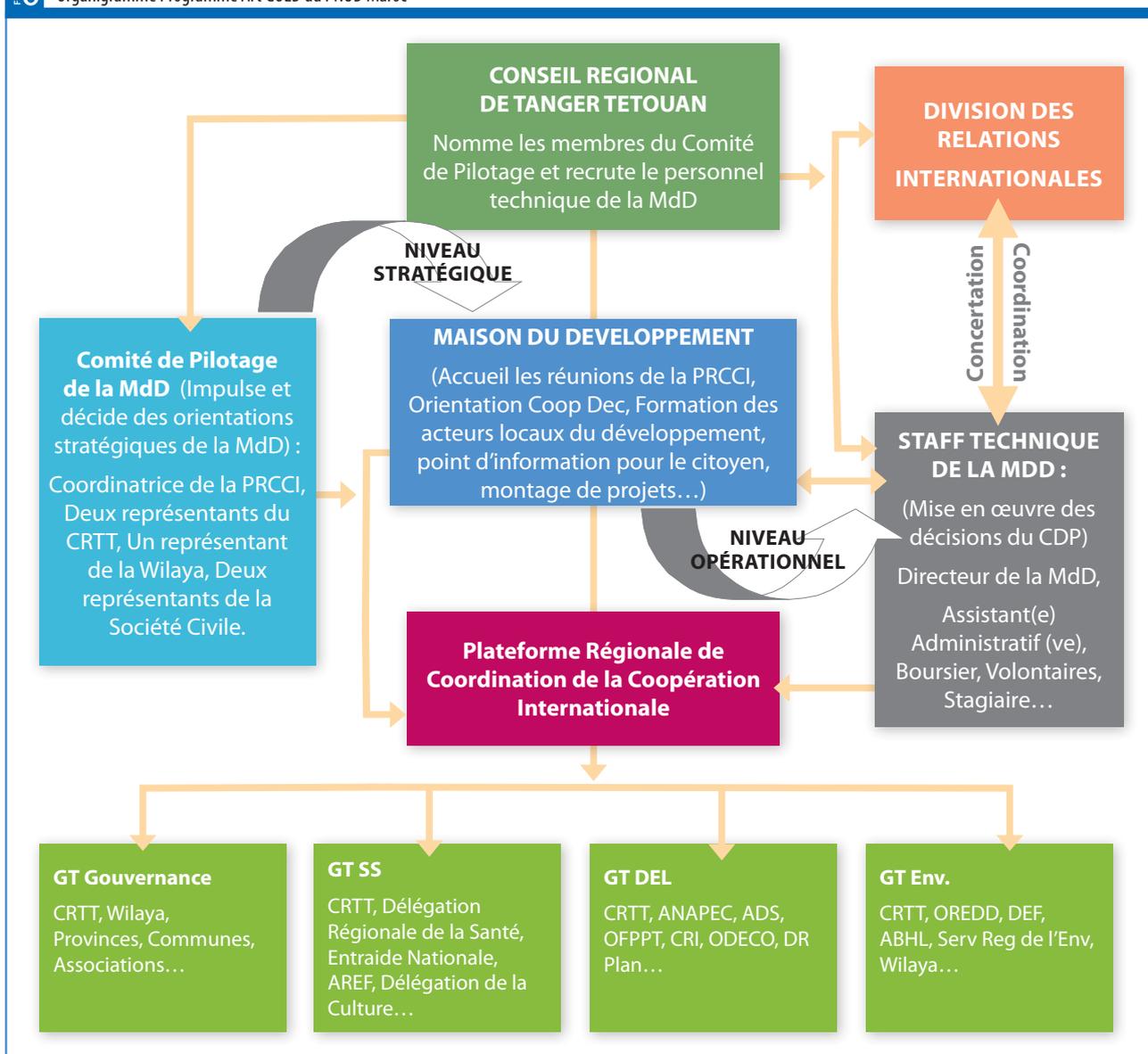
### Le fonctionnement de la Maison du développement de Tanger Tétouan :

La Maison du Développement représente un espace de formation (montage de projets, approche genre, planification stratégique, communication pour le développement, coopération décentralisée, bonne gouvernance locale ...) des acteurs locaux du développement (ONG, élu(e)s, cadres...).

Elle est aussi un lieu d'information et d'échange, ouvert au public et particulièrement aux étudiants, sur le développement et sur les actions de coopération internationale et décentralisée dans la Région de Tanger – Tétouan.

Cette plateforme de coordination de la coopération est ainsi devenue un vecteur essentiel de synergie entre l'ensemble des acteurs locaux et internationaux du développement de la Région de Tanger – Tétouan.

FIGURE 8 Organigramme Programme Art GOLD du PNUD Maroc



## A. La Fondation de la Région de l'Oriental pour la Coopération Décentralisée : le projet FROCOD

Dans le but de professionnaliser la gestion et le pilotage synchronisé de l'action de la coopération internationale décentralisée, la région de l'Oriental se propose de mettre en place le projet d'une plateforme de coordination dénommée le FROCOD dotée d'un statut d'association. L'ambition affichée est celle de contribuer à la convergence et l'harmonisation des intervenants dans la coopération décentralisée sur le territoire régionale. "Elle promeut la Coopération Décentralisée en tant qu'un outil fiable pour appuyer les efforts de la région dans son processus de développement durable".

"L'initiative d'institutionnalisation de la coopération décentralisée internationale répond parfaitement à l'esprit du nouveau processus de régionalisation avancée et aux dispositions de la nouvelle Constitution de 2011 du Royaume".

L'originalité de ce mécanisme novateur de coordination émanant de la volonté du conseil régional de l'Oriental, repose sur la méthodologie du Programme ART GOLD du PNUD Maroc lancée depuis 2007 au niveau de deux régions pilotes (la Région de l'Oriental et la région de Tanger Tétouan) ainsi que sur les principes d'appropriation de la méthodologie de l'initiative Art".

Cette nouvelle approche participative repose sur des structures de Gouvernance chargée d'œuvrer pour une meilleure coordination et harmonisation de l'action internationale dans la région de l'Oriental. Elle répond à "la nécessité de mettre en place un système de gestion efficace des activités de la coopération décentralisée au niveau de la région et qui aura les capacités d'appuyer les collectivités territoriales (Préfecture/Provinces, commune urbaines et rurales) désireuses de s'ouvrir sur leurs homologues du Nord et du Sud".

"Le projet de FROCOD sera composé de trois collèges :

- **Electoral** : regroupant les collectivités territoriales de la région ayant des conventions de coopération décentralisée ;
- **Institutionnel** : regroupant les services déconcentrés de l'Etat, les agences de

développement et les organisations de la Société Civile actifs dans le domaine de coopération décentralisée et internationale; et le collège des personnes qualifiées constitué par toute personne physique ayant une expertise dans le domaine de la coopération décentralisée et pouvant appuyer l'épanouissement et le rôle de la Fondation."

La FROCOD envisage de se doter du statut juridique d'association qui lui confère dans l'avenir une flexibilité de gestion financière des programmes et projets de coopération et lui garantit son rôle de coordination et d'harmonisation ;

Dans ce cadre, la FROCOD se veut un outil pour la promotion du développement territorial dont **les objectifs globaux définis** sont :

- favoriser "l'efficacité de l'aide à travers la mutualisation des efforts et à la rationalisation des ressources pour une meilleure coordination et convergence de l'action de la coopération internationale au niveau de la région Orientale du Maroc";
- contribuer à la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement (**OMD**) plus particulièrement l'objectif relatif à la mise en place d'un partenariat mondial pour le développement.

Quant aux **objectifs spécifiques**, ils consistent à :

- Soutenir le plan stratégique de développement de la région de l'Oriental et les PCD ;
- Promouvoir la coopération décentralisée comme levier efficace de mobilisation des sources de financement pour les projets de développement ;
- Améliorer la coordination et le suivi continu des activités dans un cadre concerté entre les parties prenantes ;
- Adopter la coopération décentralisée comme outil permettant de nouer des liens de coopération et de partenariat entre les collectivités locale de la région de l'Oriental et leurs homologues à l'étranger ;
- Mettre en place un espace de rencontres et d'échange d'informations, à travers la création d'un centre de documentation

et d'un site interactif de et vers les intervenants dans le domaine de la coopération décentralisée ;

- Dresser un inventaire des acteurs intervenant dans le domaine de la coopération décentralisée au niveau de la région de l'Oriental et des activités prévues ou en cours de réalisation ;
- Collecter et renforcer le capital d'information pour l'élaboration d'une carte de coopération décentralisée au niveau de la Région de l'Oriental ;
- Mettre en réseau les acteurs intervenant dans le domaine de la coopération décentralisée ;
- Mettre à disposition, des collectivités territoriales et des autorités centrales, régionales et locales, un outil d'aide à la prise de décision ;
- Assurer la réalisation administrative, technique et financière des activités et projets de coopération décentralisée et internationale ;
- Promouvoir la coopération Sud-Sud ;
- Identifier des objectifs communs et clairs à travers la mise en place de plans de travail concernant l'intervention de la coopération décentralisée internationale”.

La création de cette plateforme régionale pour la coordination de la coopération internationale (capitalisant l'expérience des groupes de travail), est appelé à réaliser de nombreuses **activités** qui consistent à :

- Mettre en cohérence les actions proposées dans le cadre de la coopération internationale avec les priorités de développement local (PCD, PRD, Lignes Directrices) ;
- Utiliser la coopération comme un levier en appui à la stratégie régionale de développement et aux plans communaux de développement (PCD) ;
- Améliorer de la coordination et le suivi de la coopération ;
- Créer un espace de concertation, d'information et d'échange d'expériences ;
- Coordonner en réseau les intervenants dans le cadre la coopération décentralisée.
- Favoriser l'échange, la communication et la capitalisation des connaissances, informations et pratiques entre les acteurs et inter-

nationaux ;

- Compléter un répertoire complet et exhaustif de tous les acteurs internationaux ouvrant la région ainsi que des actions réalisées

## II.2. La planification stratégique :

Rappelons que la stratégie d'intervention du programme au niveau national a pour **objectif** de :

- Contribuer à garantir la mise en œuvre d'un mode de gouvernance démocratique à partir de projets participatifs s'inscrivant dans les politiques et les stratégies nationales ;
- Renforcer les processus nationaux en cours que le programme peut appuyer en proposant des échanges d'expériences dans les domaines d'intervention des partenaires et associés du programme.
- Rappelons que ces instruments se font sur la base d'un **cycle de programmation locale participative basé sur les besoins des territoires** et une série **d'instruments opérationnels** en appui aux espaces de bonne gouvernance.

Le cycle de programmation locale est structuré en trois parties parallèles :

- **la Formation des GTR, des GTP** et des acteurs du développement (fonctionnaires et associations) des régions cibles (Tanger-Tétouan et l'Oriental). Cette formation est mise en œuvre sur des thématiques (formation sur la méthodologie Art, planification territoriale, formulation des projets, insertion de l'approche genre, fonctionnement de la coopération décentralisée, OMD, Droits humains, Analyse environnementale dans les initiatives de développement, gestion des risques, suivi-évaluation, économie locale...).
- **L'élaboration du document** “lignes directrices de la région pour la coopération décentralisée” et des PCD pour **les communes** : Ces documents une fois élaborés, ils sont approuvés dans un premier temps par les responsables politiques, les gouverneurs et les Walis ainsi que les acteurs locaux à travers des ateliers d'approbation. Ils sont ensuite approuvés par le CNC.
- La réalisation des Projets d'impacts pendant l'étape de programmation locale répondant à des besoins concrets du territoire : Ces

projets s'insèrent dans les stratégies de développement local et sont éligibles à la coopération décentralisée.

- **Les instruments de programmation** sont opérationnels. Ils sont forgés pour répondre aux besoins exprimés par les acteurs locaux et les partenaires de la coopération décentralisée. Confortant tout aussi bien la demande des uns que l'offre des autres, ces instruments sont déployés pour mettre à la disposition des régions pilotes une assistance technique et une expertise dans le domaine de l'appui à la décentralisation au soutien de la gouvernance locale et à la gestion du processus du développement territorial.

### II.2.1. Le Plan Opérationnel Annuel (POA) : caractéristiques, composantes, processus et attributs de la gouvernance :

#### A. Les principales caractéristiques du POA :

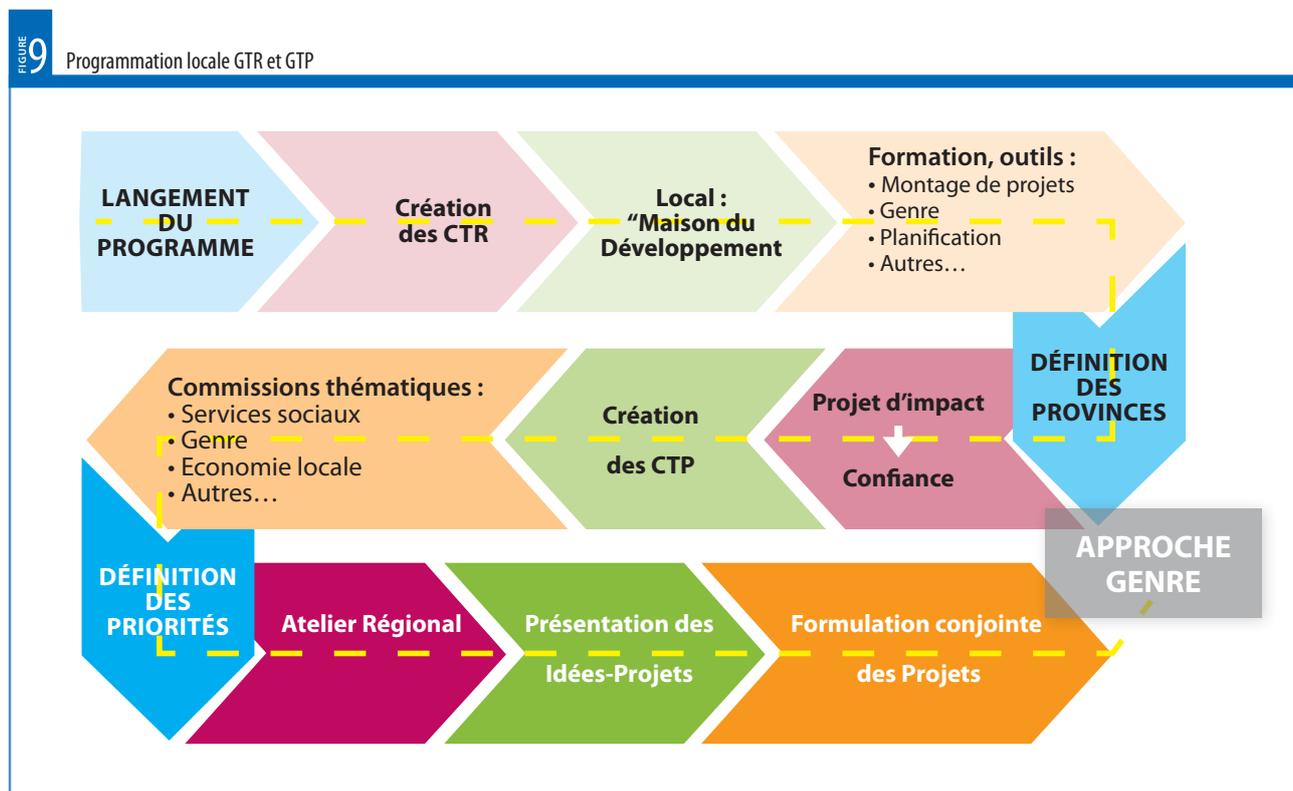
Le POA représente l'instrument de programmation annuelle pour la mise en œuvre du programme Art Gold du PNUD

Maroc. Il est formulé sur la base des plans d'action proposés par les collectivités territoriales.

**Le POA est élaborée de manière participative et conjointement** avec les représentants des partenaires nationaux et internationaux du programme ainsi qu'avec les groupes de Travail Régionaux et Provinciaux, lors des ateliers de planification régionaux et l'atelier national.

**Le POA est présenté pour validation au comité National de coordination (CNC)** composé des représentants des ministères de l'intérieur et des affaires étrangères et de la coopération, du PNUD, de l'INDH, des représentants des pays donateurs qui appuient cette initiative multi-donateurs, de l'UNICEF et des représentants de l'initiative Art International basé au PNUD Genève.

Notons que le programme Art Gold du PNUD Maroc est **l'expression de la volonté des pays donateurs** (notamment l'Espagne et l'Italie, la Belgique, la Suisse et la France) d'avancer concrètement dans **un cadre de coordination multi-donateurs** et d'intégrer leurs efforts respectifs dans une stratégie commune d'appui aux



(Source : document Art Gold PNUD Maroc)

processus de décentralisation nationale et de développement régional engagés par le pays.

Dans ce cadre, le POA présente aussi “une tentative de complémentarité”, de “réduction de la fragmentation” et de “mise à disposition d’expertise et de bonnes pratiques, techniques, technologiques et managériales”, que les réseaux de coopération décentralisée européen ont programmé de façon conjointe avec les collectivités locales marocaines.

## B. Processus d’élaboration du POA :

Le POA présente les activités et les initiatives spécifiques sur la base des thématiques priorisées par les interlocuteurs locaux et nationaux pour appuyer le processus de développement local dans les différentes régions.

Ce lien entre les initiatives locales et les axes prioritaires vise à répondre aux besoins identifiés grâce aux diagnostics participatifs et aux stratégies de développement local (renforcement des capacités de gestion du territoire, développement des capacités économiques locales et durabilité des services territoriaux avec l’approche genre comme axe transversal).

Le POA est élaboré selon un processus constitué d’une série d’activités :

- “l’actualisation de l’information sur le territoire dont disposent les différents partenaires ;
- La sensibilisation des acteurs concernés par le développement local au niveau provincial au fonctionnement du programme ;
- La réalisation des ateliers de discussion sur les priorités provinciales dans les 5 domaines d’intervention des commi-ssions ;
- L’identification des critères prioritaires qui permettent la sélection et la proposition des initiatives régionales ;
- L’analyse des données et des priorités identifiées au niveau provincial par les collectivités locales dans les GTR ;
- L’intégration des propositions provinciales et l’élaboration de la stratégie et des critères régionaux par les collectivités locales dans les GTR/GTP ;
- La réalisation d’un atelier de présentation du plan de la coopération internationale aux institutions et secteurs les plus représentatifs du territoire, en invitant les acteurs de la

coopération internationale intervenant sur le territoire ou bien intéressés à participer au programme ;

- La validation et approbation du POA par le CNC ;
- La réalisation des initiatives répondant aux priorités identifiées au niveau territorial ;
- La réalisation de la mission d’activation de la coopération internationale”.

## C. Les composantes d’un POA :

Le POA est le résultat d’une addition des trois Plans d’Action Régional/Provincial, National et International. Le produit d’un travail accompli de façon collective et participative avec les représentants des partenaires nationaux et internationaux du programme ainsi qu’avec les groupes de travail régionaux et provinciaux, lors des ateliers de planification régionaux et l’atelier national.

Le POA est structuré en trois plans d’action : **Régional, National et international**, représentant les trois niveaux d’intervention du programme Art Gold du PNUD Maroc. Il est préparé en réponse à la demande de la DGCL d’appui au processus national de décentralisation et d’élaboration d’une stratégie de mobilisation de la coopération décentralisée en faveur du développement régional et local.

C’est un plan opérationnel pour la mise en œuvre de la stratégie conjointe le PNUD Maroc et la DGCL (exemple : le programme Art Gold Multi-donateurs 2010-2012). Cette stratégie pluriannuelle (3 ans) vise à favoriser l’appropriation des outils, des instruments et de la méthodologie du programme tant au niveau national qu’au niveau local. (Voir ci-après l’exemple d’un plan opérative annuelle de l’année 2009 et budget alloué).

### 1. Activités au niveau international

- a) Mobilisation des acteurs de la coopération internationale
- b) Participation aux débats internationaux dans le cadre des processus stratégiques et les politiques du Maroc
- c) Activation des réseaux ART (UNIVERSITAS/IDEASS/ISLEDA) - Assistance techniques
- d) Coopération Sud-Sud .

#### NIVEAU INTERNATIONAL

**BUDGET GÉNÉRAL : 145 313,27 USD**

### 2. Activités au niveau national

- a) Appui à la mise en place d'une unité dans la DGCL pour le renforcement des capacités des régions en articulation avec les réseaux de Coopération Décentralisée :
  - Cours de Techniciens en coopération Décentralisée
  - Participation aux débats nationaux (réunions et séminaires)
- b) Renforcement des capacités nationales et locales en appui au processus de Décentralisation) :
  - I. Gestion du Programme ART GOLD Maroc.
  - II. Formations :
    - Systématisation avec les Universités
    - Formation de Travailleurs Sociaux dans la région de l'Oriental.
    - Formation sur la réhabilitation des centres Historiques et Développement Local à Fès.
    - Formation et échanges des cadres de la DGCL et des élus des Régions de l'Oriental et de Tanger-Tétouan sur la Coopération Décentralisée.
- c) Echanges interrégionaux et transfert de bonnes pratiques en décentralisation et planification locale :
  - Mise en place du Programme ART GOLD Maroc dans deux nouvelles régions
  - Organisation des échanges inter - régionaux.

#### NIVEAU NATIONAL

**BUDGET GÉNÉRAL : 890 889,94 USD**

### 3. Activités au niveau local

Poursuite du Cycle de Programmation Local en cours dans les régions pilotes afin de mettre en place des réponses pratiques à la stratégie de territorialisation :

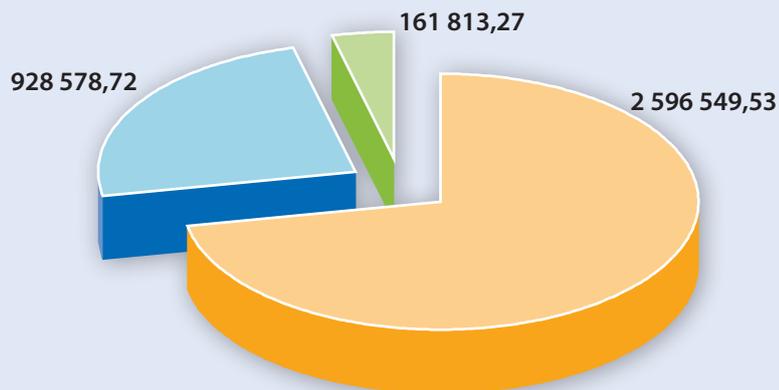
- a) La formation et le renforcement des Capacités des agents de développement local à travers le cycle de formation locale et des programmes interuniversitaires :
  - Poursuite du cycle de programmation locale et des Formations à travers des Laboratoires Universités,
  - Ateliers de Réflexion sur le développement régional et la coopération décentralisée
  - Renforcement des Capacités de Gestion des Administrations Provinciales et régionales : Groupes de Travail Régionaux et Locaux.
- b) Réalisation des Initiatives stratégiques en réponse aux Lignes Directrices approuvées :
  - Poursuite des initiatives approuvées au cours de 2008.
  - Initiatives régionales dans les régions pilotes avec l'appui de la coopération décentralisée.
  - Initiatives d'appui et d'accompagnement dans la réalisation et la mise en oeuvre du Plan de Développement Local

#### NIVEAU LOCAL

**BUDGET GÉNÉRAL : 2 659 311,68 USD**

### 4. Budget total par niveau d'intervention

TOTAL DES ACTIVITÉS RÉGIONALES	2.659.311,68
TOTAL DES ACTIVITÉS NATIONALES	890.889,94
TOTAL DES ACTIVITÉS INTERNATIONALES	145.313,27
<b>TOTAL</b>	<b>3.695.514,89</b>



### 5. Budget total par bailleur de fonds et partenaire

		CONTRIBUTION FINANCIÈRE EN USD
Coopération Bilatérale	ART / Agence Espagnole de Coopération Internationale au Développement (AECID)	1 524 208,53
	ART / Coopération bilatérale italienne	203 955,17
Coopération Décentralisée	Fonds Andalous des Municipalités pour la Solidarité Internationale (FAMSI)-25 Municipalités Andalouses*	324 730,59
	Fondation Andalouse pour la Formation et l'Emploi (FAFFE)*	80 000,00
	Institut d'Emploi et Développement de la Province de Cadix (IEDT)*	60 000,00
	Médecus Mundi Andalousie*	80 000,00
	CIREM*	15 000,00
	Fondo Extremeno*	100 000,00
	Région de Valence	552 303,07
	Agence Catalane de Coopération au Développement	264 550,27
	Région des Iles Baleares	211 640,20
	Région Toscane + Province de Florence + Commune de Florence	88 624,34
	Région d'Umbria / FONDO UMBRIO*	63 891,46
	Région de Marche*	25 000,00
	Province de Como	25 000,00
	Proyecto Solidario*	15 000,00
Région Provence-Alpes-Côte d'Azur*	20 000,00	
Agences de Nations Unies	UNICEF	41 611,27
<b>TOTAL</b>		<b>3 695 514,89</b>

\* Exécution directe par l'institution

\*\* Prévisions élaborées sur la base des taux de change (jan09) : 0,756EUR/USD - 8,03MAD/USA

- Le POA est le produit de la concertation territoriale entre acteurs socio-économiques des communes, des provinces et des régions (notamment les régions pilotes du programme Tanger -Tétouan, l'Oriental) et les acteurs de la coopération internationale. Il vient en appui au processus national de décentralisation - déconcentration tel que cela est envisagé dans la stratégie de la DGCL.
- L'exécution budgétaire du POA se fait dans un cadre de partenariat entre acteurs locaux (à travers les GTR/GTP composés par les communes, les conseils régionaux et les provinces et les wilayas) et les acteurs de la coopération décentralisée.
- Elle se fait de manière participative avec le suivi et l'accompagnement de la DGCL et le PNUD et représente, pour tous les intervenants, un exercice réel et une pratique concrète de décentralisation à différents niveaux. Les synergies générées à cette occasion viennent développer les ressources nécessaires au financement des projets d'initiatives régionales, renforçant les capacités locales en matière de savoir-faire et d'exercice de la gouvernance et de la maîtrise d'ouvrage.
- Le POA présente les différentes activités programmées pour l'année dans une logique d'harmonisation, d'alignement et d'articulation avec les stratégies de décentralisation.
- Le Plan Opérationnel Annuel est élaboré à partir d'orientations stratégiques. Il a une portée à forte valeur ajoutée pour le développement local. Le POA contribue fortement de manière complémentaire, coordonnée et convergente à :
  - Respecter en termes de gestion financière, l'exécution budgétaire des activités correspondantes à une tranche annuelle du programme ;
  - Consolider les résultats du programme avec plus d'appropriation nationale/locale ;
  - Capitaliser les acquis en mettant à la disposition du pays des outils pérennes qui apportent une valeur ajoutée pour le développement local du pays, grâce à l'appui des différents partenaires de la coopération décentralisée.

Notons que le Plan d'Action National (exemple 2012) s'inscrit à un niveau stratégique pour consolider les résultats du programme avec plus d'appropriation nationale/locale et aussi capitaliser ses acquis en mettant à la disposition du pays des outils pérennes qui apportent une valeur ajoutée pour le développement local au Maroc, grâce à l'appui des différents partenaires de la coopération décentralisée.

## II.2. 2. Les lignes directrices régionales :

L'objectif de ces **lignes directrices** est de "faire connaître les stratégies des régions marocaines à tous les partenaires du Programme ART Gold Maroc/PNUD", afin d'éviter que les actions de coopération ne soient limitées à un seul secteur et de les intégrer dans le cadre d'une stratégie propre au territoire.

Au vu de l'importance des partenaires, il a été possible au Programme d'acquiescer une dimension lui offrant la possibilité de participer aux débats sur la régionalisation et les potentialités qu'elle implique au niveau méditerranéen.

L'ancrage de cet appui stratégique s'est marqué, notamment, par l'accompagnement des communes de plus de 35.000 habitants dans l'élaboration de leurs Plans Communaux de Développement (PCD), la formulation et la mise en œuvre des initiatives régionales pilotées par les Conseils régionaux des deux régions pilotes (Tanger Tétouan et Oriental).

Ce pilotage est basé sur une démarche participative et concertée avec les acteurs locaux impliqués dans le développement local.

### A. Vision stratégique d'appui à l'amélioration de la gouvernance locale :

En vue de mettre en œuvre le processus de décentralisation engagé au Maroc depuis plusieurs années, la stratégie développée par le Ministère de l'Intérieur à travers la DGCL vise en premier lieu à renforcer les capacités des collectivités territoriales particulièrement dans le domaine de la gouvernance (planification, de gestion et d'exercice de la maîtrise d'ouvrage de ces dernières...).

Cette vision stratégique se traduit par un ensemble de résultats :

- L'efficacité et l'efficience dans la prestation de services ;
- La légitimité et la transparence des administrations locales ;

- La sécurité et la participation des citoyens ;
- Le partenariat social<sup>5</sup>.

**Les pratiques de la gouvernance locale** distinguent deux types de capacités : celles **internes**, propres aux compétences qui leur sont assignées par la gestion de leur territoire et celle **d'interaction** qui correspondent au partenariat et placent ainsi les collectivités locales sur l'échiquier de la coopération.

Dans le contexte d'appui à la bonne gouvernance, à travers la coopération décentralisée, le PNUD Maroc développe les projets d'actions avec méthodologie.

Le programme Art Gold s'est alors traduit par la réalisation des documents "lignes directrices en appui à la stratégie régionale pour la coopération internationale", se basant sur l'analyse des problématiques et des potentialités du territoire dans chaque région en vue de relier :

- d'une part, la demande formulée en termes de besoins exprimés par un ensemble d'acteurs pluridisciplinaires, constituées en groupes de travail au niveau provincial et régional et
- d'autre part, l'offre d'appui des partenaires de la coopération décentralisée.

## B. Elaboration des lignes directrices par les GTR/GTP :

L'élaboration des lignes directrices du programmes Art Gold du PNUD Maroc, en appui à la stratégie régionale pour la coopération internationale, commence d'abord par la collecte des données existantes sur le territoire, ensuite la tenue des ateliers thématiques et enfin la rédaction et la mise en forme du document "lignes directrices". Cette élaboration se fait selon un calendrier bien précis.

### a) Processus d'élaboration des documents "lignes directrices"<sup>5</sup>:

Dans ce processus participent de nombreuses institutions et associations des deux régions

pilotes, les Agences des NU, le PNUD, le FNUAP, l'UNICEF, la coopération bilatérale espagnole, italienne, belge, la coopération décentralisée et autres.

Les lignes directrices est un document simple, mais la participation de tous est fondamentale pour la coopération décentralisée tant les partenaires internationaux du programme Art Gold Maroc contribuent aux initiatives de renforcement des capacités locales grâce au soutien apporté au processus de la bonne gouvernance et de la décentralisation.

Aussi, le rôle des partenaires de la coopération décentralisée dans le cadre du programme Art Gold Maroc est très lié au document des lignes directrices en appui aux stratégies régionales pour la coopération internationale. Ce document d'analyse et de synthèse des problématiques et des potentialités du territoire recense les priorités du territoire dans chaque axe prioritaire : gouvernance et décentralisation, services sociaux, économie locale, environnement, approche genre comme axe transversal.

Les "lignes directrices" présentent la région et ses provinces en analysant les problématiques et les potentialités de ces territoires, ainsi que leurs priorités dans les différents axes prioritaires. Les priorités sont présentées comme des stratégies pour apporter des réponses durables aux problèmes identifiés.

Par conséquent, les acteurs de la coopération décentralisée et leurs homologues marocains identifient des actions conjoints en réponse aux "lignes directrices", en prenant en considération les priorités locales et les secteurs de spécialisations et expertises qui peuvent le mieux appuyer le processus de développement de la région<sup>6</sup>.

La coopération décentralisée dans le cadre du programme a apporté aux territoires marocains un appui aux défis du processus de développement et de décentralisation des collectivités locales, qui peuvent coïncider avec ceux des collectivités européennes.

5 Pour l'obtention et le traitement des données, un partenariat a vu le jour avec le Haut Commissariat au Plan, qui est l'institution nationale chargée de la recherche et de l'analyse de données, et le Ministère de l'Aménagement du territoire. Des représentants de ces deux institutions au niveau local font partie des groupes de travail. Le travail réalisé par les GTR/GTP est nécessaire, dans l'esprit de participation lancé par l'INDH.

6 Notons que plus de 400 institutions et associations des deux régions ont participé à la réalisation des documents "Lignes Directrices". Ont participé aux ateliers plus de 300 personnes réparties entre 5 gouverneurs de provinces et présidents de conseils provinciaux, plus de 50 présidents de communes, représentants des institutions, des représentants de la société civile, des délégués provinciaux et régionaux, des partenaires nationaux (notamment l'INDH et l'ADS) et des partenaires de la coopération internationale.

Dans ce contexte quelques exemples montrent cet échange de bonnes pratiques entre homologues des deux rives :

- Le transfert d'expérience et des savoir-faire de **la Mancomunidad del Bajo Guadalquivir** à la région de Tanger-Tétouan en matière de collecte et organisation de déchets, ainsi que sur l'organisation des groupes ruraux de développement ;
- L'échange des bonnes expériences politiques en matière d'égalité des sexes entre l'équipe du projet "Guichet Femme" de la région de l'Oriental et **les provinces de Huelva en Espagne et de Perugia en Italie** et au Maroc ;
- L'appui aux coopératives oléicoles de la région de l'Oriental, et notamment les provinces de Taourirt et Berkane, par l'échange des expériences avec **le fonds FELCOS Umbria et l'Association des Producteurs d'Huile de Trevi**.

## B. La structure du document "lignes directrices" :

Les lignes directrices du programme Art Gold du PNUD Maroc en appui à la stratégie de la Région pour la coopération décentralisée sont élaborées selon une méthodologie bien définies et font l'objet d'un document structuré.

D'un point de vue méthodologique, les documents "lignes directrices" sont élaborés à l'issue d'un certain nombre d'ateliers thématiques organisés aux niveaux régional et provincial avec la participation des acteurs locaux des différents domaines.

Les documents "lignes directrices s'articulent autour des points ci-après :

► **La présentation de la région** donne une description globale de la situation et du contexte géographique, de la structuration administrative, des données générales sur la population et d'indicateurs de développement humain, des ressources naturelles et environnement, de services sociaux (santé, éducation, culture...), de développement économique (secteurs d'activité, entreprises, infrastructures, capital du territoire), d'enfance et jeunesse, femmes, personnes âgées, de flux migratoires, de société civile (associations et ONG locales), de coopération internationale dans la région, des

plans stratégiques de développement existant.

► **La présentation des axes prioritaires à développer**, notamment : la gouvernance et la décentralisation (problèmes, potentialités, propositions, bénéficiaires, ressources disponibles, OMD...), les services sociaux, le développement économique locale et l'environnement.

► **La présentation des provinces et des communes** indiquant pour chaque province :

- la situation dans la région ;
- les données principales de l'Indicateur du développement humain (IDH) ;
- l'état des lieux des services sociaux, du développement économique local, les ressources disponibles (naturelles, humaines, matérielles et financières) ;
- le PCD de la province ;
- les axes prioritaires à développer en termes de gouvernance et de décentralisation (problèmes rencontrés, potentialités, propositions, bénéficiaires, OMD, ressources disponibles, organisations prestataires...), de services sociaux, de développement économique local et d'environnement.

► **Les acquis et les avantages de la planification stratégique :**

Le programme a pour objectif d'appuyer la coordination de la coopération internationale dans les territoires. Il a donc nécessité des "lignes directrices en appui à la stratégie régionale" et des Plans Communaux de Développement (PCD).

- **Ces lignes directrices** sont des documents conçus par les acteurs locaux qui sont notamment les Groupes de Travail Régionaux et les Groupes de Travail provinciaux (GTR/GTP). Ils "présentent et problématisent le territoire". La "méthodologie de leur élaboration a permis à ces groupes de réaliser un exercice de planification participatif et de produire une stratégie.

Cette stratégie formulée dans "le document lignes directrices de la région" correspond à l'agencement de l'ensemble des moyens (déclinés en finalité, axes, mesures, sous mesures, actions et opérations) mis en œuvre pour réaliser le projet de territoire. Elle traduit les enjeux de développement de la région.

- Quant aux **plans communaux de développement (PCD)** s'appuient sur des graphes d'objectifs et des actions mettant en évidence, par les différents liens entre objectifs et moyens, que le développement d'un territoire porte sur un ensemble de projets coordonnés ayant une finalité commune.

Les principaux acquis identifiés à travers les expériences menées par le programme Art Gold PNUD Maroc en matière d'appui et d'accompagnement des communes des régions de Tanger-Tétouan et de l'Oriental dans le domaine de l'élaboration et de mise en œuvre des lignes directrices et des PCD sont à situer à divers niveaux, depuis leur

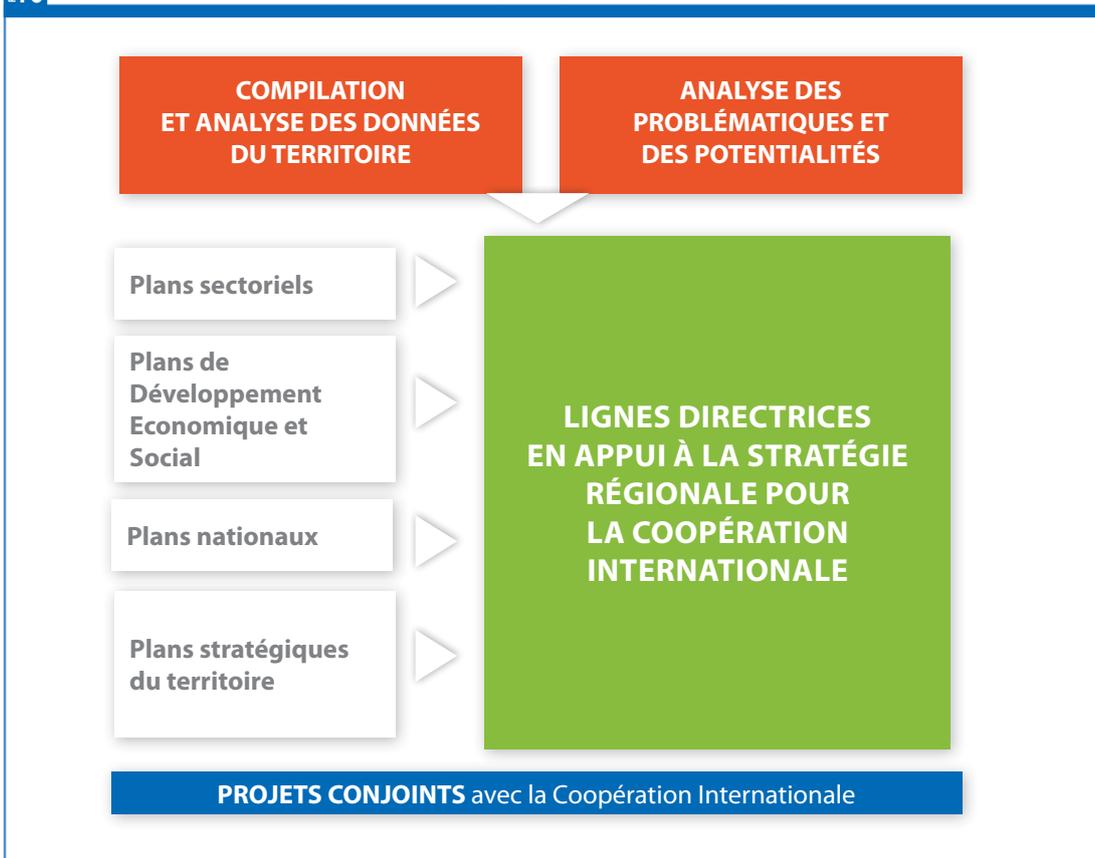
élaboration jusqu'à leur suivi-évaluation en passant par leur mise en œuvre.

Les lignes directrices en appui à la stratégie des régions pour la coopération internationale sont des documents élaborés à l'issue des ateliers et des cycles de formation au profit des groupes de travail.

Le montage de ces lignes directrices se fait selon une méthodologie participative impliquant fortement les différents acteurs territoriaux.

Les lignes directrices servent aussi à identifier les projets à mener à terme dans les régions avec l'appui de la coopération décentralisée.





1. Les lignes directrices :  
un outil de visibilité pour la  
région et pour les partenaires

L'acquis réside dans le fait de disposer d'une analyse du territoire, connaître les besoins, les contraintes et les potentialités pour mieux répondre à la demande de la région, réaliser des initiatives et des projets simples, réalistes, efficaces pour obtenir des résultats tangibles.

“Les lignes directrices en appui aux stratégies régionales pour la coopération internationale” contiennent une analyse du territoire au niveau régional et provincial, qui permet aux acteurs de la coopération internationale de connaître d'une manière très claire les principales potentialités et problématiques de la région, ainsi que leurs stratégies dans chaque secteur (services sociaux, développement économique, population etc.).

Cette coopération décentralisée des collectivités et des institutions locales répond à la logique

d'une coopération qui opère sur la base de la demande exposée dans les lignes directrices et non sur la base de l'offre de la coopération. Les bons résultats obtenus proviennent d'expériences de terrain réussies correspondant à des actions qui permettent la réalisation d'initiatives simples et efficaces en termes de gestion du territoire".

## **2. Les lignes directrices : un outil de facilitation, d'articulation et de mobilisation de la coopération décentralisée**

**L'acquis consiste dans la facilitation de la coordination et de la concertation entre acteurs, dans la mobilisation de la coopération décentralisée pour avoir les moyens d'agir en cohérence et en complémentarité avec les politiques nationales et les OMD.**

Ces "lignes directrices" ont vocation à faciliter la coordination et la concertation des acteurs de la coopération décentralisée avec leurs homologues marocains.

Mises en place de façon conjointe entre les collectivités marocaines et les collectivités européennes, elles ont donné lieu à des initiatives spécifiques régionales et locales en étroite relation avec les stratégies du territoire et en parfaite cohérence avec les politiques nationales en faveur de la réalisation des objectifs du millénaire du développement.

Ces lignes directrices sont donc devenues des outils de facilitation des actions de la coopération internationale dans les territoires ciblés (la région de Tanger Tétouan et la région de l'Oriental ont connu la réalisation de 43 sessions de formation et ateliers avec la participation de plus de 750 personnes bénéficiaires des dites formations).

L'effort d'articulation du programme-cadre a permis la complémentarité des acteurs de la coopération décentralisée (de 6 en 2006 à plus de 26 en 2009), ainsi que la mobilisation des fonds pour la mise en œuvre de ces initiatives locales.

Les initiatives régionales sont réalisées selon l'approche partenariale en favorisant la coopération entre les acteurs et les échelons décentralisés (région, province et commune)

et internationale.

Notons enfin, que les "lignes directrices" ont été diffusées à tous les réseaux de coopération décentralisée et ont déjà permis de mobiliser de nombreux nouveaux partenaires

## **3. Les lignes directrices : un outil d'appropriation, garant de la durabilité du développement intégré :**

**L'acquis consiste à s'approprier les savoir-faire techniques et les bonnes pratiques échangés avec les partenaires dans le domaine de la planification territoriale stratégique et opérationnelle pour mieux renforcer les capacités régionales, mieux impacter le développement économique du territoire et, par conséquent, mieux garantir sa durabilité.**

Les initiatives spécifiques mises en place qui découlent des "lignes directrices" (20 dans chaque région constituent, en plus d'une réponse directe aux priorités définies dans les diagnostics participatifs, un laboratoire d'innovation technique, technologique, organisationnel et de gestion, qui a bénéficié du processus de décentralisation, puisque chacune de ces initiatives dispose d'un appui technique de la coopération décentralisée.

Ces initiatives se basent en cela sur les potentialités existantes du territoire dans des domaines prioritaires correspondant aux champs d'actions et des compétences des collectivités territoriales en matière de planification et de gestion du territoire (environnement, transports urbains, services sociaux, économie locale).

Les initiatives régionales favorisent l'approche intercommunale autour d'un thème fédérateur qui répond aux priorités d'un regroupement de communes urbaines ou rurales.

Les expériences déjà réalisées en matière d'intercommunalité avec les acteurs de coopération décentralisée font l'objet d'une attention particulière en matière d'échange de bonnes pratiques.

L'initiative régionale devra ainsi faire le lien avec le niveau communal et s'articule avec les plans communaux de développement existants pour les communes.

**“Lignes Directrices” de la région de Tanger-Tétouan :**

Le GTP de Tétouan a préparé les lignes directrices de la province, à l’issu des différents ateliers. Ces lignes Directrices sont intégrées au document de la région de Tanger-Tétouan lors de la synthèse régionale. Tous les autres GTP ont suivi des ateliers prévus dans le cycle de programmation locale, et ont abouti aux “Lignes Directrices” de chaque province.

Le cycle de programmation locale dans la région de Tanger -Tétouan a pour finalité l’élaboration du document final des lignes directrices du programme Art Gold en appui à la stratégie régionale pour la coopération internationale.

Pour aboutir au document final “Lignes Directrices”, des ateliers et des formations ont eu lieu dans le cadre du cycle de programmation locale. Il s’agit des ateliers portant sur la méthodologie Art Gold, la collecte et le traitement des données, la présentation et analyse du territoire, la définition des lignes directrices, le cadre des problématiques et les potentialités du territoire et l’élaboration du document “Lignes Directrices”.

**“Lignes Directrices” de la région de L’Oriental (la coordination locale) :**

Il a été créé une cellule technique du GTR de la région de l’Oriental. Cette cellule restreinte est composée d’une équipe qui s’est chargée de réaliser le document des Lignes Directrices de la région. Elle a bénéficié de l’appui de la Wilaya et du conseil Régional comme institutions de gestion et de facilitation au niveau régional.

Des groupes de travail créés au niveau provincial sont les GTP de Figuig, de Berkane, de Jerada, de Nador, de Taourirt. Ces groupes ont finalisé les “Lignes Directrices” propres à chaque province.

Deux responsables du programme Art Gold sont chargés d’appuyer techniquement le GTR et les GTP dans leurs activités.

Le cycle de programmation locale dans la région de l’Oriental avait pour finalité de réaliser le document final des lignes directrices du programme Art Gold en appui à la stratégie régionale pour la coopération internationale.

Pour cela, la région a organisé une réunion avec l’ensemble des GTP pour définir la stratégie de la région pour la coopération internationale. D’où une série d’ateliers ont eu lieu dans le cadre du cycle de programmation locale.

Citons les ateliers portant sur la méthodologie Art Gold, la compilation et le traitement des données, la présentation et analyse de territoire, la définition des “Lignes Directrices”, le cadre des problématiques et potentialités et élaboration du document “Lignes Directrices”.

**Résultats et réalisations :**

- Durant l’année 2008, 24 initiatives locales ont été identifiées et approuvées comme première réponse au diagnostic du territoire présenté dans les lignes directrices.
- Durant l’année 2009, un total de 44 initiatives locales présentées dans les lignes directrices, ont été identifiées et approuvées. Ces initiatives ont pour but d’articuler les stratégies locales et de servir d’outils d’apprentissage concret pour la gestion de projets de développement local. En parallèle, un résultat important issu de la mise en œuvre des premiers projets a été la mobilisation des acteurs locaux et des acteurs de la coopération décentralisée pour cofinancer les actions entreprises.
- Durant l’année 2010, plusieurs initiatives ont été identifiées et approuvées ayant pour objectif de contribuer à la réalisation des OMD et à la territorialisation de l’initiative de la déclaration de Paris au niveau local.

RÉSULTATS DU 1<sup>er</sup> CYCLE DE PROGRAMMATION S'APPUYANT SUR LES LIGNES DIRECTRICES

TITRE DU PROJET	TERRITOIRE	THÉMATIQUE	ANNÉE DE DÉBUT-FIN	PARTENAIRES (LOCAUX, NATIONAUX ET INTERNATIONAUX)	BUDGET MULTI-PARTENARIAL Total en USD	OMD
Installation du Groupe de Travail Régional (GTR) et de la Maison du Développement dans la Région de Tanger-Tétouan	Région	Renforcement des capacités des acteurs locaux du développement	2008-2009	Conseil Régional de Tanger-Tétouan, Collectivités Locales, ONG, acteurs de la Coopération Internationale et Décentralisée	162.817	OMD 8
Espace pour le renforcement des capacités et coordination des acteurs de la coopération internationale et des collectivités locales	Province de Chefchaouen	Renforcement des capacités des acteurs locaux du développement	2008-2009	Province de Chefchaouen ; Commune Urbaine de Chefchaouen ; acteurs locaux du développement	38.608	OMD 8
Appui à la bonne gouvernance dans la Préfecture de M'diq-Fnideq à travers le renforcement des capacités des acteurs locaux	Préfecture de M'diq/Fnideq	Renforcement des capacités des élus locaux et des collectivités locales	2009-2010	Préfecture de M'diq/Fnideq ; Communes de M'diq, Fnideq et Allienne ; Association ADELMA et Assaida al Horra	52.013	OMD 3 et 8
Renforcement des capacités de Communication externe de la CU de Chefchaouen par la création de son portail internet	Commune de Chefchaouen	Stratégie nationale e-maroc	2009-2010	Province de Chefchaouen ; Commune de Chefchaouen ; Réseau associatif RaqAlpha	37.247	OMD 8
Création d'un Centre Permanent des Nouvelles Technologies de l'Information à la Wilaya de Tétouan	Province et Commune de Tétouan	Stratégie nationale de promotion des NTIC	2008-2009	Wilaya de Tétouan ; FAMSI	-	OMD 8
Maison de la Femme	Commune de Tanger	Gouvernance Locale, Economie Locale, Stratégie nationale d'égalité des sexes	2007-2008	Réseau Espace Citoyenneté ; FAMSI	42.688	OMD 3
Création d'une Cellule de Gestion participative du patrimoine culturel de Larache	Province de Larache	Préservation Patrimoine Culturel du Maroc	2010	Province (Division des Affaires Sociales - INDH) ; CU de Larache et Ksart El Kebir ; Délégations Provinciale et Régionale de la Culture ; Fondation CIREM ; Ass. IDCPP	48.806	OMD 8
Lutte Contre l'abandon scolaire à travers la mise à niveau des infrastructures scolaires et la sensibilisation sur l'importance de l'école publique dans la Commune Rurale de Jouamâa	Province de Fahs Ajnra	Plan d'Urgence de l'Education Nationale	2010	Province (Division des Affaires Sociales - INDH) ; Commune de Jouamaa ; Délégation Provinciale de l'Education	39.887	OMD 2 OMD 3
Publication de matériel didactique en appui à la formation et la prise en charge intégrée des maladies de l'enfance (PCIME) au Maroc	Province de Chefchaouen	Lutte contre la mortalité infantile	2007-2008	Province ; Délégation Provinciale de la Santé ; Medicus Mundi	20.000	OMD 4 OMD 5 OMD 6
Promotion du tourisme rural au niveau du Parc Naturel régional de Bouhachem	Province de Chefchaouen, d'envergure régionale	Politique Nationale des Pays d'Accueil Touristique	2010	Conseil Régional de Tanger/Tétouan ; Délégations Provinciales des Eaux et Forêts et du Tourisme ; Association ATED et Rif el Andalous ; Gouvernements de Iles Baléares ; PACA	231.679	OMD 1 OMD 7 OMD 8

**RÉSULTATS DU 1<sup>ER</sup> CYCLE DE PROGRAMMATION S'APPUYANT SUR LES LIGNES DIRECTRICES (suite)**

TITRE DU PROJET	TERRITOIRE	THÉMATIQUE	ANNÉE DE DÉBUT-FIN	PARTENAIRES (LOCAUX, NATIONAUX ET INTERNATIONAUX)	BUDGET MULTI-PARTENARIAL Total en USD	OMD
Amélioration des conditions de vie de la femme rurale à travers le développement de l'élevage caprin	Province de Tétouan	INDH (Promotion des activités génératrices de revenus)	2007-2008	Délégation Provinciale de l'Agriculture ; Association de Développement Local de Chefchaouen ; Asso. Féminine Bouatou ; USAID	65.457	OMD 1 OMD 3
Ecoles Atelier Chefchaouen : jardinage, maçonnerie, peinture sur bois	Province de Chefchaouen	Politique d'Emploi	2007-2010	Province, FAMSİ, CU Chefchaouen, Ass. Développement Local Chefchaouen, Délégations Provinciales de l'Artisanat et de l'Entraide Nationale	53.352	OMD 1
Ecole Atelier Tétouan - Patrimoine	Province de Tétouan	Politique d'Emploi	2010-2011	CU Tétouan ; Délégation de la Culture ; FAMSİ, Diputación de Cordoue	79.703	OMD 1
Ecole Atelier Larache - Tourisme culturel	Province de Larache	Politique d'Emploi et Tourisme	2007-2008	Provinces de Larache et de Huelva ; Université de Tànger et de Huelva ; Direction Régionale de la Culture ; Fondation "Santa Maria de Belen" ; FAMSİ ; Ass. Ecodef.	63.405	OMD 1
Ecole Atelier Tétouan - Arts et métiers	Province de Tétouan	Politique d'Emploi	2010-2011	Wilaya Tétouan ; CU Tétouan ; INDH ; ANAPEC ; Ministère Tourisme et Artisanat ; DGCL ; AECID ; FAMSİ ; Ass. Marocaine Ecoles Atelier	655.575	OMD 1
Gestion des déchets solides dans la Commune rurale de Bab Taza	Province de Chefchaouen - Groupement de Communes	Gestion des déchets ; aménagement du territoire	2009-2010	Education Nationale ; Eaux et Forêts ; Municipalité Bab Taza ; Clubs d'Environnement ; Mancomunidad Campo de Gibraltar ; Sindacado de Trabajadores de Educacion de las Islas baleares ; Fundacion M.F. de Roviralta ; Associations ATEID, Bab Taza pour l'Environnement, AESVT Chefchaouen ; Diputación de Jaen ; FAMSİ	41.264	OMD 7
Promotion de l'Irrigation localisée pour une gestion rationnelle des ressources en eau dans le bassin agricole du Loukkos	Province de Larache	Plan National de l'Economie de l'Eau d'Irrigation	2009-2010	ORMVAL ; Association Rajaee des agriculteurs	38.114	OMD 1 OMD 7
Création d'un Observatoire Provincial de l'Environnement	Province de Fahs Anjra	Stratégie Nationale pour la protection de l'Environnement Guide pour Observatoires Régionaux de l'Environnement et de Développement Durable	2009-2010	Province ; Education Nationale ; Parco Natural de las Alcornocales FAMSİ	42.940	OMD 7 OMD 8
Arboriculture	Province de Fahs Anjra	Plan Maroc Vert	2007-2008	Province de Fahs Anjra (Division des Affaires Sociales) ; Délégation Provinciale de l'Agriculture, CR Jouamaa, Ass. Tadamous	31.116	OMD 1

### II.2.3. Plans communaux de développement : une approche intégrative du développement

Défini comme étant un document de portée stratégique fondé sur une démarche participative et un processus de réflexion dont l'objet consiste à établir "un modèle de commune souhaité pour le futur", le Plan communal de développement (PCD) a pour **objectif** de :

- "disposer d'un instrument de planification approuvé de manière consensuelle qui permettra de placer la commune dans une situation socio- compétitive par rapport au futur ;
- Faciliter et promouvoir l'implication de tous les agents dans le futur socio-économique de la ville ;
- Offrir la possibilité aux responsables communaux d'orienter, de planifier et de classer ses interventions et ses projets en fonction des priorités et conformément à un modèle de commune défini au préalable".

#### II.2.3.1. PCD : Approche méthodologique et outils (aspect descriptif) :

Considéré comme étant un outil d'accompagnement des communes dans le processus de planification communale, le guide pratique pour l'élaboration du PCD produit par la DGCL, mis à la disposition des acteurs locaux, regroupe les éléments d'ordre méthodologiques à appliquer pour établir un PCD.

Dans ce cadre, le programme Art Gold du PNUD Maroc a amorcé dès le début de l'année 2010, un processus d'accompagnement de 16 communes urbaines de plus de 35000 habitants des régions ciblées de Tanger -Tétouan et de l'Oriental.

Aidé par une panoplie d'institutions publiques et privées, constitué en structure d'accompagnement spécialisée en matière de planification stratégique locale (CIREM, Médicités (villes de Barcelone, Sfax et Marseille), FAMSI (Villes de Cordoba, Algesiras, Séville) Fondation Andalouse de Formation et Emploi, FELCOS- UMBRIA, Institute National d'Urbanistique de l'Italie (Villes de Foligno, Spoleto, Perugia...), le programme Art Gold a réussi à systématiser l'expérience méthodologique d'élaboration des PCD au

profit des communes urbaines de Taourirt, El Aioun, Berkane, Jerada, Oujda, Béni Enzar et Nador de la région de l'Oriental et des communes urbaines de Chefchaouen, Ouezzane, ksar El Kebir, Larache, Martil, Mdiq, Fnideq et Tétouan.

Ont participé à l'élaboration des PCD, les principaux acteurs communaux, provinciaux et régionaux (conseil communal, l'équipe technique communale, les personnes ressources sectorielles, l'équipe provinciale d'appui de la DGCL, le comité de suivi, les GTR/GTP).

#### A. Contexte de mise en place du PCD :

La charte communale oblige les conseils communaux d'adopter le PCD comme outil et démarche de planification stratégique. Ce plan est élaboré sur une participation et s'inscrit dans le cadre d'un développement durable et intégré au territoire de la commune et au renforcement du processus de décentralisation.

Les activités relatives à l'élaboration des PCD dans les communes ont démarrées depuis 2009 dans un contexte national marqué par un élan de décentralisation et de régionalisation avancée.

Cette politique nationale concordait parfaitement avec l'une des préoccupations du programme Art qui vise à promouvoir et appuyer le thème de la gouvernance locale dans les régions où il y a un potentiel productif mais obturé par la pression de la pauvreté.

Dans ce sens, la stratégie de la DGCL prévue par le "plan CAP 2009" et "la commune à l'horizon 2015" a pour objectif de renforcer les capacités de planification, de gestion et d'exercice de la maîtrise d'ouvrage des collectivités territoriales.

A cette fin, et sur un plan opérationnel, un guide d'élaboration des plans communaux de développement a constitué un document et un outil de référence clés pour la planification locale.

C'est dans ce cadre stratégique que le programme Art Gold PNUD Maroc, - plateforme d'acteurs locaux pour la promotion de la coopération décentralisée-, prévoit d'apporter son appui à des communes dans les deux régions pilotes du Nord et de l'Oriental.

C'est ainsi que parmi les activités opérationnelles 2009, validées au niveau du POA

2009, lors de la réunion CNC (Mai 2009), il est prévu d'identifier "une initiative communale pour l'appui à la réalisation et la mise en œuvre du plan de développement communal d'une commune ciblée parmi les collectivités territoriales de deux régions pilotes du programme Art Gold, à travers le renforcement des capacités locales et l'accompagnement des partenaires du réseau Art International pour l'échange des bonnes pratiques et le transfert d'expériences".

## B. Objectifs globaux et spécifiques :

Le programme Art Gold PNUD Maroc a eu pour objectif de fournir à la commune un outil de gestion de planification et de coordination des actions de développement, et qui constitue par la suite un document de référence de toutes les activités de développement dans la commune. C'est donc un encadrement et un appui de proximité aux communes dans l'élaboration des PCD qui les engagent dans la voie du développement local.

Le PCD a donc pour **objectif global** de :

- Consolider et outiller la commune en matière de planification stratégique participative basée sur une programmation pluriannuelle et sur la gestion axée sur les résultats.

Le PCD a aussi pour **objectifs spécifiques** de :

- Renforcer les capacités de la commune dans ses tâches de planification en interne, à partir de ses propres ressources, humaines et financières ainsi que ses propres compétences ;
- Pratiquer l'évaluation participative des besoins, les diagnostics participatifs et l'identification conjointe des actions prioritaires ;
- Appliquer les techniques de conception, d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des projets retenus.

Les bénéficiaires ciblés sont constitués d'acteurs et élus locaux, les partenaires de coopération et les composantes de la société civile, citons notamment :

- la DGCL, la Direction de la planification et de l'équipement (DPE) ;

- les Présidents, les secrétaires généraux de communes, les **élus locaux** et les fonctionnaires communaux ;
- les Agents de développement provinciaux et préfectoraux ;
- les Agences de développement et partenaires internationaux et autres acteurs nationaux.

## C. Principes et les modalités d'accompagnement du processus d'élaboration des PCD :

L'accompagnement s'effectue selon des principes, un processus et des modalités visant des objectifs et des résultats bien précis :

**1. Les principes de portée générale** sont notamment :

- le développement d'une approche transversale participative ;
- la garantie d'une articulation permanente avec les mécanismes et les structures mis en place par l'INDH, avec les services déconcentrés et décentralisés, avec les outils et documents juridiques existants (charte communale) et les plans de développement au niveau provincial, régional et national ;
- l'assurance d'une vision partagée de l'avenir comme condition d'une planification locale participative et partenariale ;
- l'inscription du PCD dans les Objectifs du Millénaire pour Développement (OMD) ;
- l'intervention doit être bien articulée "en se référant au guide pour l'élaboration d'un PCD selon une approche de planification stratégique participative, élaboré au niveau de la DGCL ; en s'appuyant sur la méthodologie participative à travers les mécanismes de concertation régionaux et provinciaux existants (GTR/GTP), en se basant sur les données des lignes directrices pour définir des indicateurs clés du territoire, à partir des expériences réalisées et en cours de réalisation".

**2. Les modalités et processus d'accompagnement :**

L'accompagnement de la mise en place d'une culture de planification communale est **à la fois stratégique** (pour les élus et politiques locaux) et participative (pour l'ensemble des autres acteurs locaux).

Ainsi, dans le cadre de la charte communale et à la demande de la DGCL, le programme Art Gold avec l'appui de son réseau des partenaires de la coopération décentralisée a pu accompagner 15 communes urbaines de plus de 35000 habitants de Tanger-Tétouan et de l'Oriental dans l'élaboration de leurs plans communaux de développement (PCD).

Actuellement, ces PCD ont été finalisés et publiés en vue d'assurer leur diffusion dans le cadre d'une stratégie de marketing et de mobilisation des partenariats auprès des autres villes européennes.

Rappelons que l'appui à l'élaboration des PCD a consisté essentiellement dans les ateliers de formation des élus, les équipements des communes, l'assistance technique de la coopération décentralisée et la publication des PCD. L'accompagnement par la formation se réalise en concertation avec les universités, la DGCL, les partenaires de la coopération décentralisée et l'association Targa.

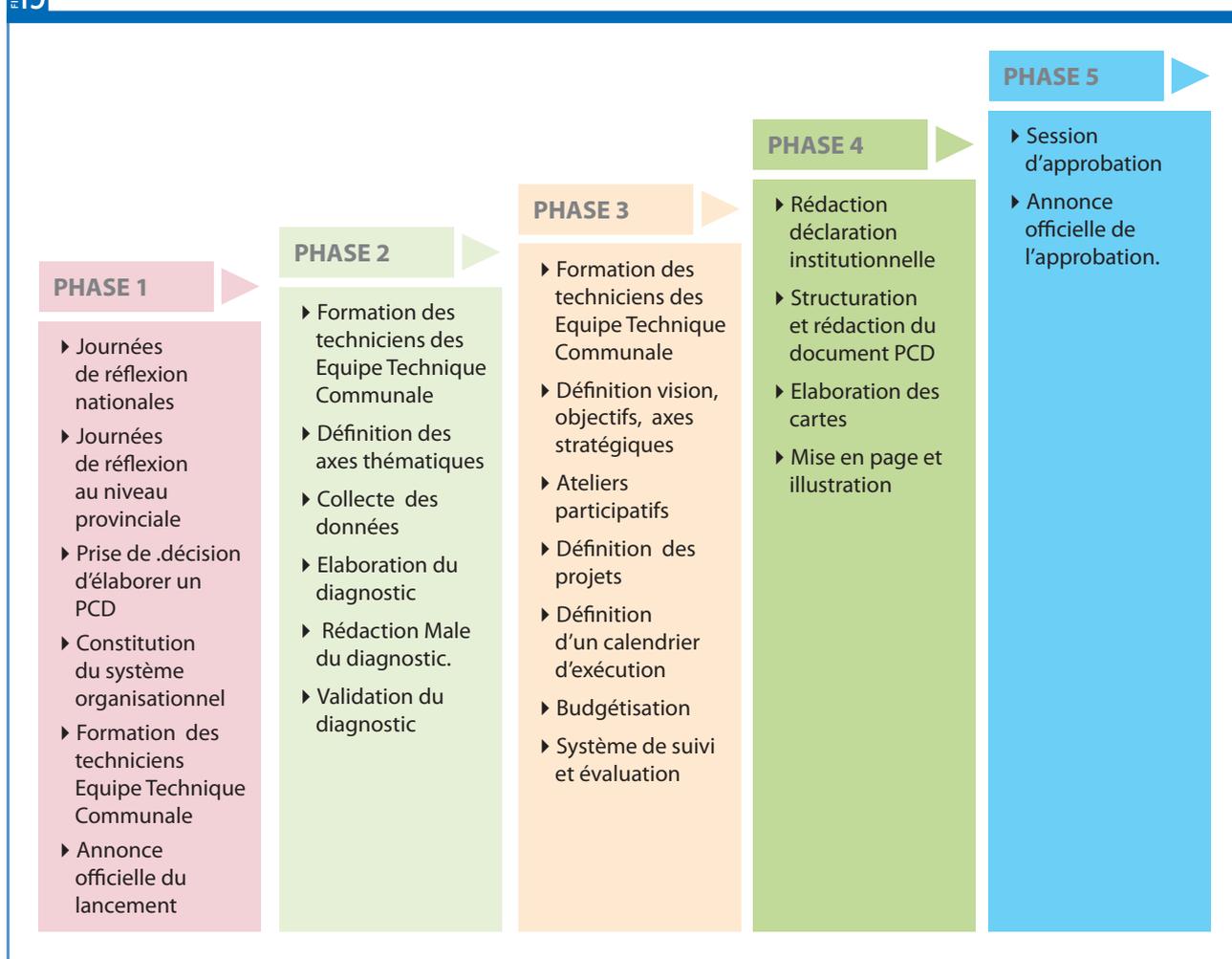
### II.2.3.2. Les PCD : des acquis et des avantages à consolider

Notons tout d'abord que le PCD a suscité une très grande demande de développement des capacités exprimées par les bénéficiaires eux-mêmes, en complément des autres appuis déjà mis à leur disposition.

Le PCD s'est révélé, pour les communes, comme étant un outil ayant des attributs d'harmonisation et de synchronisation de la méthodologie de planification stratégique participative, de référence et de facilitation de la négociation des financements, de mobilisation et d'intégration des populations et des parties prenantes.

Partant de là, les acquis et les avantages du PCD sont à situer tant au stade de sa préparation et son élaboration qu'au stade de sa mise en œuvre.

FIGURE 13 Processus d'élaboration des PCD



La structure du PCD est articulée autour de trois parties : la déclaration institutionnelle, le plan communal de développement et les annexes.

### PARTIE I : DÉCLARATION INSTITUTIONNELLE

La déclaration institutionnelle, normalement réalisée par le Président de la Commune, est un texte court (1 page) qui explique l'engagement de la commune, notamment du Conseil Communal, dans l'élaboration et exécution du PCD en tant qu'outil de planification locale conçu d'une manière participative.

Cette déclaration comprend généralement, outre un préambule sur la ville et son futur, les éléments suivants : l'organisation du PCD, la description territoriale de la commune, le diagnostic composé des axes thématiques et des conclusions.

#### L'organisation du PCD :

Cette rubrique correspond à l'explication du contexte dans lequel le PCD a été élaboré, le processus mis en place (la constitution des équipes, l'organisation et les rôles des acteurs qui y ont participé, etc.), ainsi que les méthodologies adoptées dans chaque étape.

#### Le diagnostic participatif :

Le diagnostic est une partie fondamentale pour la conception d'un bon PCD. Il est nécessaire qu'elle soit visible dans le document. Mais il ne faut pas oublier que le diagnostic est important en tant qu'outil d'analyse pour pouvoir élaborer la partie essentielle du PCD à savoir la planification et la programmation.

C'est pour cette raison qu'il est recommandé d'inclure seulement l'essentiel dans ce document qui pourra, par la suite, être complété dans l'espace réservé à la partie relative aux annexes (ces annexes comprennent des données détaillées portant sur les monographies, les statistiques, les plans, etc.).

Ce diagnostic sera composé d'une **description territoriale de la commune**, notamment :

- Le texte sur le rôle de la Commune dans le territoire, sa relation de dépendance ou d'influence entre la ville et les villes proches, ainsi que son espace d'influence sur le territoire.
- Les deux cartes de la Commune : une pour la situer dans le territoire (Province, Région, Pays) et une autre de la ville.

**Ce diagnostic comprend également les axes thématiques**, il est à préciser, généralement, que cette partie correspond au document de pré diagnostic réalisé pendant la phase correspondant. Elle est composée par des résumés de chaque thématique (autour de 2 pages par domaine) avec les principaux chiffres collectés et analysés dans le texte, ainsi qu'une description des principales problématiques et un tableau final avec les principaux indicateurs.

**La conclusion** comprend en substance les principaux éléments suivants :

- Une ou deux pages résumées mettant en relief les aspects fondamentaux et bien réfléchis du diagnostic ;
- Un **tableau "SWOT général"** composé des forces et des faiblesses ainsi que des opportunités et des menaces.

### PARTIE II : LE PLAN COMMUNAL DE DÉVELOPPEMENT

Cette deuxième partie comporte en substance la vision de la Commune, l'objectif général, les axes stratégiques et projets, le calendrier d'exécution, le budget et financement, et le système de suivi -évaluation.

- **La vision de la commune** est établie et accompagnée d'un ou deux paragraphes d'explication.
- **l'objectif général** établi est accompagné d'un ou deux paragraphes qui expliquent comment, à travers cet objectif et ses changements structurants, la CU peut avancer ;

#### Axes stratégiques et projets :

Cette partie est précédée d'un **tableau résumé** (1 page) avec le rappel de la vision, de l'objectif. Ce tableau mentionne les axes stratégiques et les projets qui découlent de chaque axe stratégique décliné d'explication illustrée par des fiches et carte de situation des projets.

- **L'explication de chaque axe stratégique** met l'accent sur le pourquoi du choix de ces stratégies précises et le comment ;
- **Les fiches des projets** donnant tous les éléments détaillés des projets choisis.
- **La Carte de situation des projets** notamment la carte de la ville avec les indications de la localisation de chaque projet.
- le **calendrier d'exécution** est traduit dans un tableau du calendarisation (programmation et timing) des projets.
- **Budget et financement** est décliné dans un tableau de la budgétisation pluriannuelle des projets et du PCD en général ;
- le **Système de suivi** donne l'explication et le schéma sur les mécanismes de suivi établis.

### PARTIE III : ANNEXES

Cette partie est composée en substance des éléments notamment d'une mémoire participative, de documents pour compléter le diagnostic, des tableaux "SWOTS sectoriels" et d'autres documents.

- **La mémoire participative est constituée d'un tableau** avec le détail des activités participatives mises en place au cours du processus (ateliers, journées, réunions sectorielles, etc.), les objectifs et les résultats de chaque activité et le nombre de personnes et/ou des institutions qui y ont participé.
- **Les documents pour compléter le diagnostic** : ce sont des documents utilisés pour l'élaboration du diagnostic et qui sont complétés par les explications du pré- diagnostic exposé en substance dans le document (les statistiques, les documents sectoriels, etc.).- **Les tableaux "SWOTS sectoriels"** : ces tableaux sont élaborés pendant la phase de diagnostic à travers les réunions avec les experts sectoriels et autres documents tels les monographies.

### 1. Formation aux techniciens et élus des Communes :

- ▶ Sensibilisation institutionnelle et communautaire.
- ▶ Planification stratégique.
- ▶ Analyse de données.
- ▶ Réalisation du diagnostic du territoire.
- ▶ Analyse participative et approche genre transversale.
- ▶ Ateliers spécifiques selon le moment du processus et le profil des participants.
- ▶ Définition de la stratégie de communication de la réalisation des PCD.

### 2. Equipement des Communes selon les nécessités pour faire face au processus de planification territoriale :

- ▶ Equipement informatique.
- ▶ Réalisation d'une cartographie de base des communes au cas où cela n'existe pas.
- ▶ Installation de systèmes d'information territoriale.

### 3. Assistance technique continue de la coopération décentralisée :

- ▶ Missions d'accompagnement et suivi à l'élaboration technique des documents de planification stratégique.
- ▶ Ateliers locaux.

### 4. Echanges techniques spécifiques entre les Communes :

- ▶ Entre communes de la même région.
- ▶ Entre les communes marocaines et des communes européennes partenaires dans la réalisation des PCDs.
- ▶ Ateliers locaux.

### 5. Finalisation des PCD et restitution à la population de la Commune :

- ▶ Définition des projets prioritaires selon une vision et une connaissance précise par la population et les acteurs de la commune de sa propre réalité.
- ▶ Ateliers de restitution aux institutions qui ont pris part dans l'élaboration des PCD.
- ▶ Approbation par les instances locales nécessaires (Conseil communal).
- ▶ Publication des PCD en arabe et traduction en Espagnol, Français et Italien.

### 6. Elaboration d'un guide de PCD pour les Communes du Maroc de plus de 35000 habitants sur la base de l'expérience obtenue:

- ▶ Présenter les études de cas des Communes qui ont pris part dans l'élaboration des PCD.
- ▶ Publication et diffusion du guide de planification.

#### A. Le PCD : un outil de mobilisation de la population et d'intégration des parties prenantes durant la phase de préparation du PCD :

L'information, la sensibilisation et la mobilisation de la population constituent un ensemble de moyens pour amorcer la démarche et le processus d'élaboration des PCD et leur mise en œuvre. Il est donc l'élément fédérateur des points de vue de

toutes les parties prenantes (les acteurs locaux, les élus locaux, les partenaires de coopération, les composantes de la société civile, les opérateurs privés...).

Lorsque cette intégration est réalisée autour des réflexions visant le développement de la commune, la suite du processus d'élaboration du PCD se présente comme une opportunité d'engagement et d'action pour obtenir des résultats. D'où la nécessité de développer des capacités importantes comme par exemple :

- **La Capacité d'information, de sensibilisation, d'animation, de mobilisation** en vue de préparer la population de la commune à l'introduction du nouveau concept de la gouvernance locale ;
- **La Capacité de communication** via des animateurs, des formateurs, des responsables, des agents locaux et des élus locaux ainsi que via des documents de vulgarisation (guides, manuels ...);
- **La Capacité de conscientisation, de responsabilisation, d'implication** des responsables communaux, de concertation des structures de gouvernance locale et des parties prenantes autour de la prise de décision pour appuyer la commune dans la programmation, la coordination, l'exécution, le suivi, l'évaluation des activités planifiées en vue d'assurer l'impact, la pérennisation de l'approche du développement communal à travers le PCD ;
- **La Capacité de formation** des formateurs et de développement des compétences locales à travers des programmes de formation.

## **B. Le PCD : un outil d'harmonisation et de synchronisation de la méthodologie de planification stratégique participative durant la phase de son élaboration :**

Le guide de l'élaboration des PCD diffusé par la DGCL et le programme Art Gold PNUD Maroc a constitué un support méthodologique unifié autour duquel se sont cristallisés la démarche participative et tout le processus de montage d'un tel plan de développement spécifique à chaque commune.

### **L'acquis n°1 : apprendre à élaborer des monographies communales selon une méthodologie uniforme :**

Grâce à des principes d'objectivité, d'authenticité, de participation et d'implication de tous les acteurs chargés de fournir les données monographiques communales, "l'élaboration des monographies communales dans toutes les communes appuyées par le programme Art Gold est un acquis majeur car ce type de document a été toujours exigé par tous les organismes qui veulent appuyer les communes quel que soit le domaine privilégié"

L'appui de programme Art Gold du PNUD Maroc à la formulation et la mise en œuvre des initiatives communales et régionales est basée sur la démarche participative et concertée avec les acteurs locaux impliqués dans développement local.

Leur mise en œuvre dans la logique de renforcement des capacités locales de la DGCL, répond aux priorités locales et au besoin de coordonner l'action de la coopération internationale décentralisée impliquée dans les deux régions, et s'articule avec les mécanismes de concertation mis en place par les institutions nationales.

Grâce à cet outil fondamental dans la démarche de l'élaboration d'un PCD, basée sur un processus participatif et itératif, le programme a favorisé des thèmes transversaux, notamment le développement durable, l'approche genre et les objectifs OMD.

Cette démarche s'appuie sur la mobilisation, la sensibilisation et la participation des acteurs locaux.

D'ailleurs, la réalisation de PCD au Maroc a déjà impliqué l'ADS et l'UNICEF, notamment dans la région de l'Oriental à partir du guide d'élaboration de PCD de la DGCL.

Cette démarche a également tenu compte, lors de la préparation et de l'élaboration des projets de l'INDH, de la spécificité de ceux-ci dans les plans communaux de développement et s'est assurée d'une plus grande efficacité et d'une synergie avec les différents programmes sectoriels.

L'expérience a montré qu'il était très important de porter une attention particulière à l'étape du diagnostic stratégique, afin de dégager une orientation stratégique, analytique et une dynamique d'acteurs qui aura pour rôle de participer activement et financièrement au PCD, de le suivre et l'évaluer.

Signalons aussi que le montage proposé dans le cadre du programme Art Gold se concentre sur une méthode participative visant notamment à :

- **Capitaliser les pratiques** existantes dans les deux régions ciblées en termes de dynamique d'acteurs ;
- **Assurer une coordination** entre les acteurs impliqués dans la réalisation des PCD ;

- **Favoriser l'échange d'expertise** selon les étapes d'élaboration des PCD et les besoins locaux à travers la coopération décentralisée.

**L'acquis n°2 : savoir établir un diagnostic communal selon les principes de participation, de réalisme et de transversalité :**

- **Le principe du réalisme** du PCD, c'est-à-dire son caractère réaliste et réalisable, facteur de participation important pour les acteurs, offre de meilleures dispositions à la durabilité des actions faisables et opportunes identifiées de façon compatibles, appropriées et en adéquation avec les besoins et les aspirations réelles de la population.
- **Le principe de transversalité** dans l'approche d'élaboration des PCD : l'insertion des thèmes transversaux comme l'environnement et le genre qui sont adaptés aux besoins réels de la commune dans les diagnostics participatifs et dans la priorisation des projets constitue un facteur important dans la négociation avec les différents bailleurs de fonds lors de la mise en œuvre du PCD.
- **Le principe de la participation** est un pilier fondamental du diagnostic dit "diagnostic participatif". Cette participation concerne toutes les composantes : les élus locaux, le tissu associatif et la société civile. Citons à titre d'exemple : la participation des guichets - femmes dans la priorisation des activités planifiées assure l'intégration des projets identifiés et gérés par les associations et les groupements des femmes.

**C. Le PCD : un outil de référence et de facilitation de la négociation des financements durant la mise en œuvre :**

Le PCD constitue l'argument clé du dossier relatif à la requête de financement adressée par une commune à une instance financière. A cet égard, le PCD s'est révélé un moyen crédible de négociation facilitant la mobilisation des ressources financières auprès d'une éventuelle source de financement qu'elle soit autorité budgétaire

étatique, partenaire technico-financier ou bailleur pourvoyeur de fonds.

C'est donc du PCD dont dépend le caractère bancable des projets nécessitant un déblocage de fonds ou l'obtention d'un financement pour leur réalisation.

- **La capacité à améliorer les ressources financières** de la commune à partir de recettes qui peuvent être générées par les diverses activités réalisées dans le cadre des PCD (notamment les activités génératrices de revenus pour les populations).
- **La capacité d'organisation et de réorganisation** de la commune grâce à des structures de proximité des outils liés au PCD et autour des diverses composantes de la société civile (notamment les ONG) fournissant des animateurs et des techniciens de proximité voire aussi des experts.

**La capacité de création des espaces de concertation et de coordination** permettant l'implication et la mise en confiance des populations et favorisant l'avancée de la culture démocratique dans les communes.

**II.2.3.3. Les PCD : des écueils à éviter et des leçons à apprendre :**

**A. Les écueils de la planification stratégique :**

Les analyses tirées des expériences vécues par les communes durant les différentes phases d'élaboration et de mise au point des PCD permettent de mettre en évidence quelques unes des contraintes essentiellement financière, de nature conflictuelle ou parfois pratique de clarification des tâches, des rôles et des responsabilités des parties prenantes, et particulièrement lorsqu'il s'agira -dans l'avenir- de les mettre en œuvre c'est-à-dire de réaliser les actions de développement qui y sont prévues.

Les constats relevés à ce niveau ne sont pas seulement des contraintes mais peuvent aussi se révéler des risques forts probables pour plusieurs communes qui souffrent déjà d'une faiblesse de capacité de mobilisation des ressources et de fragilité financière.

## 1. Les contraintes rencontrées durant la phase de préparation des PCD :

Ces contraintes sont de divers ordres. Elles concernent les capacités d'élaboration, d'adaptation, de participation et de communication...

- **La contrainte des personnes ressources chargées d'apporter la capacité technique de communication et d'animation** pour élaborer le PCD (à partir de diagnostic participatif) : si ces personnes sont mal choisies ou le nombre est insuffisant, la qualité des actions d'information, d'animation et de sensibilisation risque d'en pâtir.
- **La contrainte d'adaptation à l'innovation et l'inertie générale face au changement** : notons entre autre la rétention de l'information nécessaire à la planification stratégique, l'insuffisance de capacité d'absorption et de restitution des thèmes de changement induits par le PCD, le flou d'un contenu théorique et le manque de vision d'application pratique du PCD.
- **La contrainte résultant du risque majeur** pour les PCD, celui de tomber dans l'erreur de l'urgence et faire un document pour la coopération internationale sans prendre en considération les étapes et l'importance de la participation. L'embauche du Bureau d'études (sans implication des acteurs locaux concernés) constituerait un risque pour la mobilisation d'acteurs de la coopération décentralisée et pour l'appropriation de la méthode par les institutions.
- **Les contraintes du coût de la communication en temps et en effort** : pour faire de la communication de type social touchant une population importante concernée par un PCD, visant la sensibilisation et la mobilisation, cela exige du temps et de la patience quant au délai d'attente des résultats et comporte le risque majeur de retarder le démarrage des activités du PCD.

## 2. Les contraintes rencontrées durant la phase d'élaboration des PCD :

L'élaboration d'un PCD exige non seulement un personnel qualifié mais demande un temps pour

la collecte des données et leur exploitation, pour l'animation et la participation des acteurs et personnes concernées, pour la validation par les parties impliquées (acteurs et élus locaux, notamment le Conseil Communal).

### ► La première contrainte est celle du temps :

Dans la réalité, le processus d'élaboration des PCD demande du temps. Il se déroule sur une période relativement longue. Cette durée longue des PCD des cycles de planification est due au fait que certaines étapes sont difficiles à mettre en œuvre. Tel est le cas notamment de la collecte des données quantitatives sur les différents axes thématiques retenus, nécessaires pour un processus de planification valable.

Cette contrainte est d'abord générée par les difficultés de collecte des données nécessaires à l'élaboration des monographies communales. Cette contrainte est souvent due aux lacunes informationnelles assez fréquentes et souvent aussi à l'absence de base de données. Il est donc indispensable d'impliquer les services techniques à fournir davantage de données.

C'est une contrainte d'un temps plus long pour permettre aux personnes ressources d'assurer un encadrement technique substantiel des communes ; Ceci d'autant plus que la participation des bénéficiaires a l'inconvénient d'exiger beaucoup plus de temps.

### ► La deuxième contrainte est celle de l'insuffisance d'un personnel qualifié :

Cette contrainte est liée à l'exigence de polyvalence ou manque de "pluridisciplinarité technique dans l'animation et la facilitation des ateliers communaux" et les diagnostics participatifs. Cela constitue une entrave à l'identification des activités du PCD.

C'est donc une contrainte due à l'insuffisance du personnel et le manque de temps alloués aux animateurs. Elle est parfois aussi la résultante des "manifestations de la lourdeur de la méthodologie adoptée". Cette méthodologie de diagnostic participatif requiert en effet un nombre assez importants d'animateurs. C'est également une contrainte du temps qu'impose la validation du PCD par le conseil communal.

a). **Les leçons de la planification stratégique : l'instauration d'une culture de développement régional intégré et durable :**

La problématique générale de la capitalisation des expériences des lignes directrices et des PCD est la rencontre interactive de deux univers différents : d'un côté la population communale avec ses habitudes, ses cultures et le poids de son histoire, et l'autre, la configuration de développement avec les préjugés et les idéologies inhérents au métier des décideurs et des politiques. Dans cette rencontre et interactions, il s'agit de capitaliser des expériences déjà amorcées et qu'il convient de pérenniser pour mieux optimiser.

Dans cette perspective, il convient de distinguer les différents cadres où se réalisera la capitalisation :

- **Un cadre interne** où il sera question de la cohérence interne des processus et structures du PCD avec ses objectifs et ses moyens d'une part, et de ses impacts sur la population d'autre part.
- **Un cadre externe** où il est surtout question des faits sociaux, économiques, politiques et culturels locaux qui interfèrent dans l'élaboration, la mise en œuvre et la pérennisation du PCD, et cela à tous les niveaux des acteurs soit au niveau de communauté-cible, soit au niveau des responsables de la commune, soit au niveau des ONG.

Interviennent aussi divers points de vue, d'ordre administratif, juridique, technique et politique et qui interfèrent également dans l'optimisation du PCD. Il s'agit de la nécessité de la prise en compte des faits sociaux, économiques, culturels mis en œuvre dans tout processus de développement.

De cette prise en compte, l'instauration d'une culture du développement que le programme Art Gold a tenté d'initier dans les communes est "de mieux maîtriser les éléments qui peuvent détourner ou déformer les actions entreprises de ses objectifs initiaux".

1. **Les leçons spécifiques à la phase de préparation et d'élaboration du PCD :**

Plusieurs contraintes ont marqué les phases de la préparation et d'élaboration des PCD dans les zones d'intervention du PNUD

(région de Tanger-Tétouan et de l'Oriental). Cependant, elles constituent une opportunité de changement pour faire cheminer vers une meilleure gouvernance locale et pour rassembler la population autour d'une vision sur le devenir de la commune, pour identifier les priorités et mobiliser les ressources internes.

► **La leçon de l'opportunité et la disponibilité des personnes clés :**

La période durant laquelle les **opérations d'information, de sensibilisation et de mobilisation** des acteurs locaux et des populations de la commune doit être bien choisie pour mener à bien et amorcer les travaux de préparation du PCD et pour mieux s'assurer de la participation effective des personnes clés nécessaires aussi à l'accélération du processus de montage du PCD.

► **La leçon de la participation :**

Développer une approche transversale participative, c'est tendre vers une vision partagée de l'avenir comme condition d'une planification locale participative et partenariale ; sur l'approche du développement à mettre en œuvre.

Cette approche nécessite de prospecter et de faire participer "les différentes entités sociales existantes pour qu'il n'y ait pas de marginalisés ou des oubliés de développement et pour que le développement ne profite pas seulement à une frange de la population".

► **La leçon de la communication :**

**En matière de communication des ONG :** Les dernières ont à réaliser des activités d'information, de sensibilisation et de mobilisation des populations sur le développement en général, sur le processus du PCD et sur la participation de toutes les catégories sociales. La réalisation de ces activités nécessite une communication avec les services techniques et administratifs de l'Etat (c'est-à-dire les services déconcentrés).

En somme, Il est recommandé d'utiliser des méthodes de communication diversifiée (communication de proximité, dimension humaine, interpersonnelle, communication de groupe, communication institutionnelle et communication médiatique) en mettant en

évidence une suite logique des thèmes véhiculés en visant un groupe “interactif” comme partenaire relais durant la phase d’information, de sensibilisation et de mobilisation.

**Sur l’approche de la préparation et l’élaboration d’un PCD :** ces tâches sont d’une intense technicité et supposent des méthodes qui requièrent des capacités assez élevées en technique de communication et une démarche multisectorielle permettant de mieux aborder les thématiques transversales des PCD.

Il est donc judicieux de confier cette démarche et ses travaux à des professionnels de communication accompagnés de techniciens spécialisés des thèmes transversaux abordés par le PCD.

#### ▀ **La leçon de la documentation et du référencement des actions de formation au montage des PCD :**

Dans le but de faciliter et d’harmoniser l’appui de proximité apporté par la formation à des méthodes et techniques d’élaboration des PCD, il est tout à fait envisageable de documenter sur le plan didactique les connaissances et les compétences inculquées”.

En effet, l’édition de manuels pratiques, spécifiques et simplifiés pour chaque module est incontournable pour chacun des participants, futur formateur ou animateur des séances d’élaboration des PCD. “Ceci permet aux individus ou groupes formés d’avoir à leur disposition après le départ des formateurs des références pratiques pour la mise en œuvre des formations reçues”.

#### ▀ **La leçon de l’information, de la sensibilisation et de la responsabilisation sur la fiabilité des données techniques :**

Avec la décentralisation, le mode de fonctionnement administratif et politique s’inverse : les décisions et les actions ne sont plus prises par le haut mais par la base. Ce changement ne s’effectue pas toujours sans réticence de la part des anciens détenteurs de “pouvoir”. La majorité des agents des services techniques ayant participé à la facilitation du processus de planification ont reconnu n’avoir jamais entendu parler des concepts OMD.

Il est nécessaire de mener une vaste campagne d’information sur ces questions pour les faire

comprendre à tous les acteurs locaux, aux citoyens afin qu’ils collectent les données de référence (quantitatives et qualitatives) par rapport aux changements et procèdent à leur publication.

Par ailleurs, l’insuffisance des données et l’absence de leur mise à jour constituent un grand défaut de qualité de l’information, lequel défaut compromet la planification et fausse l’image que l’on peut donner de la commune.

C’est l’exemple de la monographie qui est conçue pour donner l’image ou le cliché de la commune au moment de l’élaboration du PCD ; “l’image, le cliché ou l’éloquence de la monographie dépend de l’interaction explicite de ses canevas”.

Il est donc recommandé de veiller à l’élaboration des monographies communales qui soient fiables crédibles et donnent un vrai cliché des réalités communales.

En somme, la responsabilisation sur la fiabilité des données techniques exploitables à la base de l’élaboration des monographies communales et le soutien des autorités administratives centrales et locales dans l’élaboration des monographies communales sont indispensables et d’une portée cruciale. Ils doivent être renforcés si on veut disposer de données de qualité technique (pertinentes, exactes, actuelles et exploitables).

C’est l’exemple aussi de toute la planification qui dépend de la qualité et de l’exhaustivité des données collectées, “des priorités de la population, de la vision du futur du développement de la commune ; tout cela nécessite la prise en compte des faits socioculturels, sinon la planification est faussée ou du moins biaisée”.

De la qualité de la réalisation de ces activités ou de l’attention portée dépend la cohérence interne du processus du PCD. Ce PCD dépend également de la capacité des acteurs et partenaires à les réaliser.

#### ▀ **La leçon de la simplification et de l’appropriation :**

Dans le but de permettre à tous les acteurs locaux et à toutes les parties prenantes de mieux s’approprier les aspects techniques du montage d’un PCD et en vue de préserver

toute la motivation autour de la durabilité de ses activités, il serait souhaitable de simplifier et vulgariser les démarches adoptées dans les phases de planification d'un PCD.

Cette appropriation du processus par la commune est incontestablement la première des conditions contribuant "à l'ancrage de la culture de planification stratégique".

#### ► **La leçon de la clarification des rôles, des tâches et des responsabilités :**

Dans l'objectif de faciliter la mise en œuvre du PCD et d'éviter les conflits de compétences et l'empiètement des responsabilités, il est nécessaire d'assurer l'implication de tous les acteurs locaux concernés à travers toutes les phases de préparation et d'élaboration du dit plan mais dans un cadre précisant clairement les tâches, les rôles, les responsabilités et les **engagements** de chacun des acteurs locaux.

L'accompagnement des acteurs communaux porte sur leur mise en relation afin que chacun maîtrise ses rôles et responsabilités et accepte de conjuguer ses efforts avec d'autres pour poser des actes efficaces et durables.

Chaque étape de la démarche proposée et tous les outils adaptés aux particularités locales avec la contribution de tous les acteurs communaux, visent à renforcer les capacités de ces derniers puisque ce sont eux qui les mettent en œuvre.

#### ► **La leçon de l'encadrement technique de proximité :**

Pour plus d'encadrement technique de proximité, il est souhaitable de déployer plus d'ONG locales spécialisées chargées des activités d'animation qu'exige l'élaboration des PCD.

### 2. **Les leçons de la phase de mise en œuvre et de suivi évaluation du PCD :**

#### ► **La leçon de la mise en œuvre d'un PCD :**

Cette leçon est celle de la faisabilité de son financement par la commune. Le programme ne peut supporter à lui seul les charges induites par les projets contenus dans un PCD. Il pourra éventuellement contribuer à développer d'autres outils et démarches

sans financer directement la réalisation des projets.

La plupart des réalisations sont surtout assurées par des financements externes qui demandent une capacité de négociation et de montage des projets assez poussée, ce qui fait la différence entre les communes. Plus précisément, cette différence est surtout basée sur le niveau d'aptitude des responsables communaux et des GTP à assimiler les thèmes de formation dont ils ont bénéficié en matière de financement et de mise en œuvre des PCD.

Pour s'assurer de la faisabilité d'un PCD et de sa compatibilité et conformité aux normes et aux exigences et standards de financement externe, il est souhaitable qu'une séance d'animation et de sensibilisation soit organisée, après finalisation des PCD, auprès des bailleurs de fonds et partenaires financiers de la commune.

Toutefois, il convient de bien se rappeler que les financements de PCD lourds et complexes ne peuvent être supportés que par les fonds propres d'une commune.

#### ► **La leçon du suivi-évaluation des PCD :**

Dans un processus de planification participative visant à faciliter la capture des aspirations réelles de la population de la commune, il est souhaitable de mettre en place des "dispositifs de suivi-évaluation participatifs articulés pour piloter, suivre et évaluer de façon effective la mise en œuvre des PCD.

#### b) **Les leçons tirées du manuel de systématisation de l'expérience d'accompagnement des communes urbaine de plus de 35000 habitants dans l'élaboration de leur PCD :**

De nos jours, les communes se trouvent au centre des actions de développement menées par les projets, programmes ou organismes d'aide au développement. Ces derniers ont contribué à titre principal ou accessoire, à la mise en place d'un système de planification des actions de développement au niveau des communes, à travers l'encadrement et la participation au processus d'élaboration des plans communaux de développement.

On constate alors que les expériences dans le domaine de la planification participative locale se multiplient au Maroc. Il en résulte que la diversité d'approches adoptées au départ et la divergence des résultats obtenus ont amené le programme Art Gold du PNUD Maroc à entreprendre un travail de concertation en vue de l'harmonisation de la méthodologie d'élaboration des PCD.

Aussi et à la lumière de l'expérience réelle menée sur le terrain notamment depuis l'année 2010 dans les deux régions de Tanger - Tétouan et de l'Oriental avec l'appui des partenaires de la coopération décentralisée (Medcités, CIREM, FELCOS Umbria, FAMSI, etc.), le programme a procédé à la **publication d'un manuel de systématisation de l'expérience d'accompagnement des communes urbaines** de plus de 35000 habitants dans l'élaboration de leur plan communal de développement.

Etant un outil de capitalisation, ce manuel a permis au programme Art Gold de mettre en place un cadre de référence commun à tous les projets et organismes intervenant au niveau des communes.

Etant aussi une initiative de vulgarisation, le manuel PCD est un guide mis à la disposition des acteurs locaux pour harmoniser les interventions de chaque acteur, pour uniformiser les modalités à suivre en matière d'élaboration d'un PCD et pour permettre aux communes de s'approprier progressivement la démarche de son implantation.

Cette démarche de planification communale (PCD) devrait être aisément appropriable parce que tous les acteurs, à chacune des étapes, sont impliqués et mis face à leurs responsabilités.

Les utilisateurs sont ainsi motivés pour assurer au mieux leur rôle de maître d'ouvrage du développement communal, aussi bien lors de rencontres avec l'Etat qu'avec les partenaires techniques et financiers.

Le degré d'utilisation de la démarche est fonction de la volonté des responsables communaux de s'approprier des outils de gouvernance démocratique. Le guide est utilisé proportionnellement à leurs capacités organisationnelles et financières.

Les étapes et les outils sont exploités, au rythme retenu par chaque commune, suivant

les intérêts qu'ils suscitent. Cette maniabilité d'exploitation est également un facteur favorable à l'appropriation du guide.

Après de multiples expériences du programme dans l'utilisation de ce Manuel ou ce Guide PCD, il est nécessaire d'en tirer les meilleures leçons et les acquis pour perfectionner le système et l'adapter au contexte, très évolutif du développement communal.

Les démarches adoptées dans le guide, pour l'élaboration des PCD doivent être revues périodiquement afin de pouvoir tirer des leçons sur d'éventuels problèmes et de mieux adapter le processus suivants les contextes.

Les expériences menées autour de ce guide permettent de tirer certaines leçons :

- **La démarche participative de planification et d'exécution des actions de développement** est un moyen de parvenir à faire jouer, d'une manière progressive, des rôles aux différents acteurs locaux, dans le processus de décentralisation ;
- **La mise en œuvre de l'outil PCD nécessite une forte implication de l'Etat** pour l'appropriation et la standardisation au niveau national d'un guide de planification communale. Les partenaires au développement doivent y aider en partageant leurs expériences.
- **Le travail intense accompli avec les agents des services déconcentrés de l'Etat** pour les intégrer dans le processus participatif et pour les amener à accepter les changements induits par le processus qui modifient les habitudes de fonctionnement.
- **Les outils et méthodes de ce guide contribuent à développer l'esprit citoyen.** En effet, les citoyens participent via les instances de préparation et de réalisation des activités d'élaboration du PCD. Ils sont représentés au niveau des GTR/GTP et surtout, ils prennent conscience de leur droit et devoir de s'informer régulièrement sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des actions planifiées

#### II.2.3.4. Les PCD : des propositions d'amélioration à adopter :

Les quelques acquis et contraintes ainsi que les leçons tirées de l'expérience du

programme Art Gold du PNUD Maroc en matière d'élaboration et mise en œuvre des PCD observés sur le terrain amène à proposer les quelques recommandations ci-après afin de s'assurer de la durabilité des acquis, d'améliorer les faiblesses et d'aboutir à une démarche et à des outils répliquables :

#### A. Les propositions relatives au processus d'élaboration et de mise en œuvre des PCD :

##### 1. Définir une méthodologie unifiée et utile de collecte des données pour l'élaboration des PCD :

Dans ce sens, il s'agit de **proposer une démarche méthodologique de collecte et d'exploitation des données qualitatives et quantitatives fiables et actualisées** pour mieux élaborer les diagnostics (directives à suivre, outils d'exploitation et de traitement des informations, batterie d'indicateurs concertée et probablement proposée par la DGCL, élaboration de fiches synthétique, guide d'entretien pour mieux conduire les investigations, les critères de choix des personnes ressources, une démarche d'objectivisation des données collectées, fixation des critères de références aux niveaux provincial, régional, national pour l'interprétation des données..).

##### 2. Doter la commune de ses propres capacités et interioriser le processus d'élaboration des PCD :

Au-delà de l'apport technique parfois nécessaire et précieux que les experts peuvent prodiguer à la commune pour lui permettre de réaliser le montage de son PCD, il est judicieux et vivement recommandé de doter la commune en interne de sa propre capacité d'élaboration et de gestion de son PCD.

L'interiorisation du processus et de la démarche de l'adaptation et de l'amélioration continue de son PCD est nécessaire pour une appropriation par l'équipe communale mais aussi pour l'ensemble des acteurs locaux.

Grâce à cette effort d'interiorisation du processus d'élaboration de son PCD que cette équipe communale en participation avec les acteurs locaux sera fortement impliquée à la fois en termes :

- d'information, de sensibilisation, de communication et de mobilisation. Elle sera en mesure de répondre à toute concertation sur une décision visant l'adaptation du PCD aux réalités spécifiques de leur commune ;
- d'organisation, d'exécution, de suivi du travail accompli et de concrétisation des résultats escomptés.

#### B. Les propositions relatives au processus de coordination, de concertation, de communication et d'accompagnement:

##### 1. Réunir toutes les conditions de réussite de l'approbation et de la mise en œuvre des PCD :

Il s'agit dès les premières phases de préparation et de lancement de s'atteler à la tâche de réunir les conditions de réussite et d'appropriation du processus du montage et de mise en œuvre du PCD. Pour cela, il est nécessaire de :

- **créer un espace de dialogue, de concertation et de coordination** (forum, panel, tables rondes, ateliers, journées d'études...) forgé sur la base des principes d'inclusivité et de représentativité, les objectifs étant de développer une compréhension commune du processus, de l'approche participative et de l'approche genre, d'identifier les défis, enjeux, limites et objectifs ;
- **Construire la démarche, son pilotage et les modalités de sa mise en œuvre ;**
- **Mettre sur pied la structure de travail PCD à partir des besoins identifiés et des objectifs visés** pour une gestion efficace du processus et non pas à partir d'un modèle imposé ;
- **Déterminer soigneusement les parties prenantes, adopter l'approche participative** et en clarifier les règles pour gérer adéquatement la participation?"

##### 2. Doter la commune d'un plan de communication :

Ce cadre de dialogue et de concertation légitime et crédibilise le processus PCD. La participation enrichit de façon mutuelle des connaissances, produit des diagnostics, des idées de solutions, constitue un cadre référentiel pour aider à la formulation d'un "énoncé de vision partagée et fédératrice"

et offre des “choix concerté des axes stratégiques”.

► **Elaborer une bonne stratégie de communication** et se doter d'un plan de communication, d'information, de sensibilisation, de vulgarisation et de démystification du PCD auprès de la population de la commune, et des acteurs locaux et ciblant partenaires techniques et financiers.

Ce plan de communication vise à mobiliser tous les bénéficiaires et les acteurs autour de cette vision et de ces axes stratégiques du PCD de la commune dans un esprit de collaboration, d'alliance, de mise en œuvre, de mutualisation des compétences, de mise en commun des ressources et de “valorisation du savoir-faire”.

Dans cette optique, les mesures suivantes sont recommandées :

► **Construire l'argumentaire de cette communication** à partir des éléments ci-après :

- Les références juridiques (Art 14 et 36 de la charte communale) ;
- Les principes qui animent le processus d'élaboration du PCD à savoir : la coresponsabilité de tous les acteurs locaux, les secteurs et les institutions de la commune ainsi que la population ;
- Les mécanismes de participation à tous les niveaux ;

- La valeur politique du document PCD en tant que document validé, approuvée au niveau communal pour une durée de 6 ans, de portée opérationnelle, de caractère pratique et faisable ;

- Les documents explicatifs des objectifs et des méthodologies des PCD.

► Mettre l'accent, dès le processus d'élaboration du PCD, sur les conditions d'implication politique de tous les acteurs dans sa mise en œuvre avec réalisme, faisabilité et certainement aussi avec efficacité.

### 3. Mettre en place des structures d'appui et d'accompagnement de la planification communale :

Ces structures d'accompagnement concernent **les équipes techniques communales (ETC)** et **les équipes provinciales d'appui** qui représentent la cheville ouvrière au niveau communal et provincial. Ces équipes ont permis au programme de mettre en place tout l'appui nécessaire en matière de planification communale.

En 2011, les ETC et les ETP ont aussi eu un rôle fondamental dans la coordination des missions des échanges techniques, mobilisant des partenariats avec les collectivités territoriales étrangères dans la mise en œuvre des projets concrets répondant aux priorités définies dans le PCD.



## L'Équipe Technique Communale (ETC) : mission, attributions et composition.

Cette équipe a pour **Mission** de veiller à la coordination de la collecte des données pour le diagnostic et l'élaboration des plans communaux de développement (PCD).

En termes d'**attributions**, cette équipe est chargée d'accomplir les attributions suivantes :

- animer le processus de planification en termes de participation ;
- préparer le chronogramme des activités et du budget estimatif du processus ;
- définir les lignes directrices de travail ;
- superviser les responsables d'axes thématiques et coordonner l'appui de la structure d'accompagnement ;
- préparer le projet PCD selon une approche participative ;
- rédiger les PCD et participer à l'organisation et l'exécution du plan de communication accompagnant le processus de planification ;
- exécuter les actions de plaidoyer et de communication ;
- superviser l'insertion de l'approche genre tout au long du processus.

En termes de **Composition**, cette équipe est formée d'un Président, et

- d'un secrétaire général (coordinateur) ;
- de responsables d'axes thématiques, généralement les responsables des services ;
- d'autres fonctionnaires de la commune.

Notons que l'équipe technique communale est mise en place par le président du conseil. Elle est coordonnée par le secrétaire général et est composée de profils diversifiés notamment en rapport avec les thématiques à aborder au plan communal issus des différents services de la commune. Cette équipe est accompagnée également par un staff technique chargé de la rédaction des documents.

## L'Équipe Provinciale d'Appui (EPA): mission, attributions et composition

L'équipe provinciale d'appui (EPA) a pour **mission** de veiller au processus d'élaboration du PCD en termes d'animation, de supervision, d'accompagnement et de coordination.

L'équipe provinciale d'appui a pour **attributions** :

- d'animer le processus de planification en termes de participation ;
- de superviser le déroulement de l'exercice de planification communale sur l'ensemble du territoire provincial ;
- d'accompagner et apporter l'assistance technique aux équipes communales et assurer le suivi du déploiement de l'accompagnement sur le terrain et mise en œuvre ;
- de coordonner entre les structures communales, le niveau central et les équipes d'appui technique ;
- de superviser le processus de planification au niveau provincial ;
- de superviser l'harmonisation de l'ensemble des actions programmées dans les différents PCD conçus au niveau intercommunal et/ou provincial.

En termes de **composition**, l'équipe d'appui provinciale (EPA) est composée des membres suivants : un coordonnateur, des fonctionnaires du service de la planification locales rattachés à la DGCL, des fonctionnaires de la province (chefs de division action sociale/affaires rurales), des collectivités locales, des services techniques, des points focaux : Education, Santé, Agriculture, un représentant des ONG, un représentant du secteur privé, un cadre chargé de gérer le système de pilotage.

Notons que l'équipe provinciale d'appui assure la cohérence au niveau de la province. Cette équipe devrait permettre de faire le lien entre les projets des différentes communes du territoire, notamment pour les projets intercommunaux.

## 2 La structure d'accompagnement : mission, attributions et composition.

**La mission** de cette structure est d'accompagner les communes urbaines qui ont adhéré au programme Art Gold du PNUD Maroc.

**Les attributions** de cette structure d'accompagnement consistent essentiellement à :

- Participer à l'équipement des espaces de travail des équipes de travail communales (on compte 16 ETC équipées) ;
- Participer à des formations actions au profit des élus et ETC au cours des diverses phases du processus, et ce au niveau de la proposition des méthodologies de planification adaptées à la réalité des communes urbaines marocaines ainsi qu'au niveau de la présentation des expériences pratiques au niveau européen ;
- Assurer l'accompagnement direct aux communes (ETC) : visites hebdomadaires aux communes par des techniciens locaux, visites mensuelles aux communes par des experts internationaux, suivi permanent (téléphonique, par email) ;
- Assurer les échanges entre les communes marocaines et européennes avec des caractéristiques similaires afin de connaître des expériences qui peuvent s'adapter aux différentes réalités : visites de la coopération décentralisée aux communes urbaines et visites des élus et ETC à des communes européennes.

En termes de **composition**, la structure d'accompagnement est formée par :

- Une équipe du programme Art Gold du PNUD Maroc, qui coordonnait les activités d'appui aux différents niveaux et vis-à-vis de la DGCL et de la coopération décentralisée ;
- Des experts en planification communale de la coopération décentralisée.

#### 4. Mettre en place une unité opérationnelle de pilotage au sein de l'ETC pour la mise en marche du processus d'élaboration, du lancement et de la mise en œuvre du PCD :

Cette unité opérationnelle peut être composée, éventuellement, d'un coordinateur (secrétaire général), d'un responsable par axe thématique, d'un staff technique avec un responsable de la rédaction des documents. Il s'agit alors de :

- **doter cette unité opérationnelle d'un plan de travail** (planning détaillée des activités, une répartition des rôles, des tâches, des responsabilités et des résultats).
- **Former les membres de la dite unité opérationnelle** aux divers éléments du processus d'élaboration des PCD y compris des formations spécifiques sur les outils et les techniques d'exploitation et d'interprétation des données collectées ainsi que des formations à des techniques d'animation des ateliers, de modération des discussions et de dynamique de groupes ou encore à des méthodes participatives d'élaboration des SWOT

et FDP (faits, défis, projets) ou enfin à des techniques d'élaboration des fiches projets et des méthodes de prévision et d'estimations budgétaires

#### II.2.3.5. Gouvernance du programme et transparence dans le processus de prise de décisions.

La transparence est liée à plusieurs éléments notamment les processus d'information et de communication. Elle doit intervenir nécessairement à divers niveaux du processus décisionnel et aux différentes phases de planification, d'implantation, de pilotage et de suivi-évaluation. Elle est supposée intervenir également au niveau du processus de capitalisation et de diffusion du programme Art Gold du PNUD Maroc.

A cette transparence s'ajoutent tous les autres fondements de la gouvernance du programme. Rappelons à cet égard, les divers organes de prise de décision et de pilotage tels le Comité National de Coordination (CNC), les GTR/GTP ou encore les outils de gestion tels que les plans opérationnels annuels (POA) cités précédemment.

## A. La transparence des processus d'information et de communication :

La transparence réside d'abord dans l'accès à l'**information** et la **communication** des données nécessaires aux différentes phases du processus décisionnel.

- C'est aussi une transparence dans **la répartition des rôles et des responsabilités** de chacun des partenaires. Ces rôles doivent être **clairement définis** et les acteurs locaux doivent **accéder à l'information** relative à tous les éléments de partenariat et des projets ("donner la possibilité au public de consulter des actes pris par les communes à travers leur publication dans des sites agréés").
- La transparence consiste également dans **l'information** des habitants des collectivités locales partenaires. Ces derniers doivent être informés des actions entreprises et être associés à leur réalisation. Il s'agit de mettre en place un système d'information et de communication neutre et lisible par tous. Ce système doit s'accompagner d'un programme d'éducation aux enjeux du développement dans le cadre de la coopération.
- La transparence est aussi liée à **une communication** massive qui doit être opérée localement auprès des habitants et des acteurs associatifs et professionnels locaux, car il est important qu'ils soient associés, dès cette étape pour ensuite pouvoir les mobiliser et travailler avec eux.
- La transparence est nécessaire à **l'évaluation**. La conduite d'une évaluation permanente concertée entre partenaires au sujet de la pertinence des projets menés dans le cadre de la coopération décentralisée, est indispensable.  
Dès la conception du projet, des outils doivent être mis en place car ils sont nécessaires à la mise en œuvre de processus d'évaluation où chacun des partenaires et chaque acteur du territoire disposent d'une voix égale et d'un réel droit de regard.
- La transparence facilite la **capitalisation et le partage des expériences** : les partenaires du projet doivent s'attacher à ce que l'expérience tirée de leur coopération soit capitalisée, valorisée et exploitée par l'ensemble des acteurs de la coopération décentralisée.

Le produit de cette capitalisation doit être diffusé au sein des collectivités territoriales concernées mais également relayé à une échelle plus large par le biais des associations de collectivités territoriales actives en matière de coopération décentralisée internationale.

Sans cette transparence, il est très difficile de réaliser une intégration des efforts de tous les acteurs de développement au niveau des territoires (services déconcentrés, société civile, coopération internationale etc.) en responsabilisant notamment les acteurs et élus locaux représentant de la population à travers le renforcement de leurs capacités de veille et d'anticipation, d'implication et d'appropriation, d'évaluation et de capitalisation, de négociation et de prise de décision, de mobilisation des partenaires et d'optimisation des ressources.

## B. La transparence au stade de l'élaboration du programme Art Gold du PNUD Maroc : veille, anticipation, précaution, prévention, réversibilité.

Tout projet de coopération décentralisée nécessite l'élaboration d'un diagnostic partagé préalable permettant d'évaluer les impacts sociaux, économiques, environnementaux et culturels, directs et indirects, à court, moyen et long terme des actions envisagées. Ce diagnostic permet de décider, en connaissance de cause, de la mise en œuvre du projet, de son ajustement, de son rejet ou de l'élaboration d'un projet différent.

Par ailleurs, la définition d'un dispositif d'évaluation concerté, nécessaire avant toute mise en œuvre du projet, permettra de limiter, anticiper, gérer ou éviter d'éventuelles conséquences négatives. En fonction des objectifs recherchés, il est nécessaire de ménager des solutions alternatives et d'assurer la réversibilité des choix.

## C. La transparence au stade de la mise en œuvre du programme Art Gold du PNUD Maroc : formation, transversalité, articulation entre les territoires et dans le temps.

Cette transparence est obtenue grâce à la participation, l'implication et une meilleure appropriation, d'où la nécessité de la formation, de la transversalité et de l'articulation.

- **Formation** : la formation de l'ensemble des acteurs des territoires concernés est indispensable pour assurer une compréhension commune des enjeux et leur permettre une participation active à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets. Elle doit prendre en compte les spécificités des territoires et des acteurs.
- **Transversalité** : tout projet de coopération décentralisée se doit d'appréhender, dès sa conception, l'ensemble des enjeux environnementaux, économiques, sociaux et culturels des territoires. Il importe donc d'impliquer dans les projets l'ensemble des élus et des services des collectivités territoriales concernées et de rechercher une mise en cohérence des initiatives menées par l'ensemble des autres acteurs.
- **Articulation entre territoires et dans le temps** : il convient de tenir compte dans toute action de coopération de son impact potentiel sur les autres niveaux territoriaux ainsi que des contraintes issues de ceux-ci. De même, les incidences de ces actions à court, moyen et long terme doivent être évaluées.

#### D. la transparence au stade de la mobilisation et la coordination de l'aide des partenaires au niveau local :

L'optimisation de cette aide passe par une articulation multi-acteurs et pluri-acteurs au sein d'un vaste réseau de partenaires. Ce réseau est constitué de partenaires qui apportent leur appui aux initiatives novatrices. Il s'agit notamment de la Belgique, l'Espagne, l'Italie, la Suisse, la France, la Principauté de Monaco, FAMSI, FELCOS Umbria, la région de PACA, la région de Catalogne, la région de Valence, la région Champagne Ardenne, la coopération Monégasque, la coopération Suisse et Arco - Latino...).

Ces partenaires témoignent de la richesse d'un vaste réseau qui se construit et se renouvelle chaque année depuis 2007, et assure l'articulation et **l'harmonisation de l'action des acteurs nationaux, locaux, internationaux** qui opèrent dans les régions pilotes dans le cadre de la coopération décentralisée.

L'approche benchmark, (et transversale) au programme, permet un transfert d'expertise

et de compétences pluri-acteurs aussi bien au niveau national qu'international et ce en vue d'optimiser et d'assurer une meilleure coordination et une amélioration de l'efficacité de l'aide au niveau local (Déclaration de Paris et l'Agenda d'Accra).

Il convient aujourd'hui d'évaluer les actions de coopération décentralisée au profit du développement local dans la durée tant sur le plan de l'aide institutionnelle, du renforcement des processus de décentralisation et de déconcentration, des structures démocratiques et des programmes sectoriels (eau, agriculture, développement durable).

Par ailleurs, le travail accompli par tous les membres du CNC sur la base d'une planification opérationnelle annuelle (POA) se fait en toute transparence et dans un cadre de coordination et de concertation.

#### E. La transparence au stade de promotion de la concertation, de la valorisation et du renforcement des capacités des communes :

Cette valorisation passe par **la promotion de la concertation et de la coordination** au niveau de la planification stratégique (appui à la constitution de mécanismes de suivi - évaluation au sein de l'administration communale), du marketing territorial, de la communication stratégique (appui à la création d'un réseau de villes stratégiques), de l'établissement de partenariat durable entre les collectivités territoriales Nord - Sud de la méditerranée, la mise en relations et l'accompagnement des missions entre collectivités (Sud/Nord), la création de la maison du développement (espace de rencontre et de coordination entre acteurs de la coopération décentralisée), l'organisation de formations sur la coopération décentralisée, etc.

Cette valorisation passe aussi par d'autres mesures d'appui et d'accompagnement et qui constituent des conditions de réussite. Notons entre autres la nécessité de prévoir, dans le prochain programme Art Gold, une activité dédiée à la relance et la dynamisation de l'intercommunalité et particulièrement le développement des compétences dans **les domaines** :

- **juridique** (statut juridique de l'intercommunalité, procédures et modalités de création, d'organisation et de fonctionnement) ;
- **financier** (modes de gestion et de financement) ;
- de **gouvernance** (modes d'élection, processus de décision) et ;
- de **management** (l'accompagnement de la structuration de l'intercommunalité, la planification en association avec l'Etat, la contractualisation sur le fondement d'un projet de territoire partagé, la création de dispositifs et des outils consultatifs destinés à mobiliser la société civile locale, la mutualisation des moyens humains et financiers).

Citons dans ce cadre, l'exemple du premier projet intercommunal de gestion de déchets solides urbains dans la région de Tanger - Tétouan.

### II.2.3.6. Un partenariat bâti sur la base de la logique de la demande et des missions :

#### 1. La logique de la demande : fondement du partenariat

Les interventions du programme ont enregistré **des résultats en matière d'articulation, de coordination et de réponse aux besoins sur la base de la demande du territoire et non sur la base de l'offre existante.**

#### A. Renforcement des capacités des acteurs : un accompagnement en amont.

L'utilisation de la méthodologie a permis au programme Art Gold de forger des instances, des plateformes pour identifier les besoins et formuler des demandes de projets pour le développement local en appui à la décentralisation afin d'obtenir des résultats probants, notamment à trois niveaux :

- “constituer **un espace de réflexion du territoire régional animé par des acteurs locaux notamment les GTR/GTP** (2 régionaux et 12 provinciaux) ;
- doter le territoire d'un document stratégique pour la coopération internationale particulièrement les “Lignes Directrices”

et les plans communaux de développement (PCD) ;

- activer les partenaires de la coopération décentralisée”.

Partant de ces objectifs et de l'appui à l'identification, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des initiatives et projets novateurs, le programme Art Gold apporte une réponse selon la logique de la demande, aux priorités de développement découlant des cycles de planification participative (Lignes Directrices et PCD) et contribue à l'atteinte des OMD au niveau des territoires.

Ces efforts n'ont pas manqué de favoriser la constitution d'une plateforme de coordination qui s'est avérée étant un cadre de mobilisation de la coopération décentralisée, d'implication de l'assistance technique, de partage des savoir-faire et d'échange de bonnes pratiques. Ce qui a permis d'obtenir et d'optimiser des résultats dans divers domaines et au sujet de différents thématiques traitées à travers chacun des projets mis en œuvre. Citons quelques exemples de ces domaines et thématiques.

#### B. Domaines et thématiques d'accompagnement à travers des cycles de formation et les cours d'expertise :

Les actions de renforcement des capacités portent sur des thématiques répondant aux besoins ont revêtu diverses formes :

- **Thème 1** : En appui au **processus de décentralisation**, ces actions ont été réalisées tant au niveau national (cours d'experts) qu'au niveau régional (cycle de formation local) ; ciblant les administrateurs et les élus des collectivités territoriales ;
- **Thème 2** : L'appui aux communes en matière de **communication stratégique** (appui à la création d'un réseau de villes stratégiques) et de planification (appui à la constitution de mécanismes de suivi-évaluation au sein des administrations) ;
- **Thème 3**: Les échanges entre le programme Art Gold et autres programmes PNUD et d'autres institutions de coopération ont également signifié un pas important en matière de **mutualisation des outils, des connaissances et des formations** ;

- **Thème 4:** Le lancement d'une dynamique de coopération Sud-Sud, entre acteurs institutionnels en provenance d'autres pays adhérents à l'initiative Art Gold (Sénégal, Mauritanie), visant le transfert d'expériences et les savoir-faire en matière de mise en œuvre du processus de décentralisation et de partenariat de coopération décentralisée.

### C. Réalisations et bilan d'accompagnement :

Notons que, durant la période correspondant à la première phase du programme (2007-2009) et à la deuxième phase (2010 - 2012), on recense, au total :

- Une cinquantaine de projets de développement en réponse aux lignes directrices et réalisés avec l'appui de la coopération décentralisée, au profit d'environ 1 million de bénéficiaires directs ;
- La Création de réseaux de partenaires de la coopération décentralisée fortement engagés dans le programme mettant à la disposition des collectivités territoriales toute l'expertise nécessaire en matière de gestion du territoire.
- Les efforts déployés en rapport avec l'appui à la mise en place d'une **planification stratégique locale** à travers l'adoption et la mise en application de la méthodologie de conception et d'établissement des lignes directrices ainsi que le lancement du processus d'élaboration des PCD. Notons à cet égard :
  - Le renforcement des capacités des acteurs locaux en matière de planification à travers le cycle de programmation locale ;
  - La mobilisation des acteurs de développement locaux de la région de l'Oriental et l'organisation des activités de préparation pour la conception des lignes directrices ;
- L'élaboration d'une manière participative des lignes directrices en appui à la stratégie de la région orientale pour la coopération internationale ;
- L'appui aux communes de plus de 35 000 habitants de la région orientale pour l'élaboration de leurs plans communaux de développement (PCD). A cet effet, le programme a accompagné **en 2010**

seize (16) communes urbaines des deux régions de l'Oriental et de Tanger - Tétouan dans le processus d'élaboration de leur plan communal de développement (PCD) conformément aux dispositions de la charte communale révisée en 2008. Ce travail d'assistance technique et de formation/action a été réalisé également avec le concours des partenaires de la coopération décentralisée qui ont apporté leur expertise et expérience dans les domaines de **la planification urbaine et de la gestion des services de proximité.**

Notons que **le bilan régional** des principaux résultats atteints durant la vie du programme (2007-2012) concerne les deux régions cibles. L'objectif consiste à améliorer l'efficacité de l'aide au développement en favorisant la coordination des partenaires de **la coopération décentralisée et en appuyant la planification stratégique participative au niveau local** (régionale/lignes directrices et communale/ PCD) :

Dans le cadre de cet objectif, les principaux résultats atteints durant la vie du programme (2007-2010) sont conséquentes aux efforts déployés par le programme et les partenaires de coopération.

Pour ce qui est de **la région de Tanger-Tétouan**, on peut citer les principaux processus et stratégies appuyés par le programme depuis **2007** :

- **Un Groupe de Travail Régional et sept groupes de travail provinciaux** chargés de coordonner l'action de la coopération décentralisée sur leur territoire ont été constitués.
- Grâce à la coordination du conseil régional, le GTR de Tanger /Tétouan est constitué en tant que plateforme de coordination de la coopération au développement sur le territoire régional. Ces groupes de travail ont été appuyés dans l'élaboration du document de planification stratégique (lignes directrices) afin de mieux coordonner l'action de la coopération internationale et décentralisée sur leur territoire.
- **L'appui apporté à la "Stratégie à l'horizon 2015 de la DGCL**, notamment les composantes "élu stratège", "administration locale performante" et "l'offre de service

des collectivités locales” à travers les projets de formation des cadres et des élus des collectivités territoriales ainsi que les projets d’accompagnement au processus d’élaboration des Plans Communaux de Développement (PCD) dans 7 communes urbaines de plus de 35000 habitants de la région pour une planification stratégique sur 6 ans (2011-2016).

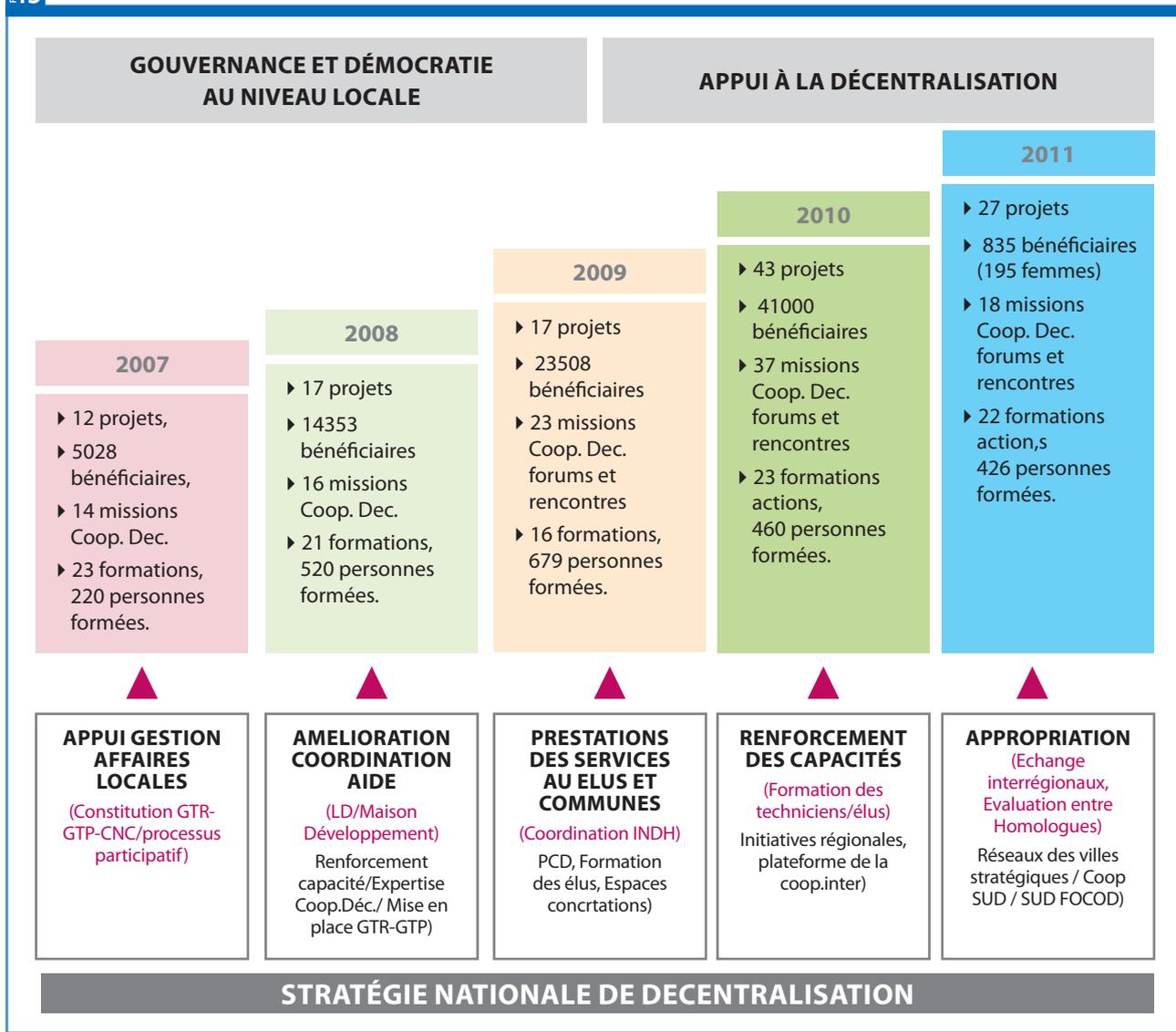
- **8 communes urbaines de la région de Tanger Tétouan** ont été appuyées dans l’élaboration de leur plan communal de développement (PCD), dans le cadre du déploiement d’un processus participatif piloté par les équipes techniques communales qui par ailleurs constituent un gage de l’appropriation de la démarche par la commune.
- **L’égalité des chances et approche genre** : l’Initiative Régionale concerne “Appui à la mise en place des commissions, parité et égalité des chances au niveau des CR de la région de Tanger-Tétouan”.
- **L’Intercommunalité** : le projet du Parc de Bouhachem est un projet de promotion du tourisme rural au niveau du **Parc Bouhachem** ainsi que le projet de gestion des déchets solides dans la commune de Bab Taza.
- **Le projet de plateforme “Local MED”** a pour but d’améliorer la gouvernance locale et la participation citoyenne dans les villes du Nord du Maroc. Ce projet est financé par la Province de Barcelone et mis en œuvre avec la collaboration de l’Association espagnole Proyecto Local. Ce projet favorise l’échange d’expériences

et l’interaction entre des communes catalanes et les communes faisant partie du Réseau des Villes Stratégiques.

Pour ce qui est de **la région de l’Oriental**, on peut citer les principaux processus de décentralisation au niveau de la région de l’Oriental :

- **Régionalisation** : l’appui à l’élaboration d’une initiative régionale pilotée par le conseil régional de l’Oriental pour la gestion intégrée des déchets solides pour une meilleure coordination des politiques de protection de l’environnement au niveau territorial. Il s’agissait d’une proposition faite par le GTR et qui devra être revue à la lumière de nouvelles perspectives et des possibilités d’appui apportés éventuellement par d’autres partenaires de la région de l’Oriental.
- **Plan Maroc Vert du Ministère de l’Agriculture et de la pêche** : la vocation agricole qui caractérise la région de l’Oriental fait l’objet de forts investissements appuyés par le programme Art Gold du PNUD Maroc en vue de la modernisation des filières de production. Le programme a ainsi participé à l’identification et à la mise en œuvre de différents projets dans le domaine de la valorisation agricole et des produits de terroir (l’huile d’olive de la région de Moulouya, le fromage produit dans les plateaux de la province de Jerada). Les initiatives menées dans ce cadre ont eu des résultats satisfaisants au niveau de la qualité de la production et des aspects de commercialisation et de traçabilité.





Source : document du PNUD "Art Gold Program" Maroc.

OBJECTIFS	PRINCIPAUX RÉSULTATS ATTEINTS DURANT LA VIE DU PROGRAMME (2007-2010)
<p>Améliorer l'efficacité de l'aide au développement en favorisant la coordination des partenaires de la coopération décentralisée et appuyant la planification stratégique participative au niveau local (régionale/ Lignes Directrices et Communale/PCD)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Groupe de Travail Régional et Sept Groupes de Travail Provinciaux chargés de coordonner l'action de la Coopération décentralisée sur leur territoire ont été constitués. Grâce à la coordination du Conseil Régional, le GTR de Tanger/Tétouan est en train de se constituer en tant que plateforme de coordination de la coopération au développement sur le territoire régional.</li> <li>• Ces Groupes de Travail ont été appuyés dans l'élaboration de document de planification stratégique (Lignes Directrices) afin de mieux coordonner l'action de la coopération internationale et décentralisée sur leur territoire.</li> <li>• 8 Communes Urbaines de la Région de Tanger Tétouan ont été appuyées dans l'élaboration de leur Plan Communal de Développement, dans le cadre du déploiement d'un processus participatif piloté par les Équipes Techniques Communales, gage de l'appropriation de la démarche par la Commune.</li> <li>• Environ 40 cadres et élus des collectivités locales de la Région (Commune et Conseil régional) ont été formés en matière de décentralisation, développement local et coopération décentralisée.</li> </ul>
<p>Renforcer les compétences des Collectivités Locales en vue d'assurer des services de proximité et de qualité aux citoyens , et ce à travers le renforcement des capacités locales (Elus, Cadres administratifs et techniques, etc.) par le biais de la formation et les échanges techniques entre les CL Marocaines et Européennes en matière de décentralisation et de développement local.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Près de 700 acteurs locaux du développement de la Région de Tanger Tétouan ont bénéficié du cycle de Programmation Local visant à renforcer leurs capacités dans le domaine de la Planification Stratégique, du Montage et Suivi de projets...</li> <li>• Près de 40 missions de la Coopération décentralisée ou échanges ont été organisés afin d'échanger les bonnes pratiques en matière de décentralisation et de développement aboutissant à la mise en place d'initiatives dans la Région de Tanger Tétouan.</li> </ul>
<p>Contribuer la réalisation des OMD au niveau local à travers la mise en œuvre de projets et initiatives novateurs en réponse aux documents stratégiques au niveau régional (LD) et communal (PCD) avec le soutien (technique et financier) de la Coopération Décentralisée</p>	<p>19 Projets venant en réponse au document des Lignes Directrices et aux Objectifs du Millénaire pour le Développement ont été formulés et mis en œuvre par les acteurs locaux du développement à travers la plateforme des Groupes de Travail.</p>

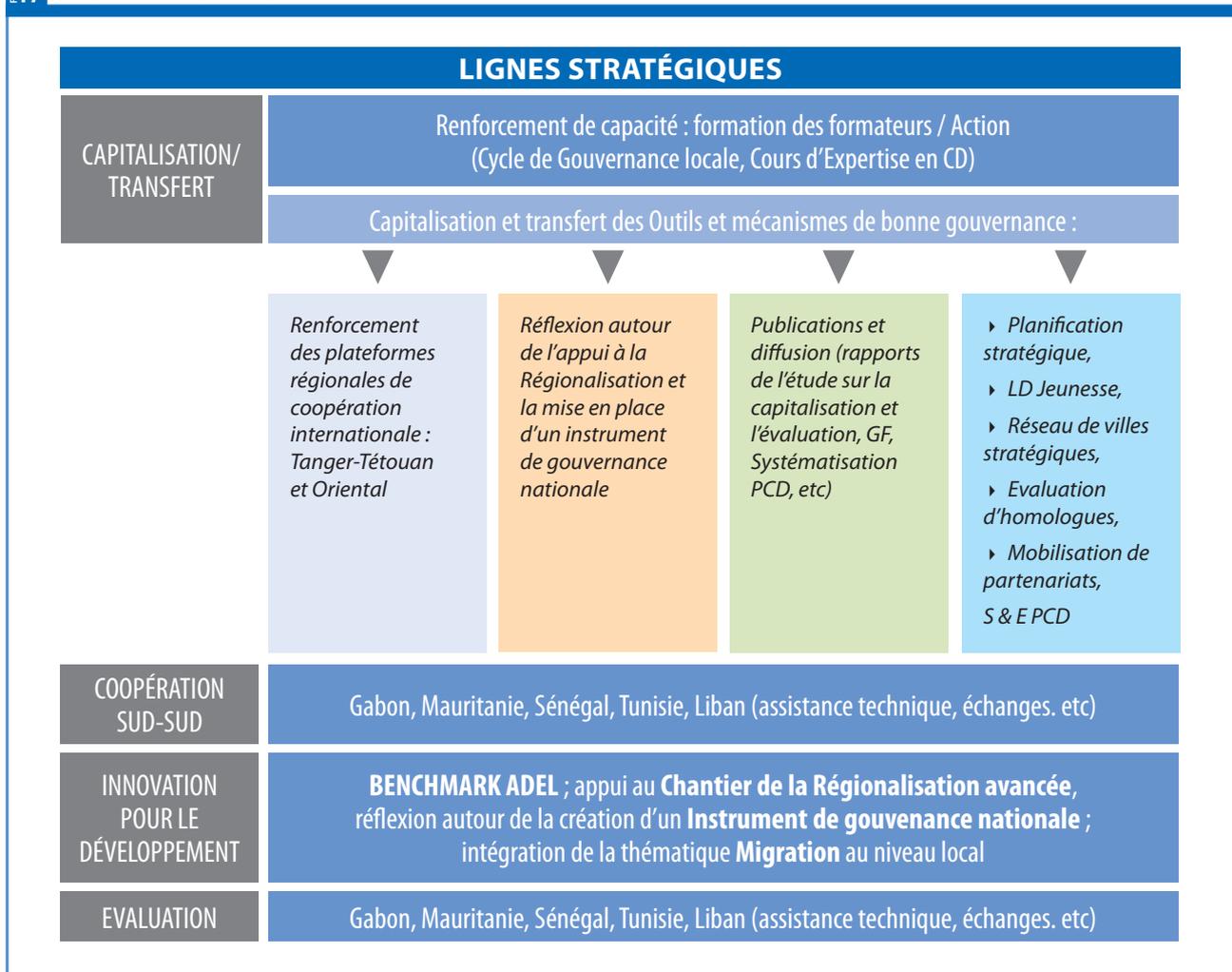
## Résultats de la phase 2010- 2012

	RÉSULTATS/PRODUITS ESCOMPTÉS	RÉSULTATS ATTEINTS
<b>NIVEAU NATIONAL</b>	<p><b>RÉSULTAT/PRODUIT 1</b></p> <p>La DGCL dispose des outils et des capacités pour faciliter l'action de la Coopération Décentralisée au Maroc à travers les collectivités locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la création d'une Unité de la Coopération Décentralisée au sein de la DGCL n'est pas encore atteinte, il est vrai que les capacités du partenaire national ont été renforcées à l'occasion du <b>Cours d'Experts mais aussi des missions d'échanges techniques/ rencontres de débat</b> pour lequel il est invité.</li> <li>• En parallèle, le Programme a facilité une <b>effective coordination entre les Directions du Ministère de l'Intérieur</b> (de la Formation, de la Planification, des Collectivités Locales) dans la définition d'une stratégie intégrée d'appui à la décentralisation et à la capacité des collectivités territoriales.</li> </ul>

	RÉSULTATS/PRODUITS ESCOMPTÉS	RÉSULTATS ATTEINTS
<b>NIVEAU INTERNATIONAL</b>	<p><b>RÉSULTAT/PRODUIT 1</b></p> <p>Les pays de l'Ouest Afrique nouveaux adhérents à l'Initiative ART disposent d'un cadre de référence et des compétences et acquis dérivant de l'implantation d'Art/Gold au Maroc</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La coopération sud-sud dans le cadre du Programme peut désormais compter sur une <b>Convention signée et une feuille de route adoptée</b> lors de la visite des délégations de Mauritanie, Sénégal et Gabon au Maroc (septembre 2011).</li> <li>• une mission d'assistance technique organisée à Nouakchott (décembre 2011) et <b>Plan de Formation des acteurs de la décentralisation en Mauritanie réalisé.</b></li> </ul>

## Processus de réalisation et concertation multi-niveau





## 2. Des missions conduites au Maroc et dans différents pays partenaires : moyen de prospection pour appuyer la logique de la demande.

Grâce aux diverses missions réalisées par les acteurs du programme en compagnie des représentants des acteurs centraux et locaux. Il a été possible de bien identifier les besoins et bâtir un partenariat basé sur l'analyse de la demande de coopération décentralisée. Ces objectifs sont déclinés comme suit :

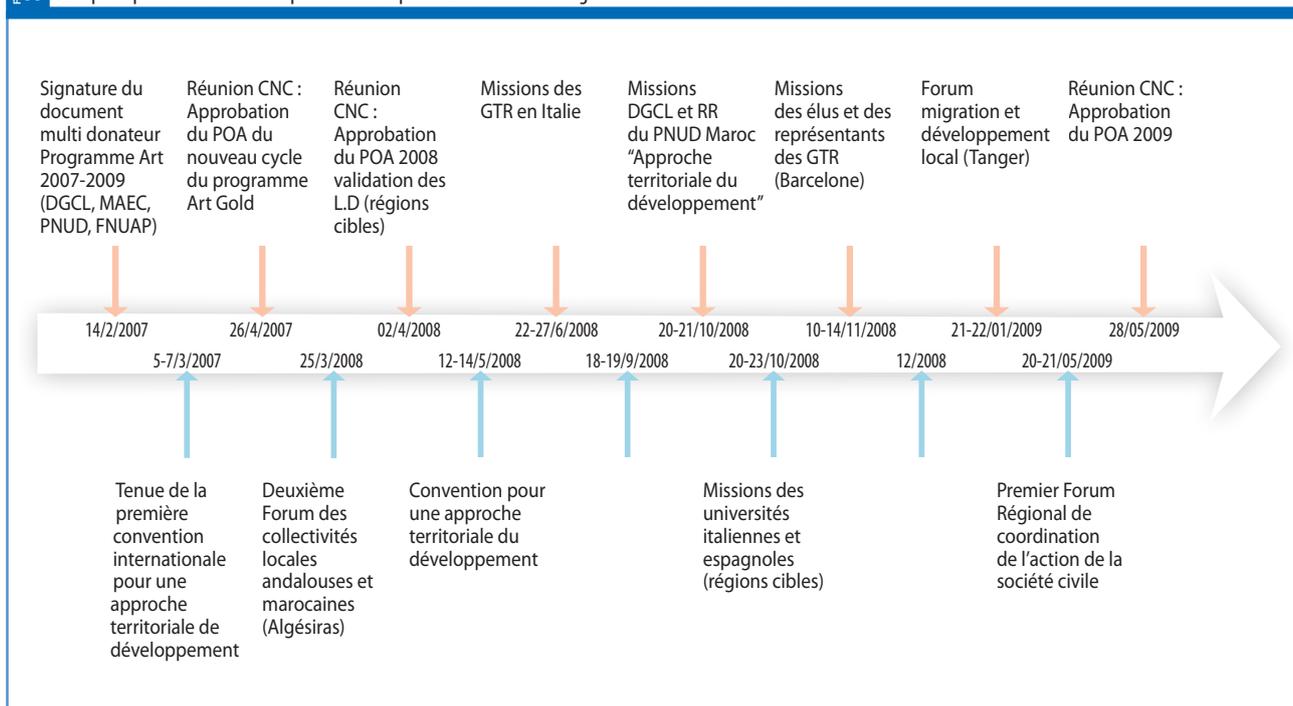
- Etudier les possibilités de transfert des expériences innovantes en matière de décentralisation et de gestion des affaires locales entre les régions pilotes et les partenaires technico - financiers ;
- Identifier des lignes d'action conjointes pour la réalisation de projets de développement local avec l'appui de la coopération décentralisée en réponse aux lignes directrices en appui aux stratégies régionales pour la coopération internationale ;
- Identifier des synergies, des priorités communes et des possibilités d'actions conjointes entre acteurs locaux marocains et partenaires ;
- Avoir l'opportunité de présenter les attentes, les besoins et des demandes précises de coopération avec d'autres régions partenaires dans le cadre de la coopération décentralisée ;
- Prendre connaissance des institutions partenaires et leurs domaines de coopération et nouer des liens d'échange du savoir-faire et des expériences capitalisables ;
- Organiser des conférences sur le Programme Art Gold Maroc dans la Région de l'Oriental, et notamment sur les Lignes Directrices ;
- Démontrer l'importance et l'intérêt des échanges techniques pour renforcer les liens de coopération entre les deux régions ;

- Effectuer des visites de terrain pour s'enquérir des possibilités offertes en matière de coopération décentralisée ;
- Identifier les potentialités, et l'expérience de la région dans la Coopération Décentralisée ainsi que les perspectives d'avenir dans ce domaine ;
- Faire connaître la structure des Groupes de Travail et leurs activités, les Lignes Directrices, la Maison du Développement, l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) et ses liens avec le Programme Art Gold Maroc ainsi que l'appropriation au niveau local du Programme ;
- Identifier une stratégie conjointe à travers l'instrument des Lignes Directrices, dont des projets concrets à présenter éventuellement au financement de l'Union Européenne ;
- Faire participer les élus et les cadres aux échanges prévus dans le cadre de la Maison du Développement.

#### A. Les axes, projets et modalités de partenariat identifiés à l'occasion des missions de coopération :

Les missions de coopération réalisées par les délégations marocaines à l'étranger ou celles des partenaires au Maroc ont permis dès le début du programme de développer et de promouvoir les relations de partenariat et de mobiliser des ressources financières substantielles comme le montrent les exemples présentés dans les tableaux ci-après relatifs aux diverses missions réalisées notamment en 2008.

**FIGURE 7** Les principales missions accomplies durant la phase 2007-2009 du Programme ART Gold PNUD Maroc



**MISSIONS DE LA COOPERATION DECENTRALISEE AU MAROC (2008)**

PARTENAIRE DE LA COOPERATION	DATE	REGIONS / PROVINCES	RESULTATS	COUT PROGRAMME (en USD)	MOBILISATION (en USD)
ART UNIVERSITAS	Février 2008	Fès - Boulemane et Tanger-Tétouan	2 projets identifiés	10 000,00	550 000,00
Angenzia di Sviluppo Integrato	Février 2008	Oriental	1 projet formulé		
Fondation LBEIN	Mars 2008	Fes et Tétouan	1 projet identifiés + actions conjointes définies		
Comité FELCOS Umbria	Mars 2008	Oriental(Taourirt, Berkane et Jerada)	1 projet identifié		
Fundacion por el Desarrollo y la Innovacion de Europa Sur y Africa Norte	Avril 2008	Nador et Oujda	Suivi du projet. Comité de pilotage créé		
Fond Andalou des Municipalités pour la Solidarité Internationale	Avril 2008	Région de l'Oriental	Suivi projet guichet femme. 1 nouveau projet identifié		
Université de Florence et de Cordoue	Avril 2008	Fès	Activités d'un projet interuniversitaire définies		
Fondation Andalouse pour la Formation et l'Emploi	Mai 2008	Tanger	1 projet identifié		
Comité FELCOS Umbria	Juin 2008	Région de l'Oriental	Contenus du projet formulés		
Municipalité de Florence/ ART Toscana	Juillet 2008	Fès	1 projet identifié		

**MISSIONS DE LA COOPERATION DECENTRALISEE AU MAROC (2008)**

PARTENAIRE DE LA COOPERATION	DATE	REGIONS / PROVINCES	RESULTATS	COUT PROGRAMME (en USD)	MOBILISATION (en USD)
<b>MISSIONS PRÉVUES</b>					
Province d'Huelva	Octobre 2008	Région de l'Oriental, (Oujda et Berkane)	Echange technique projet	2500	175000
UNIVERSITAS	Octobre 2008	Rabat, Fès, Oujda, et Tanger	3 projets formulés		
Région de Valence	Octobre 2008	Rabat, Tanger et Fès	2 projets identifiés		

**MISSIONS DES ACTEURS MAROCAINS EN EUROPE**

PARTENAIRE DE LA COOPERATION	DATE	REGIONS / PROVINCES	RESULTATS	COUT PROGRAMME (en USD)	MOBILISATION (en USD)
Sicile, Italie (organise Angenzia di Sviluppo Integrato)	Novembre 2007	Oriental, Berkane	1 projet identifié Des nouveaux partenaires mobilisés	2 500,00	76 000,00
Foligno, Italie	Novembre 2007	Oriental, Berkane	Participation forum / Echange / Mobilisation partenaires	0,00	30 000,00
Province de Huelva et Seville	Mars 2008	Oriental (Projet Guichet Femme)	Echange technique dans le cadre du projet	(budget du projet)	
II Forum des Collectivités Locales Andalouses - Nord du Maroc, Espagne	Mars 2008	Tanger-Tétouan et Oriental	Partenaires andalous mobilisés / Engagements pour identifier de projets	3 000,00	200 000,00
Rome, Région Toscana, Région Umbria (organise ART Toscana)	Juin 2008	Tanger-Tétouan, Oriental et Fès-Boulemane	8 projets identifiés / Engagements des partenaires italiens / Calendrier d'activités établi	42 000,00	430 000,00
<b>MISSIONS PRÉVUES</b>					
Cours IEMed / Mission Barcelone (appui ACCD, Province de Barcelone et IEMed)	Novembre 2008	Tanger-Tétouan et Oriental	8 élus communaux formés / 4 projets identifiés	10 000,00	160 000,00

### ► Cas de la mission de la délégation de la région de l'Oriental auprès de la Région de l'Ombrie

#### ► La Commune de Trevi :

Les principales activités économiques de la Commune de Trevi se basent essentiellement sur le secteur oléicole. L'intérêt porté à l'olivier en tant qu'élément de développement et de richesse de la région est intéressant, et ce du fait de la production des produits de terroir, et de l'organisation du festival de l'olivier.

Cette large expérience dans le domaine d'oléicole a constitué une opportunité de coopération avec la région de Taourirt et de Berkane. Le transfert a été possible grâce aux liens d'échange du savoir faire dans le domaine de la production de l'oléiculture, de la trituration des olives et de l'apiculture.

La Région de l'Ombrie **dispose d'une association des producteurs de l'huile à Trevi** regroupant une série d'entreprises de productions d'huile d'olive (une unité de trituration familiale et une unité de trituration d'une coopérative oléicole) et des vergers d'oliviers.

Des visites ont permis aux membres de la délégation de la région Orientale de voir de près l'expérience de la Région de l'Ombrie en matière de conduite de la culture de l'olivier et de trituration des Olives.

#### ► La Commune de Spoleto :

La visite de terrain auprès de la commune de Spoleto de la Région de l'Ombrie a donné lieu à des projets dans les domaines de l'oléiculture et l'apiculture. L'appui de la Région de l'Ombrie pour que la coopération et l'échange avec la Région de l'Oriental devra permettre d'aboutir aux résultats escomptés tel par exemple : le projet Santé au niveau de la province de Taourirt ou encore le projet de l'éducation non formelle à travers la création des classes intégrées du préscolaire (projet formulé par la délégation de l'éducation nationale d'Oujda, de Berkane au profit des enfants issus des quartiers défavorisés et ciblés par la carte de la pauvreté)

#### ► La Commune de Mevania

L'échange entre les deux régions de l'Oriental et de l'Ombrie a montré que le patrimoine traditionnel et culturel peut être à l'origine d'activités génératrices de revenus, d'où tout

l'intérêt de nouer des relations d'échange pour un transfert d'expérience en matière des Activités Génératrices des Revenus (AGR).

#### ► L'Assessorat de l'Égalité des chances de Foligno

La rencontre avec l'assessorat de l'Égalité des chances de Foligno avait pour objectif la présentation de la stratégie régionale dans le domaine social, de l'approche genre dans la Région de l'Oriental et du fonctionnement du Projet Guichet-Femme. **Le guichet -femme** est un mécanisme contribuant à une meilleure prise en charge de l'égalité dans la Région de l'Oriental.

À l'issue d'un exposé sur le dispositif institutionnel de FOLIGNO (de prise en charge de cet objectif du Millénaire) et sur les stratégies qui favorisent l'intégration du genre dans l'ensemble des opérations, un intérêt à développer un partenariat avec la Région de l'Oriental a été manifesté par l'Assessorat pour une assistance technique et un transfert de savoir-faire visant à faire de l'égalité une dimension essentielle de toutes les activités en appui du programme ART GOLD Maroc.

À cet égard, il a été convenu de développer conjointement la thématique de l'approche genre au niveau de la commune de Foligno. La présentation de ce modèle a pour objectif d'établir une comparaison permettant de tirer des enseignements et d'être une source d'inspiration notamment pour les communes de la Région de l'Oriental.

Par ailleurs, d'autres projets de coopération sont envisagés. Il s'agit notamment des projets d'agriculture (particulièrement les projets oléicole et apicole), la maison de gouvernance et également l'immigration.

L'Agence Régionale de la protection de l'Environnement (ARPA), Perugia.

La visite des différents laboratoires d'analyse de l'ARPA a eu pour objectifs :

- de s'enquérir du système de suivi instantané de la qualité des eaux et des niveaux piézométriques de la nappe ;
- d'étudier la possibilité d'accompagner le COSTE de la région Orientale qui a les mêmes compétences de l'ARPA pour avoir la certification a été identifiée ;
- d'envisager une éventuelle coopération entre les deux entités dans le cadre du Programme ART GOLD Maroc.

## ► Province de Perugia

Les objectifs visés par l'établissement des rapports de coopération de la Province de Perugia et les provinces de la région de l'Oriental consistent à :

- s'enquérir de l'importance et de l'opportunité des projets agricoles (oléiculture à Taourirt et apiculture à Taourirt, Berkane, Jerada et Figuig), du projet de maison de Gouvernance à Taourirt, du projet de classe de préscolaire à Oujda et Berkane et le projet Guichet femme à Jerada (guichet femme déjà fonctionnel à Figuig, Berkane, Taourirt et Oujda) ;
- étudier la possibilité de réaliser des échanges et des formations professionnelles en agrotourisme, en valorisation des produits, en énergie solaire et en matière de mobilisation de la société civile en cas de risques naturels.

## B. Les axes, projets et modalités de partenariat identifiés à l'occasion des missions de coopération : Cas de la mission de la délégation de la région de Tanger - Tétouan auprès de la région de Toscane :

### ► Province de Prato

La visite de la délégation de la région de Tanger - Tétouan à la province de Prato dans la région de Toscane a permis d'atteindre les objectifs :

- découvrir une coopérative de production d'huile d'olive (particulièrement les techniques de production) ;
- échanger sur la mise en place et le renforcement d'une telle structure ;
- comparer les moyens de mise en valeur des produits locaux dans les deux territoires la Province de Prato et la Région de Tanger-Tétouan.

La rencontre, dans la Maison du Peuple de Vaiano, avec le président et le vice-président de l'ARCI de ce village, a été l'occasion de découvrir les activités sociales de ce partenaire d'ART GOLD et de penser à s'en inspirer au Maroc.

Enfin, la visite d'un centre d'information touristique du Parc Naturel à Campogallo a permis d'envisager des échanges d'expériences

en matière de tourisme rural et de promotion du territoire.

Cette rencontre a abouti à un accord de principe pour mettre en place le projet de "Guide et inventaire touristique du Parc de Bouhachem".

### ► Province de Florence

La visite de la délégation de Tanger - Tétouan à la province de Florence a permis d'atteindre les objectifs suivants :

- s'enquérir de l'expérience de l'Italie dans le cadre de la décentralisation des politiques de l'emploi ainsi que les déclinaisons territoriale de cette politique ;
- faire connaître les caractéristiques de l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi et des Compétences (ANAPPEC) et les défis auxquels elle doit faire face spécifiquement à Tanger-Tétouan ;

## C. Les axes, projets et modalités de partenariat identifiés à l'occasion des missions de coopération : Cas de la Délégation de la Région de Fès -Boulemane auprès de la Région de Lazio et de la Région de Toscane :

### ► Province de Rome (Région Lazio) :

La visite de la délégation de la région de Fès-Boulemane à la province de Rome a permis d'atteindre les objectifs suivants :

- Préparer la réalisation d'un projet de coopération dans le domaine du commerce équitable avec une coopérative féminine dans le domaine de l'artisanat à Fès et la présentation d'un exposé des premiers résultats de l'enquête sociale que la coopérative a réalisée auprès de 150 femmes avec l'appui de l'Union des Association du quartier de la médina de Fès ;
- Envisager, au niveau de la Ville de Fès, d'assurer le montage d'une pépinière pour les femmes artisanes.

### ► Commune de Florence (Région Toscane) :

La visite de la délégation de la région de Fès - Boulemane à la province de Florence a permis d'atteindre les objectifs suivants :

- manifester l'intérêt porté à la Ville de Fès, (vu qu'elles sont liées par un accord de jumelage et une convention de coopération)

et la volonté de la Commune de Florence a recadré le projet portant sur la réhabilitation du menaçant ruine au niveau du quartier Kasba Noua ;

- exprimer la convergence des vues et les intérêts communs pour les domaines de coopération souhaités par la Commune de Florence et la Commune de Fès au sujet des chantiers ouverts dans le cadre de l'INDH.

Dans ce domaine la réalisation d'un incubateur pour les femmes porteuses de projets à Fès en coopération avec l'AFEM et l'appui de la Région de Fès - Boulemane a recueilli l'assentiment par les responsables de coopération de la commune de Florence.

#### ► **Troupe Théâtrale Krypton (Région Toscane) :**

A l'effet de réaliser des projets dans le domaine l'animation culturelle entre les deux villes de Fès et Florence, une rencontre a été organisée avec les responsables de la troupe théâtrale Krypton.

Les discussions ont porté sur les formes de coopération à mettre en œuvre pour créer des ponts d'échange culturelle et artistique entre les deux villes.

Il a été convenu après un riche échange de points de vue de réaliser deux actions dans l'immédiat :

- Procéder à la sélection d'un groupe d'une dizaine de femmes pour participer à un stage de formation à Florence dans le domaine de l'art dramatique en collaboration avec l'université de Fès ;
- Organiser un voyage d'étude pour une troupe théâtrale féminine de Fès. Les responsables rencontrés ont manifesté leur disposition à accompagner la réalisation du projet de construction d'un opéra projeté par la commune de Fès.

#### ► **Institut Spinelli de restauration (Florence, Région Toscane) :**

Trois projets ont été identifiés lors de la mission réalisée auprès de cet Institut. Il s'agit notamment :

- de la participation de la ville de Fès (ADER) à la 1ère édition de la Foire de l'Art de restauration qui a été organisée à Florence par l'Institut ;

- l'appui à la formation dans le domaine de la restauration des objets en bois, en marbres, et en pierres ;
- l'appui à la formation dans le domaine de la restauration des manuscrits en coopération avec la Bibliothèque El karouine et le Musée privé Belghazi.

#### ► **Province de Florence (Région Toscane) :**

Cette mission a été l'occasion de finaliser le projet porté par l'Université de Florence et financé à hauteur de 30.000 euro par la Province de Florence et ayant comme partenaire l'Université Sidi Mohammed Ben Abdellah de Fès. Le projet en question vise l'amélioration de la situation des femmes dans la médina de Fès notamment par des actions ciblées, efficaces et à fortes valeur ajoutée.

#### ► **Art Universitas :**

Cette rencontre a été l'occasion pour présenter et débattre des projets universitaires proposés à la coopération décentralisée dans le cadre du réseau Art Universitas. Des exposés sur l'Université Mohamed Premier Oujda, sur le projet de formation des travailleurs sociaux et sur la formation des élus ont été présentés aux représentants de l'Institut Agronomique (Florence)

A l'issue de cette visite, il a été convenu de développer conjointement un projet innovant qui englobe les activités suivantes :

- Etablir un diagnostic participatif des besoins en matière de formation (implication des acteurs sociaux intervenant dans la région) ;
- Elaborer un référentiel de compétence des profils sociaux ;
- Organiser une formation des formateurs au profit des travailleurs sociaux. Cette formation de portée pratique doit regrouper les académiciens, les praticiens qui travaillent déjà dans les services sociaux déconcentrés de l'Etat et les agents de développement (élus et décideurs) ;
- Réfléchir à un projet de création d'un pôle de compétence ;
- Assurer la requalification des services sociaux municipaux pour accomplir leurs tâches de façon plus efficace ;

- Organiser une session de formation à la réhabilitation de bâtiment dans la ville de Fès en collaboration avec l'université de Sidi Mohamed Ben Abdellah.

### **II.3. Renforcement des capacités :**

Le renforcement des capacités des acteurs locaux s'impose comme étant un passage obligé pour s'assurer de la conduite du programme Art Gold du PNUD Maroc dans les meilleures conditions qui garantissent le succès des projets dans les domaines de la planification stratégique, de la gouvernance locale et du développement territorial.

Les modes de formation utilisés sont variés : la formation continue locale, la formation orientée sur les besoins exprimés par le public cible, la formation innovante ou la formation dans l'action c'est-à-dire l'apprentissage par la pratique.

#### **II.3.1. Cycle local de formation continue :**

Ce cycle de formation s'inscrit dans la continuité du Cycle de Programmation Locale et dans le cadre du **renforcement des capacités nationales et territoriales**. Les formations réalisées en ateliers, sous forme de formation-action, revêtent une dimension concrète et débouchent sur un apprentissage d'une portée opérationnelle.

Depuis 2007 jusqu'à 2012 le programme a réalisé **des formations-actions** sous forme d'ateliers pratiques au niveau des régions de l'Oriental, de Tanger Tétouan et de Fès Boulemane dans le but de renforcer les capacités réelles locales.

Ces formations ont abordé des **domaines** concernant la méthodologie d'identification, de formulation et de suivi des initiatives mises en place ou encore la gestion des projets de développement local avec une vision plus territoriale que sectorielle.

**La première phase du cycle de programmation locale** a connu une série d'actions de formation concernant l'appui à la mise en place des groupes de travail régionaux et provinciaux et a porté sur la méthodologie Art Gold, la compilation et l'analyse de données du territoire, la coopération décentralisée, la

définition de priorités locales (lignes directrices provinciales), la réalisation des documents des Lignes Directrices en appui à la stratégie régionale pour la Coopération Internationale, l'édition, la publication et la présentation des documents des Régions de l'Oriental, de Tanger-Tétouan et de Fès - Boulemane.

**La deuxième phase du cycle de programmation locale** s'est soldée par de multiples actions de formation des membres du GTR et GTP dans les différents aspects nécessaires à la mise en œuvre de tous les projets programmés. Les formations ont porté en substance sur le montage de projets, l'approche genre, les procédures d'achat et l'évaluation de capacités des ONG, les Objectifs de Développement du Millénaire (ODD), la gestion et administration, le Monitoring et le suivi.

Notons aussi que l'organisation **des activités de formation**, de partage et d'échange d'expériences ont contribué à développer les compétences :

- de 60 cadres de la DGCL et fonctionnaires des collectivités territoriales ont bénéficié des cours en décentralisation et coopération décentralisée ;
- d'un nombre important d'agents de développement dans le cadre de 60 sessions de formation ;
- de 40 représentants des divisions de l'action sociale (DAS) et membres de la société civile ont suivi des sessions de formation des formateurs dédiées aux métiers des travailleurs sociaux ;
- 56 élus et cadres administratifs et techniques de la région de l'Oriental, 41 élus et cadres administratifs et techniques de la région de Tanger- Tétouan ainsi que plus de 90 membres des équipes techniques communales (PCD), ont tous profité d'autres formations ;
- Plus de 180 acteurs ont été formés dans les deux régions sur l'évaluation et le suivi de projets dans le cadre de la formation continue inscrite dans le cycle de programmation ;
- Les cycles de formation des formateurs en décentralisation et coopération décentralisée ont connu la participation active et importante des femmes cadres des diverses communes représentées aux divers séminaires.

Par ailleurs, signalons que l'introduction de **l'approche genre** dans l'élaboration des PCD a été effective à travers une forte participation des femmes au sein des équipes techniques communales de Martil. La représentativité notoire de ces femmes témoigne de "la volonté de gendérisation et implication dans l'élaboration méthodologique des PCD".

Cette formation a permis de prendre en compte les expériences des participantes, de les réfléchir et de les approfondir particulièrement en matière de partenariat et de coopération décentralisée internationale et intercommunale.

Elle s'est aussi révélée particulièrement profitable en matière d'échange d'expérience de planification stratégique (lignes directrices et PCD) avec un regard sur les expériences des unes et des autres sur l'intégration transversale du genre.

Les nombreuses questions posées, les situations concrètes vécues, les constations observées et les difficultés soulevées à ce sujet ont été débattues et exploitées pour faire ressortir quelques propositions d'outils pratiques et quelques pistes de réflexion.

Cette démarche de formation très réussie, a permis de prendre conscience de la nécessité de sensibiliser et communiquer sur l'intégration systématique de l'approche genre le long du processus d'accompagnement des communes en matière de préparation, d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi du processus de planification territoriale stratégique et de gestion du développement local.

La portée de cette formation et son impact se traduit par un équilibre du genre et se mesure par l'indicateur relatif au taux de représentation des femmes cadres qui a atteint 50% ainsi qu'au taux de participation effective aux travaux des ateliers au sujet de la coopération décentralisée. Les participantes sont d'un grand potentiel et animées de volonté et de motivation à former et particulièrement sur des outils de l'intégration de l'approche genre dans leurs communes respectives. Ce taux de féminisation a été notable et appréciable tant lors la première édition (2011) que la deuxième édition (2012) du cycle de formation des formateurs.

### **II.3.2. Projets d'impact et projets en réponse aux Lignes Directrices : "apprentissage par la pratique" :**

L'élaboration des lignes directrices constitue un processus de planification stratégique territoriale dont la durée dépasse souvent une année. Parallèlement à ce processus et en attendant sa finalisation, le programme a entamé la réalisation d'une série de projets d'impact d'une importance capitale pour les acteurs locaux et pour les bénéficiaires.

Ces projets d'impact ont permis à ces acteurs de mieux appréhender le travail en partenariat avec la coopération décentralisée, d'aboutir à des résultats concrets et tangibles dans l'immédiat sinon à court terme. L'expérience menée a d'ailleurs démontré que ces projets d'impact constituent une véritable école d'apprentissage pour les acteurs locaux.

En effet, Ces projets sont l'expression de tout un processus de planification, de concertation et de cohérence entre les priorités locales, la politique nationale et les possibilités de la coopération internationale. Ces projets visent à :

- améliorer les conditions de vie des personnes à travers différentes stratégies de partenariat ;
- appréhender une vision territoriale au niveau régional.

Parallèlement au cycle de programmation locale, des projets d'impact ont été réalisés pour renforcer la confiance dans le Programme des acteurs présents dans les régions. Ces initiatives devront répondre à des critères de sélection des projets ci-après :

- **“Les projets doivent suivre la logique de partenariat** : divers exemples présents dans ce POA montrent cette structure de cofinancement : le local, la coopération décentralisée européenne, la coopération bilatérale et les Agences des Nations Unies.
- **La concentration des actions dans des communes cibles** par les GTR et GTP pour éviter une dispersion des actions et pour mieux assurer l'impact de celles-ci sur le terrain. Avec cette logique, le programme Art Gold du PNUD Maroc est appelé à travailler à moyen et long terme sur des territoires précis et à travers des actions diverses et multisectorielles (santé, éducation, environnement, agriculture).

- **Le transfert de savoir-faire :** Les projets sont réalisés par les GTR et GTP avec les acteurs de la coopération décentralisée intéressés à travailler dans la Région et pouvant apporter leurs expériences dans certains secteurs d'intérêts pour la région.
- **L'aspect novateur du projet :** Chaque projet doit être un laboratoire d'innovation à travers lequel la coopération décentralisée et les acteurs du territoire peuvent mettre en place des instruments et outils pour faciliter la gestion des certains services au niveau du territoire.
- **Le système d'exécution financière respecte les modalités des différents partenaires qui participent au programme :** notamment un compte bancaire ouvert au niveau de chaque région pour faciliter la mise en œuvre du programme.
- **La coopération décentralisée peut appuyer la stratégie de l'INDH au niveau local** qui répond en même temps aux besoins définis par les provinces.

### II.3.3. Formations orientées besoins et la priorité actuelle selon le public ciblé (élus, composantes de la société civile, fonctionnaires locaux...):

Citons à titre d'exemple des formations organisées dans les régions cibles en partenariat dans le cadre du programme Art Gold dont l'objectif essentiel consiste à améliorer les capacités des professionnels dans le domaine de la gestion des affaires locales et du développement territorial.

- La formation sur le thème de la réhabilitation d'ancien patrimoine et développe-

ment local a été organisée dans la Région de Fès en partenariat avec les Universités de Florence, de Cordoue et de Séville et en coordination avec l'Université de Fès.

- Rappelons que ce projet "Réhabilitation, régénération et valorisation des centres historiques pour le développement local" à l'Université Mohammed Ben Abdellah de Fès a été identifié conjointement par l'Université de Fès et l'Agence de Densification et de Réhabilitation de la Medina de Fès (ADER) avec les Universités de Florence et de Cordoue.

Les cours de formation sur la nouvelle politique de voisinage de l'Union Européenne avec l'IEDT et la DGCL et notamment les cours de Techniciens en gestion de projets de Coopération Transfrontalière.

Citons également le programme d'échanges entre les élus marocains et les élus qui font partie des régions et communes partenaires du Programme ART GOLD. A travers ces échanges, il était possible d'obtenir une meilleure connaissance des processus de décentralisation de la part des partenaires de la coopération décentralisée qui appuient le Programme Art Gold notamment l'Espagne, la France, la Belgique et l'Italie.

Notons comme autre exemple les ateliers de coordination de **la Société Civile** à Tanger-Tétouan et à l'Oriental. Les ateliers ont pour objectif la programmation conjointe des actions avec la société civile, sur la base des documents des Lignes Directrices réalisés ou encore les séminaires de Co-développement à Tanger-Tétouan et à l'Oriental.

## Principaux résultats obtenus en matière de formation, d'échange d'expériences et de gestion des connaissances :

Citons les résultats du bilan de 2007 à 2010 en rapport avec les quelques objectifs suivants :

- **S'agissant de l'objectif de renforcement des compétences des collectivités territoriales dans le domaine de services de proximité et de prestations de qualité**, par le biais de la formation et les échanges d'expertise entre les collectivités territoriales marocaines et européennes au profit des élus, des cadres administratifs et techniques en matière de décentralisation et de développement local :
- Près de 700 acteurs locaux du développement de la région de Tanger - Tétouan ont bénéficié du cycle de programmation locale visant à renforcer leurs capacités dans le domaine de la planification stratégique, du montage et suivi des projets ;
- Près de 40 missions de la coopération décentralisée ont été organisées afin d'échanger les bonnes pratiques en matière de décentralisation et de développement aboutissant à la mise en place d'initiatives dans la région de Tanger - Tétouan.
- **S'agissant de l'objectif d'accompagnement du processus de décentralisation** engagé par le Maroc à travers l'appui à la stratégie "la commune à l'horizon 2015" et le renforcement des capacités des acteurs nationaux dans la mise en œuvre des processus prioritaires du Maroc :
- 15 communes urbaines de plus de 35000 habitants de Tanger - Tétouan et de l'Oriental ont été accompagnées via la formation pour l'élaboration de leur plan communal de développement conformément aux dispositions de la charte communale révisée en 2008 ;
- Plus de 90 personnes des équipes techniques formées en matière de planification stratégique participative à travers des formations pratiques favorisant le partage de problématiques communes et la réflexion sur les mécanismes d'amélioration de la gestion de la chose locale ;
- 150 acteurs locaux dont 75 femmes ont été formés pour améliorer leurs capacités dans des domaines techniques de développement local ;
- 13 fonctionnaires (architecte, archéologue, urbanistes, sociologue, économiste, spécialiste de la culture et opérateurs de tourisme local) formés dans le domaine de la réhabilitation, régénération et valorisation des centres historiques pour le développement humain local.

### II.3.4. Innovations dans la formation :

Il s'agit du lancement de deux projets de formation qui correspondent aux politiques prioritaires et qui ont un important impact au niveau national :

#### A. Le "Cours de Formation de Formateurs de Travailleurs Sociaux" :

Ce cours a permis de former 40 professionnels destinés à être des formateurs pour permettre un effet multiplicateur des résultats. Ce projet a été mené à bien en partenariat avec des Universités italiennes et espagnoles. Ce projet a pour objectif :

- d'appuyer le processus de réflexion sur le rôle des travailleurs sociaux dans les processus de développement local considéré comme une priorité locale.
- de former des agents sociaux destinés à travailler dans le cadre de l'INDH et d'autres programmes de proximité.

L'idée de ce projet est née lors de la première rencontre en Février 2008, où ont été présentés d'une part, l'initiative du ministère du développement social, de la famille et de la solidarité pour la formation de 10.000 travailleurs sociaux à l'horizon 2012, et d'autre part, les activités entreprises dans ce domaine par l'Université Hassan II Mohammedia (Casablanca), l'Université Abdelmalek Es-Saâdi (Tétouan-Tanger) et l'Université Mohammed Ier Oujda chargée de la mise en œuvre du programme national de formation des travailleurs sociaux.

Rappelons que ce projet a été formulé entre l'UMP, les universités de Séville, Grenade, Malaga, Sienna, Foligno, les Communes de Foligno et Spoleto pour offrir une formation continue aux professeurs qui œuvrent dans les domaines de formation suivants : Educateurs spécialisés, Assistance sociale, Animateur socioculturel, Agent de développement social, Gestionnaire d'établissement à caractère social.

## B. formation des formateurs en coopération décentralisée et décentralisation.

Le premier “cours d’expert international en Coopération Décentralisée et Décentralisation” a pour objectifs de :

- Former des professionnels de l’Unité de Coopération Décentralisée de la DGCL et les points focaux du terrain situés dans les régions et ont pour mission de garantir les processus d’appropriation au niveau local ;
- Renforcer les capacités des GTR et GTP en matière de coopération internationale ;
- Permettre aux participants grâce à une méthodologie participative de connaître diverses expériences en matière de développement local.

Plus de 30 cadres ont bénéficié des cours d’experts et plus de 60 cadres ont profité de deux cycles de formation des formateurs en six modules portant sur la décentralisation et la coopération décentralisée ;

Environ 100 élus et fonctionnaires des collectivités territoriales formés en matière de décentralisation et coopération décentralisée (50 bénéficiaires dans chacune des deux régions).

### II.3.5. Propositions de quelques mesures pour faire face au déficit de qualification des ressources humaines :

En dépit des efforts accomplis par le programme Art Gold Maroc et du bilan positif obtenu en matière de renforcement des capacités, le déficit persiste et n’est pas tout à fait comblé. C’est un déficit de cadres administratifs et techniques au sein des collectivités territoriales aptes à “encourager, initier, formaliser, gérer, suivre, évaluer des projets de coopération décentralisée”.

Conjugué à un niveau “de compétences des élus relativement peu élevé”, ce déficit devient préoccupant, d’autant plus que l’attractivité et la mobilisation des compétences requises restent souvent difficiles à faire.

Il est donc opportun et judicieux de penser à redéployer, attirer, sélectionner et motiver le personnel territorial dans le but de constituer

progressivement une élite locale. Dans ce sens, des recommandations proposées par les participants qui reviennent avec beaucoup d’insistance dans le cadre des différentes rencontres organisées par le programme particulièrement lors des ateliers de planification et des cycles de formation en décentralisation et coopération décentralisée (éditions 2011 et 2012). Ces propositions se résument en une série de mesures :

#### ► En matière de gestion des compétences et d’attractivité des cadres qualifiés :

- Anticiper les besoins des collectivités territoriales en matière de ressources humaines qualifiées dans le domaine de la gestion des projets de coopération décentralisée ;
- Constituer les premiers viviers de compétence et assurer le recrutement des agents territoriaux pour constituer des capacités en matière de planification territoriale et de développement local ;
- Mettre en place des mécanismes de redéploiement des personnel compétents formés à la gestion des affaires locales ;
- Mettre en place un cadre d’attractivité pour mieux faire connaître les carrières territoriales et les moyens d’y accéder et pour permettre une gestion des carrières plus motivantes et favoriser les évolutions professionnelles.

► En matière de formation, développement des compétences et de mise en place d’actions de renforcement de capacités en appui au processus de décentralisation, au niveau national (expertise et assistance) et au niveau régional (cycle de formation local, ciblant des administrations et élus, notamment des collectivités territoriales), les mesures à prendre dans ce domaines sont les suivantes :

#### a) Faire évoluer la formation des formateurs en coopération décentralisée vers un modèle spécifique et transférable à toutes les collectivités territoriales.

Ce modèle se caractérise par des principes de professionnalisme et repose sur des règles d’actions ci-après :

► **Pour professionnaliser**, il convient :

- d'articuler la formation à des compétences aux problèmes concrets posés en matière de gestion des projets de coopération décentralisée ;
- de privilégier les méthodes de résolution des problèmes et mettre l'accent sur une logique de changement qualitatif ;
- de s'employer à concrétiser les solutions préconisées et en faire une évaluation des résultats à l'issue de leur application.

► **Pour opérationnaliser** les apprentissages, il est souhaitable :

- d'inscrire la formation à la gestion de la coopération décentralisée dans le cadre d'un projet professionnel visant à valoriser leurs compétences et s'appuyer sur un système formalisé de validation des acquis ;
- d'instituer lors de cette formation un système de tutoring et multiplier l'accompagnement individualisé par des tuteurs. Ce "compagnonnage" actif permettra d'apporter aux participants un soutien didactique dans la mise en œuvre des actions en gestion de la coopération décentralisée ;
- d'organiser des ateliers de "retours d'expérience", permettant de prendre du recul par rapport à l'expérience vécue et de faire l'analyse des pratiques professionnelles dans la conduite des projets de coopération décentralisée.

**b) d'outiller les formateurs initiés aux techniques pédagogiques en supports didactiques et ce pour mieux conduire leur mission de formation**

Dans le domaine de la gestion de la coopération décentralisée. A ce sujet, il est recommandé de doter les formateurs de :

- **supports didactiques (manuel des techniques pédagogiques** : fondements, principes et méthodes d'apprentissage, Conception et production du matériel didactique portant sur la gestion de la coopération décentralisée),
- **guide de montage d'un plan de formation ou guide de l'ingénierie de formation** (structurer et organiser

la fonction de la formation, établir la politique des formations, construire le plan de formation, identifier les besoins de formation, formuler un objectif , traduire les objectifs au programme de formation et en méthodes d'animation, rédiger un plan de formation, établir un cahier des charges de formation, établir budget - formation, analyser une date et monter une formation efficace, réaliser et suivre la formation , contrôler les résultats et évaluer les efforts et les effets d'une formation, évaluation des efforts passe par la réussite d'une formation opératoire des objectifs de formation, suivi des indicateurs donnera lieu à des activités régulières de " reporting" ),

- **guide du formateur portant sur les bonnes pratiques de formation** (spécifique aux adultes en situation professionnelle, conception et production d'instruments de formation, mise en œuvre de la formation - animation- communication),
- **guide de suivi évaluation des programmes de formation ou manuel de l'évaluateur** (procédures d'évaluation, fiches méthodes, fiches outils) ;
- **grille d'auto-évaluation des principales compétences du formateur (compétences et processus**, compétences personnelles, conceptuelles ou intellectuelles, relationnelles, managériales et techniques, processus : diagnostic de la gestion des compétences, analyse des compétences, référentiel de compétences, indicateurs de mesure...).

**c) renforcer le cycle par des techniques pédagogiques beaucoup plus modernes, et par un matériel didactique approprié permettant de faciliter les apprentissages opératoires :**

- Produire à partir d'un transfert méthodologique assuré par le formateur (grille d'analyse, diagnostic, plan d'action) ;
- Savoir établir une étude de cas et simulation des situations ; Etre capable d'appliquer les notions et des outils acquis ;
- Etre capable de concevoir des modèles de gestion de la coopération décentralisée adaptés au contexte local, appuyés par une démarche de faisabilité pour aider à la conduite des changements.

**d) Mettre l'accent sur des méthodes de résolution des problèmes intégrant les savoirs en gestion de la coopération décentralisée :**

- Former à des situations représentatives des principales catégories des projets de coopération décentralisée (technique, juridique, financière, socio-économique, culturel,...) ;
- Approfondir les concepts, méthodes et outils qui constituent l'essentiel de la gestion de la coopération décentralisée ;
- Fournir des grilles d'analyse pour les démarches de diagnostic et pour l'élaboration des solutions constructives ;
- Consacrer du temps à la phase application au cours de laquelle les participants organisés en atelier mettront en pratique les concepts, les méthodes et les outils de gestion de la coopération décentralisée ;
- Se former à l'approche stratégique, à des fonctions de planification et de conduite de changement et des projets de coopération décentralisée ;
- Former au pilotage et à l'amélioration de la performance (système de pilotage, tableau de bord, système d'information, maîtrise du risque, système d'allocation des ressources).

**e) Prendre en considération les besoins identifiés dans le cadre des programmes de formation à la gestion de la coopération décentralisée et à la conduite des processus de décentralisation.**

Les besoins exprimés par les participants lors de la formation aux divers modules ont été identifiés et sont à prendre en considération dans le cadre des orientations arrêtées en matière de développement de nouveaux profils des

gestionnaires des affaires locales ainsi que dans le cadre des efforts déployés par la Direction de formation des cadres (DFCAT) du Ministère de l'intérieur pour renforcer les capacités de gestion, consolider les compétences métiers et les compétences transversales et managériales.

Les données collectées et traitées à l'issue de l'évaluation de chaque module, font référence à une série de préoccupations. Notons entre autres, les difficultés rencontrées dans le domaine de gestion des projets de coopération (sources de financement limitées, procédures de négociations longues, modes contraignants de choix de projets par les organismes de coopération, etc.).

**► Pour dépasser ces difficultés, il est recommandé :**

- d'intensifier les actions de formation et de développement des compétences en matière de formulation, gestion et négociation des projets (montages financiers des Projets, capacité de soumission aux appels d'offre, cahiers de charges d'exécution, suivi, évaluation, etc.).
- de développer des compétences exigées par divers projets de coopération décentralisée et d'intercommunalité. Les cadres ont manifesté de développer leurs capacités de formateurs dans divers domaines de formation à la gestion des dits projets.
- d'utiliser de plus en plus et de façon optimale les compétences des participants. Ces derniers sont souvent spécialisés et ont des capacités techniques appréciables et un potentiel important. Ils souhaitent compléter leur portefeuille de compétences par des savoirs et des savoir-faire qu'exige une gestion efficace et de qualité des projets de coopération décentralisée.



# Leadership, appropriation, Innovation : les fondamentaux d'une gouvernance réussie du programme Art Gold du PNUD Maroc

## III.1 Exemples de projets innovants en réponse aux lignes directrices en partenariat avec la coopération décentralisée :

### III.1.1 Le Guichet femme : Moyen de renforcement des capacités des femmes dans la gouvernance et le développement local :

Le projet guiche femmes s'inscrit dans le cadre des lignes directrices régionales (les régions de Tanger - Tétouan et de l'Oriental) relatives au développement de l'économie locale et de l'approche genre. C'est une thématique transversale qui concerne **divers objectifs** visant à améliorer les capacités de gestion des agents de développement par la promotion de la recherche, l'appui à la formation et l'encouragement de l'implication de la femme notamment en matière de création des activités génératrices de revenus (AGR).

#### A. Objectifs et bien fondé de la création du "Guichet femme" :

Le "Guichet Femme" est conçu comme un service rendu aux différents acteurs impliqués dans l'amélioration de l'accès des femmes aux ressources disponibles dans la Région. C'est un dispositif de coordination dont la mise en place a nécessité un soutien effectif du partenariat et un processus en plusieurs phases.

##### 1. Un dispositif de coordination et d'échange au service de l'insertion socio-professionnelle et de promotion de l'égalité au niveau régional :

Etant un espace de coordination des différents services locaux en faveur des femmes, le "Guichet Femmes" des provinces de la région du Nord et de l'Oriental est une première expérience à l'échelle du pays. Il

est une structure impliquant les associations, l'administration locale, les entreprises, les universités et toutes les institutions locales dans un réseau de services locaux en faveur des femmes.

Conçu comme un espace d'échange des expériences et des bonnes pratiques au niveau international, le "guichet femmes" contribue à l'amélioration d'une démarche de renforcement des capacités au niveau régional.

**Les objectifs généraux** visés par la mise en place du "guichet unique" consistent à :

- améliorer la qualité de vie des femmes de la région de l'Oriental en les impliquant dans le développement local de leur région ;
- renforcer l'accès des femmes de la région de l'Oriental aux services locaux en favorisant leur insertion socioprofessionnelle à travers la coordination de ces services.

**Les objectifs spécifiques** visent notamment à :

- mettre en place une structure solide, durable dans le temps en permettant la coordination de tous les services locaux en faveur des femmes ;
- assurer la concertation et l'échange d'idées et de projets entre les différents acteurs locaux pour lancer des propositions qui puissent servir à la mise en œuvre d'une stratégie d'égalité et de parité au niveau régional.

## 6 Comment est né le projet "Guichet femmes" ?

L'Initiative Internationale ART a organisée à travers son volet ART FEMMES une mission au Maroc pour introduire l'approche genre dans la planification du développement local et pour aider à la mise en œuvre d'initiatives pilotes d'*empowerment* des femmes, en s'appuyant sur des réseaux de partenariats à établir à l'échelle locale et transnationale. Cette mission, qui a eu lieu en novembre 2005, a permis d'identifier la région de l'Oriental comme Région pilote de leurs actions.

En décembre 2005, une nouvelle mission organisée à Oujda par la responsable de la composante "*empowerment* des femmes" du programme Art Gold Maghreb a confirmé l'intérêt et la nécessité de lancer ce type d'initiatives dans la région de l'Oriental.

Ces démarches furent ensuite suivies d'un processus de diagnostic et de planification participatifs qui ont permis d'impliquer les institutions, les associations et les femmes de la région dans l'élaboration d'un projet concret capable d'améliorer la situation des femmes.

La première initiative de ce genre a eu lieu à Oujda en juillet 2006 dans le cadre de l'Atelier International "**renforcement des capacités des femmes dans la gouvernance et le développement local**" qui a pu, grâce à ses recommandations, enrichir le projet d'*empowerment* économique des femmes de la région de l'Oriental en le transformant en projet "Guichet Femmes". Cet atelier a été organisé avec la participation des institutions locales et nationales ainsi que de différents acteurs de la Coopération Internationale.

Cette initiative a été suivi de deux diagnostics participatifs établis en décembre 2006 par l'Association Ain Ghazal 2000 et auxquels ont participé des associations et des institutions de la région de l'Oriental. Ces deux diagnostics participatifs ont permis de relever, de façon générale, l'existence d'une problématique liée à l'accès des femmes aux services locaux. Cette problématique, qui a servi de base pour l'élaboration du projet "Guichet Femme" de la région de l'Oriental, peut être résumée de la manière suivante :

- L'existence dans la région de l'Oriental d'une multitude d'initiatives émanant des services publics et des représentants de la société civile favorables à l'insertion des femmes dans le monde du travail et qui ne sont pas généralement connus par la plupart des femmes rencontrées à l'occasion des *focus groups* et celles qui ont participé à des entretiens individuels ;
- Le besoin de constitution d'un espace d'accueil, de sensibilisation et d'orientation des femmes vers les services locaux compétents dans les domaines sanitaire, juridique, économique et socio - culturel ;
- L'insuffisance de données permettant aux services locaux de connaître de près la situation des femmes dans la région et d'adapter leurs stratégies d'action aux besoins des populations locales ;
- L'ignorance de l'approche genre aussi bien par les associations que par les représentants des institutions locales en tant qu'outil dans le fonctionnement des associations et institutions, ainsi que dans les différentes étapes de leurs projets (identification, planification, mise en œuvre et suivi- évaluation) ;
- Le besoin d'un espace de concertation, de légitimation, de renforcement et d'écoute des associations et des institutions qui offrent des services en faveur des femmes.

De tout ce processus de réflexion et d'analyse des acteurs du développement local de la région (associations, universités et institutions publiques et privées) en concertation avec le Programme Art Gold Maroc sur les moyens de résoudre les difficultés dont les femmes de la région souffrent pour accéder aux services locaux, **est né le projet "Guichet Femme" de la Région de l'Oriental.**

Dans ce contexte, le projet "Guichet Femme" de la région de l'Oriental a été mis en place en décembre 2008 dans le cadre du Programme ART GOLD Maroc à la Préfecture d'Oujda-Angad et aux provinces de Berkane, Taourirt et Figuig.

Le lancement du projet a été basé sur une stratégie de partenariat multisectoriel au niveau local (Association Oujda Ain Ghazal 2000, les 4 Institutions Provinciales, et la délégation de l'Entraide Nationale à Berkane et à Figuig) et au niveau international des acteurs de la coopération internationale décentralisée notamment le FAMSJ, (la Province d'Huelva, la Province de Séville) et la Province de Como.

## 7 Comment est né le projet "Guichet femmes" ?

L'association Ain Ghazal est la responsable de l'exécution, mise en œuvre et suivi de toutes les activités identifiées dans le cadre de l'initiative. Elle est également responsable d'élaborer les rapports de suivi technique et financier ainsi que le rapport final et de les faire parvenir au Programme Art Gold Maroc dans les délais prévus.

### Le Comité de Pilotage :

Afin d'appuyer la gestion, le suivi et l'évaluation du projet "Guichet Femme" de la Région de l'Oriental un Comité de Pilotage Régional sera constitué de représentants de l'Association Oujda Ain Ghazal 2000, du Programme ART GOLD Maroc dans la Région de l'Oriental, du Groupe de Travail Régional de l'Oriental.

Chaque province ciblée par le projet dispose d'un comité de suivi local du projet constitué par de représentants du Groupe de Travail Provincial, de l'institution local porteuse du projet.

Le Comité de Pilotage Provincial travaille en coordination avec le Comité de pilotage Régional.

Le rôle de ces deux Comités de Pilotage consiste à appuyer et assurer le bon déroulement des activités au niveau de chaque province ciblée par le projet. Il consiste aussi à évaluer les activités du projet et proposer des activités nouvelles.

### Les responsabilités :

- **L'Association Oujda Ain Ghazal 2000** : Suite à l'Accord de dotation de capital avec le Programme Art Gold Maroc, l'Association Oujda Ain Ghazal 2000 est la responsable directe de la mise en place, suivi et de l'évaluation du projet au niveau régional, appelé à assurer le bon déroulement du projet, garantir la réalisation des activités identifiées selon le calendrier établi, et fournir au Programme Art Gold Maroc les rapports mensuels et trimestriels élaborés par la coordinatrice désignée à cet effet.
- **La Wilaya de l'Oriental** appuie le projet "Guichet Femme" de la Région de l'Oriental et ce au niveau de chaque province (**Berkane, Jerada, Figuig et Taourirt**) :
- **Le Groupe de Travail de la Région de l'Oriental** : Le GTR de la Région de l'Oriental est responsable, de l'exécution, du suivi et de l'évaluation du projet au niveau régional et ce en coordination avec l'Association Ain Ghazal 2000, le GTP de chaque province ciblée, la Coordinatrice du projet "Guichet Femme" et l'équipe de travail du Programme Art Gold Maroc. Le GTR est aussi responsable de l'analyse de l'impact réalisé par le projet au niveau de la Région.
- De même, **Le Groupe de Travail Provincial de Berkane, Figuig, Jerada et Taourirt** : Le GTP de chaque province ciblée par le projet est responsable, en coordination avec l'Association Ain Ghazal 2000, la Coordinatrice du projet "Guichet Femme" et l'équipe de travail du Programme Art Gold Maroc d'assurer l'exécution, le suivi et l'évaluation du projet au niveau de la province.
- **Les partenaires locaux du projet à savoir, l'Entraide Nationale à Berkane, Figuig et Jerada, l'Association des Femmes des Hauts Plateaux et l'Association** se sont engagées depuis le début à appuyer la mise en œuvre et le bon déroulement des activités. Dans ce contexte, les institutions impliquées directement dans l'exécution du projet dans chaque province, ont mis à disposition un local et une personne pour assurer le bon déroulement des activités.
- **L'équipe de travail du projet "Guichet Femme"** pour l'année 2008-2009 a été composée d'une coordinatrice et son assistante au niveau du Guichet Femme d'Oujda, d'une expert-femme et une animatrice au niveau de chaque province ciblée (à savoir Préfecture d'Oujda-Angad et Provinces de Berkane, Figuig, Jerada et Taourirt).

### 1. Des partenaires multiples : un intérêt manifeste et un soutien effectif.

Pour atteindre ces objectifs, un partenariat a été créé. On compte plusieurs **partenaires nationaux** intéressés à ce projet relatif au **guichet femmes de la région de l'Oriental**. Il s'agit notamment de la Wilaya de l'Oriental, de l'Association Enfance et Solidarité à Jerada, de l'Association Oujda Ain Ghazal 2000, de la Province de Berkane, de la Province de Figuig, de la Province de Jerada, de la Province de Taourirt, de la Délégation Provinciale de

l'Entraide Nationale à Berkane, de Figuig, de Jerada et Taourirt, des Femmes des Hauts Plateaux à Bouarfa.

A ces partenaires nationaux, s'ajoute le **Fond Andalous des Municipalités pour la Solidarité Internationale (FAMSI)**. Ce fonds a manifesté son intérêt à appuyer cette initiative et a contribué à l'équipement des guichets au renforcement des capacités du personnel local du Guichet, notamment à travers la facilitation et l'organisation des échanges techniques entre le Guichet Femme et la Province d'Huelva en Espagne et au Maroc.

Ces échanges ont été aussi développés avec l'Italie grâce à des partenaires comme FELCOS et ont permis le renforcement des capacités ainsi que la réflexion sur les modalités de la mise en œuvre des actions pour l'égalité hommes-femmes et l'approche genre au Maroc dans le cadre de la stratégie de développement local.

Française des Volontaires du Progrès, le **projet de parc Bouhachem** constitue une démarche pilote et poursuivant des objectifs visant essentiellement à concilier la préservation de la nature et le développement socio-économique de la population dans un territoire aux patrimoines naturels et culturels d'exception.

### B. Des résultats tangibles au profit de nombreux bénéficiaires :

Les bénéficiaires des services rendus par le guichet- femmes se comptent essentiellement parmi la population femmes de la région de l'Oriental et parmi les employés des services locaux (administration locale, institutions et entreprises, associations).

#### III.1.2 Le Parc de Bouhachem : un projet alliant préservation de la nature et développement socio économique local, intégré et durable : une intercommunalité réussie.

S'inspirant des Parcs Naturels Régionaux en France, initié par le Conseil régional de Tanger Tétouan en 2001 en partenariat avec le Conseil régional Provence Alpes Côte d'Azur, le PNR du Luberon et l'Association

### A. Un projet d'exception : finalité naturelle et portée humaine.

**Ce projet est un projet d'exception car il vise la préservation d'un patrimoine environnemental naturel et la promotion d'un tourisme rural respectueux du développement durable :**

Les objectifs s'inscrivent dans le cadre de la "Promotion du tourisme rural au niveau du projet de Parc Naturel Régional de Bouhachem". Le tourisme rural est une activité touristique, respectueuse de l'environnement naturel et humain. Il constitue une nouvelle opportunité de développement en complément des activités traditionnelles agricoles ou artisanales, un moyen privilégié de sensibiliser le public au respect de l'environnement et une demande très forte sur le territoire (Chefchaouen, une région d'accueil touristique).

Les bénéficiaires du projet Guichet Femmes

	BÉNÉFICIAIRES DIRECTS	BÉNÉFICIAIRES INDIRECTS
<b>Population</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050 femmes de la Région de l'Oriental bénéficiaires des services offerts par chaque „Guichet Femme” avec une moyenne de 3 femmes par jour et par Guichet ;</li> <li>11 femmes de la Région de l'Oriental en faisant parti de l'équipe de travail du projet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les 1 908 905 habitants de la Région de l'Oriental (928 142 hommes et 980 763 femmes).</li> </ul>
<b>Services locaux (administrations, associations, institutions et entreprises locales)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50 employés des services locaux de la région de l'Oriental (10 de chaque province ciblée en impliquant un pourcentage égalitaire des hommes et des femmes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les services locaux de la Région de l'Oriental (employés hommes et femmes).</li> </ul>

Ces objectifs spécifiques consistent à :

- améliorer les conditions socio-économiques de la population du projet de Parc Naturel de Bouhachem à travers le renforcement des instances communales de ce territoire et de la qualité des services de proximité ;
- développer le tourisme rural et durable sur le territoire du PNR de Bouhachem.

## **B. Une démarche unique : une gestion soutenue et durable des ressources naturelles :**

**Une expérience pilote d'un nouveau mode de gestion :**

Le projet de PNB a été conduit selon une **démarche unique et expérimentale au Maroc**. Il a permis d'expérimenter un nouveau mode de gestion durable des ressources naturelles, sur un territoire rural pilote : celui de Jbel Bouhachem, choisi pour sa fragilité et la richesse de son patrimoine naturel et culturel.

Le territoire du projet de Parc Naturel de Bouhachem s'étend sur trois Provinces et compte en son sein six communes rurales. Sont impliqués dans la réalisation de ce projet : le Conseil Régional Tanger-Tétouan, les Assemblées Provinciales de Chefchaouen, Tétouan et Larache, et six communes rurales : Béni Leit, Al Ouad, Derdara, Laghdir, Tanaqoub, Tazroute. Toutes ces entités ont exprimé leur engagement volontaire à la Charte du projet de Parc Naturel des différentes collectivités locales concernées.

**Un appui distingué des acteurs au profit de multiples bénéficiaires :**

Le projet de PNB, soutenu et appuyé par de nombreux acteurs depuis 2001, notamment : la Direction Régionale des Eaux & Forêts, les administrations centrales et locales, les différents services de l'état, les directions et délégations régionales et provinciales (l'Inspection Régionale de l'habitat, l'Agriculture, le Tourisme, l'Education Nationale, l'Equipement, la Culture, la Santé, l'environnement ...), l'Agence pour la Promotion et le Développement du Nord, l'Association Targa, les Universités et les écoles supérieures, la société civile, les associations de développement local (l'association ADL, Talasemtane (ATIED), le rif al andalous, l'Ennour, l'association laghdir-tifraouen, etc.).

**Les bénéficiaires directs** sont les **groupes cibles** (les accompagnateurs touristiques, les propriétaires de maisons d'hôtes, les commerçants du Parc de Bouhachem) **et les associations de développement locales** ;

Les **bénéficiaires indirects** sont entre autres **les habitants** des six communes rurales situées autour du Jbel Bouhachem (50 000 habitants) et les **touristes**.

## **A. Un cadre spécifique : des modalités judicieuses d'organisation et de fonctionnement au bilan positif.**

**Une référence contractuelle : la charte de gestion.**

Ce cadre référentiel associe trois niveaux : le local, le régional et l'Etat central. Il s'appuie non pas sur un cadre réglementaire mais sur un contrat. Il s'agit d'une charte élaborée de façon concertée avec les acteurs du territoire (2003 - 2004). Cette charte est un document d'objectifs partagé pour un développement durable du territoire sur une vingtaine d'années (2003-2023), notamment à travers sa triple mission : "Protection, valorisation, réhabilitation des patrimoines naturels et culturels", "Développement économique local" et "Education, accueil, sensibilisation"

Cette charte revêt toute sa portée juridique surtout à l'issue de la création du groupement intercommunal. Ce groupement implique un engagement volontaire des partenaires, une organisation autonome de gestion et une implication des acteurs locaux.

**Cadre organisationnel et fonctionnel concluant : un bilan aux résultats positifs.**

Le PNB est organisé autour de **six groupes de travail thématiques** : Composés d'élus, de représentants des différents services de l'Etat et des administrations, d'enseignants, d'habitants, de représentants d'associations, du secteur privé, etc.), **d'un Conseil scientifique et d'un Conseil Associatif** qui apportent éclairage et expérience.

- **Les missions du projet de PNB** sont au nombre de cinq : la Protection, la valorisation, la réhabilitation des patrimoines naturels et culturels, l'Aménagement du territoire, le développement économique local,

Identifiée comme prioritaire dans le document des Lignes Directrices, le projet a fait l'objet, dans le cadre de la coopération internationale, d'une Convention cadre entre le Conseil Régional de Provence-Alpes-Côte d'Azur et l'appui technique du Parc naturel régional du Luberon.

Plusieurs facteurs sont à l'origine du succès du projet du PNB. Il s'agit notamment d'un projet qui répond aux besoins réels de la région. Il s'inscrit non seulement dans le cadre des lignes directrices régionales mais constitue une préoccupation de politique nationale de protection de l'environnement naturel. Il dispose de surcroît de divers atouts spécifiques.

### Premier facteur de succès : le projet répond amplement aux besoins réels d'un développement local, durable et intégré.

Le projet élaboré dans le cadre du Programme Art Gold Maroc a été identifié par le Comité Technique du GTR de la Région de Tanger Tétouan et répond au document des "Lignes Directrices en appui à la stratégie de la Région pour la Coopération Internationale" dans l'axe prioritaire de l'Economie Locale. Il répond notamment aux deux Lignes Directrices suivantes :

- premièrement, le développement du tourisme local, l'appui de l'artisanat et de l'agriculture (notamment, la création de circuits touristiques et de centres pour les artisans, le commerce local des produits de l'agriculture).
- deuxièmement, l'appui des actions de promotion de la Région grâce au développement du marketing territorial (notamment la création d'outils de communication, etc.) et qui s'insère dans la démarche du projet de Parc Naturel de Bouhachem.

Dans cette perspective et depuis 2008, le Programme Art Gold du PNUD Maroc a apporté son appui. Cet appui se traduit plus précisément dans la promotion du tourisme rural à travers l'implantation de panneaux de signalisation, la réalisation d'un guide touristique, la formation d'animateurs touristiques et la construction d'aires de repos ainsi que le renforcement des capacités logistiques et techniques des communes du projet de Parc pour un meilleur service de proximité à la population de ce territoire.

### Deuxième facteur de succès : le projet s'inscrit dans le cadre de préoccupations nationales de préservation de l'environnement : "les aires protégées" :

Inscrit dans le cadre de la nouvelle loi 2010 sur les Aires Protégées, le projet est financé par le Ministère de l'Habitat et exécuté en partenariat avec l'Agence de Promotion et de Développement des Provinces du Nord.

Etant une démarche adaptée au contexte marocain, le projet PNB est basée sur :

- la volonté actuelle de concilier développement et protection, notamment des zones montagnardes ;
- le développement des approches concertées ;
- la décentralisation depuis 2001 ;
- la nouvelle loi sur les aires protégées n° 22-07.

### Troisième facteur de succès : le projet dispose d'atouts spécifiques :

Géré par les Communes Rurales, les Provinces et le Conseil Régional Tanger-Tétouan, le projet de Parc National Bouhachem revêt des caractéristiques spécifiques : c'est un territoire rural, habité, visant la valorisation du patrimoine culturel (historique, architecturale, religieux...) et naturel de la région (richesse naturelle SIBE priorité 1 de 8000 ha).

Il allie protection, développement et mise en valeur des potentialités du territoire tout en cherchant à dépasser plusieurs contraintes notamment : l'enclavement, l'analphabétisme, le peu d'infrastructures, l'érosion, la dégradation des forêts, la mutation sociale et la disparition des traditions et des savoir-faire locaux.

l'éducation, l'accueil et la sensibilisation, l'expérimentation, l'innovation et l'essaimage.

- **Le programme d'actions pluriannuel et les moyens nécessaires à sa réalisation (budget, organigramme, etc.) ;**
- **L'élaboration des statuts et du mode de fonctionnement de l'organe de gestion du futur Parc : "Le Projet de**

Groupement Intercommunal pour la mise en place et la gestion du projet de Parc Naturel de Bouhachem"

- **La mise en place d'un organigramme du Groupement de Communes pour la gestion du projet de Parc Naturel Régional de Bouhachem ainsi que la création de l'organisme de gestion.**

Le PNB a débuté par une étude de faisabilité (2001 - 2002) qui a porté sur la délimitation du territoire, l'identification des axes prioritaires de développement durable, l'identification du patrimoine culturel et naturel du territoire.

Le PNB a connu une forte mobilisation des différents acteurs qui l'ont soutenu, voulu et porté localement. Il a nécessité un travail unique de connaissance fine du territoire et de concertation, un accompagnement des associations et une reconnaissance institutionnelle demandée depuis 2005.

**Le projet de PNB** a nécessité pour son lancement la création d'un groupement de communes pour assurer sa gestion, la validation du plan d'action stratégique détaillé 2010-2015 (issu du programme d'action 2003-2023), la concertation avec différents partenaires et les membres du groupement ainsi qu'un travail de coordination et d'alignement avec le PCD.

Notons, par ailleurs que les éléments du bilan sont : la réalisation de microprojets (sources, pont), l'appui technique des associations locales (réhabilitation de gîtes, éducation à l'environnement, 18 microprojets prévus dont quatorze ont été réalisés entre 2003 et 2006, neuf MP d'infrastructures financés par la RTT, 6 aménagements de sources, 4 dalots ainsi que d'autres MP financés par d'autres bailleurs et dont l'équipe du projet de PNB a fourni un appui technique et méthodologique en termes de montage, d'appui et de suivi.

### III.1.3. **Projet QIO "Quartiers Inclusifs Oujda" : une méthodologie novatrice vouée à la réduction de la vulnérabilité sociale et à la promotion des actions sociales :**

Dans la continuité du partenariat territorial constitué dans le cadre du Programme ART Gold du PNUD Maroc entre les régions de l'Oriental, de l'Ombrie (Italie) et de l'Andalousie (Espagne) un contrat de subvention a été signé entre FELCOS Umbria (Fonds d'Autorité Locale pour la Coopération Décentralisée et le Développement Humaine Durable) et la Délégation de l'Union Européenne au Maroc.

**Le projet QIO "Inclusion et Participation sociale dans les quartiers périurbains d'Oujda"**, a été conçu dans la continuité avec d'autres initiatives de coopération déjà réalisées au niveau de la région Oriental du Maroc\*.

#### A. **QIQ : une méthodologie participative de concertation interinstitutionnelle dédiée à la promotion des actions sociales.**

##### **Une méthodologie de concertation interinstitutionnelle :**

D'une durée d'environ trois années allant de 2011 à 2013, le projet QIO s'est fixé comme objectif général l'amélioration des conditions de vie des populations les plus défavorisées des quartiers périurbains de la ville d'Oujda (femmes, enfants et jeunes) dans le but de

réduire les aspects de vulnérabilité sociale. Les axes de travail s'articulent autour des points suivants :

- **"Promouvoir une méthodologie de concertation interinstitutionnelle** dans la promotion des politiques sociales et la programmation des services sociaux dans la ville d'Oujda, et ce, pour :
  - permettre le partage d'une même vision stratégique entre toutes les institutions à vocation sociale œuvrant au niveau de la ville d'Oujda ;
  - développer un partenariat interinstitutionnel stratégique pour intervention plus efficace ;
  - activer des outils de communication et capitaliser les bonnes pratiques.
- **Augmenter les compétences** des opérateurs, des directeurs des Centres Polyvalents INDH et des techniciens des institutions impliquées dans la conception et la mise en place de services d'animation des quartiers ainsi que dans la coordination avec les institutions locales pour la programmation des services de base à réaliser dans les quartiers.

##### **Une méthodologie participative :**

Il s'agit de conduire, grâce à une **méthodologie de recherche participative**, l'élaboration des diagnostics territoriaux quantitatifs et qualitatifs permettant de restituer la perception de la population quant aux services sociaux existants.

Le diagnostic a été établi, en utilisant la méthode de la Recherche Action Participative.

Il a été utilisé pour élaborer un plan d'action sociale pour la lutte contre l'exclusion et la pauvreté dans les quartiers cibles. Ceci est à considérer comme une déclinaison du PCD au niveau des quartiers.

Par ailleurs, il s'agit de développer les bonnes pratiques dans le domaine de l'animation sociale des quartiers, qui peuvent être évaluées et mutualisées dans d'autres quartiers ou zones d'intérêt. L'idée est donc de promouvoir des actions sociales qui n'engagent pas forcément des formations professionnelles, mais plutôt des actions de connaissance et d'animation du territoire pour **rencontrer, reconnaître et prendre en charge** les vulnérabilités spécifiques (violence, utilisation de substances illicites...).

## **B. QIQ : une stratégie partenariale pour une meilleure gestion du projet :**

### **La stratégie partenariale : une garantie de la réussite du projet.**

Dans le but de garantir la bonne réussite du projet et sa durabilité, la stratégie de partenariat suivante a été mise en place :

- Le FELCOS Umbria a assuré l'exécution financière du projet ;
- Le FAMSI a mis à la disposition des partenaires locaux l'expertise et l'expérience acquis au niveau du territoire andalou dans les thèmes évoqués par le projet ;
- La Commune Urbaine d'Oujda et le Conseil Régional de la région de l'Oriental ont assuré la garantie l'appui institutionnel qui a été nécessaire à l'implication de tous acteurs. Ils ont mis à la disposition du projet leur savoir faire technique en matière de gestion budgétaire et de coordination interinstitutionnelle ;

- L'Université Mohammed Premier a participé, en tant qu'associé de l'action, en facilitant l'implication de toutes institutions participantes à l'Observatoire du Social.

### **La gestion du projet : une dimension collective :**

Pour garantir l'atteinte des résultats escomptés par le projet, différents Groupes de Travail ont apporté l'appui au Comité de Gestion du Projet pour la mise en œuvre des actions prévues dans le cadre du projet et la réalisation des objectifs promus.

#### **1. Groupe Technique et Scientifique (GTS) :**

Ce groupe est composé d'une série d'institutions à vocation sociale à savoir : la DAS, l'ADS, l'Entraide Nationale, l'OPFPT, l'ANAPEC, la délégation ministérielle de la Santé, la délégation ministérielle de la Culture, le Conseil Régional, le Haut Commissariat au Plan, l'AREF. Le GTS représente l'entité privilégiée chargée :

- d'assurer le suivi, la validation et l'évaluation des résultats du projet ;
- de garantir le soutien aux équipes de projet en facilitant l'accès aux données, aux diagnostics et aux rapports réalisés au niveau de la ville d'Oujda ;
- de développer et valider, en concertation avec les coordinateurs des autres groupes de soutien au projet, les indicateurs d'évaluation de l'initiative QIO ;
- d'élaborer et diffuser (en collaboration avec les coordinateurs des autres groupes de soutien au projet QIO et avec l'appui d'un expert extérieure) un ouvrage final de capitalisation de la méthodologie et des résultats du projet ;

Ces initiatives sont :

- **“La mise en place de Plateformes Socio-éducatives** (Centres Polyvalents) dans les quartiers périurbains de la ville d'Oujda, constituées dans le cadre de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain ;
- **Le processus d'accompagnement des Communes Urbaines de + de 35.000 habitants dans l'élaboration de leur PCD**, mis en œuvre dans le cadre du partenariat entre Ministère de l'Intérieur du Maroc (DGCL) et le PNUD Maroc (Programme ART Gold), ainsi qu'appuyé par différents acteurs de la coopération décentralisée tels que FAMSI et FELCOS Umbria ;
- **L'initiative de Formation des Formateurs des Travailleurs Sociaux**, mise en place dans le cadre du Programme ART Gold grâce aux partenariats interuniversitaires (Espagne, Maroc, Italie) et la participation des administrations, des autorités locales et la société civile de la Région de l'Oriental ;
- **La constitution d'un Observatoire du Social** pour la Région de l'Oriental, promu dans le cadre du jumelage entre la région de Galice (ES) et la Wilaya de la région de l'Oriental (MA) et développé dans le cadre des actions financées par l'Union Européenne

- d'assurer la communication et la capitalisation de la méthodologie du projet QIO au niveau du CPDH ;
- d'appuyer la conception et la diffusion des recommandations pour la gestion concertée et efficace du processus de développement des 4 quartiers ciblés par le projet.

## 2. Groupe de Recherche (GR) :

Ce groupe est composé par un coordinateur et 8 chercheurs, dont 4 ressortissants de l'UMP et 4 des associations locales engagées dans les deux plateformes INDH ciblées par l'action (Amal et Ennasr).

Ce groupe s'est chargé principalement de la récolte et le traitement de toutes les données nécessaires à l'élaboration d'un diagnostic social des quartiers (traitement des données existantes et enquête auprès des populations des quartiers ciblés).

Le premier travail a consisté à centraliser toute la documentation produite sur les conditions sociales des quartiers des deux plates INDH ciblées par l'action (Ennasr et El Amal), et procéder à l'élaboration d'une synthèse des données. Cette première enquête a permis de sélectionner 4 quartiers pilotes (à raison de deux par chaque plate-forme) cibles de l'action.

A partir des données existantes, le GR s'est occupé de la phase de recherche, dont le but est de recueillir des données quantitatives et qualitatives sur les conditions sociales dans chaque quartier ciblé. A l'issue de l'exploitation de ces données collectées et sur la base d'un diagnostic faisant participer les habitants des quartiers, un Plan de Développement Social du Quartier (PDSQ) a été préparé.

La responsabilité du GR est d'assurer l'élaboration et la formulation définitive du dit plan toute sa cohérence avec les éléments diagnostic établi. Notons qu'au préalable, le groupe bénéficie également d'une série d'ateliers de renforcement de capacités organisés sur les thèmes de la Recherche Action Participative et Méthodes de l'Action Sociale.

## 3. Groupe de Proximité (GP) :

Le groupe est composé par les directeurs des 2 plateformes INDH (El Amal et

Ennasr) ciblées par le projet, par les Équipes d'Animation des Quartiers (EAQ) et par 4 représentants de la Division Culturelle de la Commune. Ce groupe s'est occupé de réaliser le Plan de Développement Sociale de Quartier (PDSQ) pour les 4 quartiers ciblés par l'action.

Le GP a joué le rôle de facilitateur et vulgarisateur auprès de la population des quartiers dont la participation dans cette phase est indispensable afin d'avoir un PDSQ conforme aux besoins réels exprimés par les habitants du quartier.

Le GP en collaboration avec le GR s'est chargé d'assurer la cohérence entre le diagnostic et le PDSQ. Le document PDSQ intègre cette planification stratégique au niveau de chaque plateforme et en coordination avec le Groupe Technique Scientifique.

Ce groupe a bénéficié aussi de tous les ateliers de renforcement de capacités organisés sur les thèmes de la Recherche Action Participative et les Méthodes de l'Action Sociale, ainsi que d'un parcours d'Assistance Technique continue.

## C. QIQ : des axes d'intervention privilégiés ciblant la concertation entre acteurs, le renforcement des capacités, la recherche-action, la capitalisation et la communication :

Ces axes sont au nombre de quatre. Il s'agit de la concertation des partenaires et des acteurs, la formation et le renforcement des capacités, la recherche - action, la capitalisation et la communication.

### 1<sup>er</sup> La concertation des partenaires et des acteurs concerne :

- Le partage de la méthodologie du projet et la validation des modules de formation ;
- L'identification des bénéficiaires des volets de formation et renforcement des capacités ;
- La relance et pérennisation de l'Observatoire du Sociale ;
- La capitalisation et divulgation de l'expérience mise en place dans le cadre du projet QIO.

## 2<sup>ème</sup> La formation et renforcement des capacités portent sur :

- L'atelier de formation sur les outils participatifs de la recherche sociale (*Output* : Élaboration d'un plan d'action pour la réalisation d'un diagnostic participatif au niveau de 4 quartiers périurbains d'Oujda) ;
- L'atelier de formation sur la formulation d'un PDQ participatif (*Output* : Élaboration d'un plan d'action pour la réalisation d'un plan de développement sociale de 4 quartiers périurbains d'Oujda);
- L'assistance technique continue pour l'accompagnement des équipes de terrain (GR et GP) dans l'utilisation d'outils innovantes pour la participation citoyenne et la communication du projet.

## 3<sup>ème</sup> La recherche-Action porte sur les activités suivantes :

- La réalisation d'une recherche participative sur le besoin des services sociaux dans 4 quartiers périurbains de la ville d'Oujda ainsi que sur la perception et la vision de la population des dits quartiers vis à vis des services existants ;
- Le financement à cascade de 4 actions pilotes pour l'amélioration de vie des habitants des quartiers ciblés.

## 4<sup>ème</sup> la capitalisation et la communication concernent :

La publication de capitalisation de la démarche méthodologique et des résultats produits au sein de la recherche est réalisée ;

Le site web héberge tous actes et matériaux didactique produits au cours de l'action.

### III.1.4. Le Med Net Job : un projet d'employabilité des jeunes à travers la formation professionnelle

Le projet Med Net Job conduit par le réseau Arc Latin, réseau spécialisé en matière de formation professionnelle et d'emploi dans les territoires, est intégré dans une stratégie de partenariat qui regroupe le Ministère de l'Intérieur, le Ministère de l'Emploi, la Municipalité de Larache, l'Université Poly - disciplinaire de Larache.

## A. Le Med Net Job : un projet aux multiples objectifs globaux et spécifiques :

### Objectifs d'accompagnement de la réforme du système de formation professionnelle :

Le projet Med Net Job poursuit des objectifs globaux qui consistent essentiellement à :

- améliorer le niveau d'insertion professionnelle des jeunes de la province de Larache à travers le renforcement du système de gouvernance territoriale des services de proximité et de formation professionnelle ;
- accompagner le processus de réforme du système de formation professionnelle en cours au Maroc dans le but de soutenir le processus de décentralisation entre l'État et les acteurs locaux en vue du développement de nouvelles compétences dans la cadre de la planification d'un **système de formation professionnelle intégré avec le monde du travail**, capable de répondre efficacement aux exigences de l'offre et de la demande d'emploi.

### Objectifs de renforcement des capacités des communes en matière d'insertion professionnelle :

Le projet a pour objectifs spécifiques de :

- Renforcer le rôle et les capacités des collectivités locales marocaines dans la planification, la gestion, le suivi - évaluation des plans de formation professionnelle adressés aux jeunes de la province de Larache.
- Les activités réalisées dans le cadre de cet objectif visent à créer les conditions pour identifier une ou plusieurs actions pilotes pouvant être discutées avec les municipalités, les régions et les institutions nationales compétentes.

## B. Le Med Net Job : un projet aux domaines d'action prioritaires de formation et d'emploi

### Les domaines : processus de gouvernance multi-niveaux, formation et emploi :

Dans une première étape, des projets pilotes sont à réaliser dans les **domaines** suivants :

- **la promotion du développement de processus de gouvernance multi-niveaux** en matière de formation et d'emploi à travers la mise commun et l'échange de compétences et de bonnes pratiques des territoires impliqués. Dans cette optique, des échanges et des formations sont prévus au profit des techniciens et des élus des administrations intéressées ;
- **la consolidation et l'augmentation des compétences** des spécialistes de la formation professionnelles pour que leur action soit en adéquation avec les besoins réels du territoire et réponde aux exigences de l'offre et de la demande d'emploi ;
- **la formation de jeunes marocains et leur accompagnement** notamment dans le secteur du tourisme durable, en particulier au travers des stages pratiques sur le territoire de l'Arc Latin.

**Les actions : échange de bonnes pratiques, accompagnement des jeunes et intégration de l'approche genre :**

Ces projets débouchent de manière concrète sur **les actions** suivantes :

1. **L'échange de bonne pratique et la définition d'un programme pour l'accompagnement et la formation** de fonctionnaires et des élus en vue de la réalisation ou la mise à jour de diagnostics territoriaux en matière d'emploi et de stratégie visant l'insertion professionnelle ;
2. **la mise à la disposition des régions et des communes des savoir-faire du réseau Arc Latin** : le programme Art Gold du PNUD Maroc travaille au sein de ces communes en lien avec les autres acteurs concernées notamment, les agences étatiques, les entreprises, les centres de formation et contribue à mettre à leur disposition le savoir faire du Réseau Arc Latin dans les domaines de l'emploi, de la formation et du tourisme durable en particulier.
3. **L'appui des collectivités territoriales marocaines pour mieux intégrer l'approche genre et la jeunesse** : cette démarche permet de mieux appréhender la formation et l'insertion des femmes et des jeunes dans le marché du travail. Cette action intègre l'initiative pilote de

formation des jeunes (filles et garçons) marocains dans le domaine du tourisme durable accompagnée d'un stage pratique dans des entreprises du territoire de l'Arc Latin.

### **III.1.5 L'École Atelier de Tétouan (EA) : un projet porteur d'un modèle réactif, actif et proactif de formation pour l'employabilité des jeunes en situation de risque d'exclusion sociale.**

#### **A. EA : un modèle global de réactivité face à l'éradication de la pauvreté :**

##### **Un projet en phase avec les Objectifs de Développement du Millénaire (OMD) :**

Dans le cadre des Objectifs de Développement du Millénaire (OMD), il est recommandé de mettre en place "un partenariat mondial pour le développement", (en tant que **ODM 8**) pour collaborer dans les différents pays afin de concevoir et mettre en œuvre des stratégies qui permettent aux jeunes d'avoir un travail digne, rentable et productif.

Ce projet permet un partenariat entre les différents agents du développement : du niveau local au Provincial, jusqu'au niveau national et international (bilatéral ou multilatéral) ; tous avec un objectif en commun : l'éradication de la pauvreté (**OMD 1**) à travers la promotion de l'emploi et la formation. Et ce pour que les jeunes de la ville de Tétouan puissent avoir une meilleure intégration dans le marché du travail et dans la société.

Rappelons, par ailleurs, que le projet de l'École chantier de Tétouan s'inscrit dans le cadre des activités et initiatives identifiées et réalisées par les Groupes de Travail, en réponse au document des Lignes Directrices, dans la Région de Tanger -Tétouan.

Porté par l'Association Marocaine des Chantiers Ecoles (AMC), ce projet est appuyé par l'Agence Espagnole de Coopération Internationale et pour le Développement (AECID), le Fonds Andalou des Municipalités pour la Solidarité Internationale (FAMSI), la Wilaya et la Municipalité de Tétouan, la Direction Régionale de la Culture, l'Office de Formation des Professionnels et de la Promotion du Travail (OFPPT).

### Un projet ciblant la vulnérabilité des jeunes :

Ce projet est destiné à une population de jeunes (entre 15 et 25 ans), en situation de vulnérabilité provenant d'un milieu urbain ou périurbain sans éducation formelle et ne disposant que d'un niveau minimum de scolarisation (savoir lire, écrire et calculer) et n'ayant aucune qualification professionnelle spécifique.

Pilotée à l'échelle nationale, cette initiative a pour principal objectif de :

- promouvoir l'insertion professionnelle des jeunes en situation défavorisée cherchant un emploi (ex : dans les métiers de la restauration du patrimoine) ;
- permettre la formation de 80 jeunes chaque année dans des métiers liés à la construction des bâtiments et espaces publics dans la Ville de Tétouan.

### B. EA : Un modèle spécifique d'activité contre le risque d'exclusion sociale des jeunes

#### Un projet visant la formation pour l'emploi des jeunes :

Les Écoles Ateliers, dont parle le dit Projet, s'apparentent à des Centres de Formation privés délivrant un diplôme reconnu par le Ministère de l'Emploi et ce après une formation d'une durée allant de six mois à une année, accompagnée d'un stage compris dans des spécialités pertinentes ou des domaines recherchés par le marché du travail.

Le Programme des Écoles Ateliers au Maroc vise à introduire dans le pays **un modèle de formation pour l'emploi des jeunes en situation de risque d'exclusion**, en prenant compte du modèle appliqué en Amérique Latine et adapté à la réalité marocaine. Ces Écoles Ateliers sont sensées se multiplier et s'inscrire dans la durée et viennent compléter les Écoles Ateliers relevant du système national de formation professionnelle pour l'emploi et l'insertion professionnelle.

#### Un projet doté de nombreuses actions aux allures d'un programme :

Le Programme a cherché à ouvrir un minimum de deux Écoles Ateliers, la première

est celle de la ville de Tétouan, en s'appuyant sur les lignes spécifiques suivantes :

- Le renforcement institutionnel national, en particulier, la gestion locale ;
- L'appropriation, la durabilité et la complémentarité ;
- La formation intégrale et équitable (sociale et de genre) orientée vers un emploi dans la construction et la réhabilitation des bâtiments ;
- La mise en valeur et gestion soutenable du patrimoine culturel des villes d'implantation ;
- Le développement d'un système de coordination et de gestion des Écoles Ateliers qu'intègrent les collectivités territoriales et les représentants de la coopération internationale et décentralisée ;
- Le développement d'un système de sélection des élèves selon des critères de compétitivité, d'équité sociale, de parité pour les jeunes, hommes et femmes, d'égalité de genre et de transparence ;
- Le développement d'un système de formation intégrale des ressources humaines qualifiées et en adéquation avec les besoins du marché du travail ;
- La création d'un système d'orientation et d'accompagnement pour l'insertion socioprofessionnelle des élèves des Écoles Ateliers ;
- La mise en valeur des bâtiments d'intérêt patrimonial et/ou social dans les villes d'intervention ;
- Le développement d'un système de consolidation et d'institutionnalisation du Programme des Écoles Ateliers - Maroc.

### C. EA : un modèle de pro-activité doté d'une stratégie orientée vers la prévention du risque d'exclusion sociale des jeunes.

#### Éléments d'une stratégie préventive : la formation en adéquation avec les besoins de marché, en coordination avec la politique nationale d'employabilité :

Les Écoles Ateliers sont appelées à renforcer le système de formation et d'insertion socioprofessionnelle marocain, et ce grâce à des actions qui consistent à :

- promouvoir l'adéquation de la formation aux besoins du marché du travail ;
- répondre aux conditions de qualité et d'équité sociale et de genre ;
- développer la coordination et la communication entre les institutions impliquées et les entrepreneurs.

Cette coordination permet également de synchroniser ces actions avec les politiques publiques en vigueur au niveau national visant particulièrement la lutte contre la pauvreté.

Il s'agit notamment des politiques d'amélioration de la formation, de l'insertion professionnelle des jeunes, de l'employabilité et de création de l'emploi.

Cette synchronisation est également opérée en termes d'alignement avec la politique et les standards de l'OIT en promouvant la régulation du travail et la prévention des risques ainsi que la santé dans l'emploi.

Ces écoles Ateliers sont conçues de manière à intégrer l'approche Genre, pas seulement au niveau de l'association de l'élément féminin dans les actions de formation (Femmes Architectes, Ingénieures, Pédagogues ou autres professionnels) mais aussi au niveau de la gestion et la direction (cela satisfait aujourd'hui aux exigences de la parité du Personnel de l'EA) ou encore l'introduction de l'approche genre de façon transversale dans les contenus des formations.

Ces Ecoles sont appelées à intégrer les préoccupations de protection de l'environnement et introduire en conséquence des mesures d'information, de sensibilisation et de prévention, relatives à la conservation de l'environnement.

Dans ce contexte, le programme de formation de l'École Atelier consacre un de ses axes transversaux à des questions liées à la protection de l'environnement dans l'utilisation des matériaux, machines et les différentes installations, etc.

#### **Dispositifs de la stratégie préventive : appui, pilotage et suivi - évaluation :**

La mise en œuvre du projet relatif aux Ecoles Ateliers n'a été possible que grâce à l'appui financier et technique du programme Art Gold, des autorités locales, provinciales

et nationales ainsi qu'aux engagements des acteurs concernés responsables de la réalisation des objectifs et de durabilité des actions développées et prévues dans l'accord général et sous la supervision de l'association Marocaine des Ecoles pour le développement.

Cette association, en tant que porteuse du projet, est la première responsable de la mise en œuvre de toutes les activités du projet et de son suivi évaluation et ce avec l'appui d'une Équipe de Gestion des Écoles Ateliers dans la Province de Tétouan, ainsi que par tous les partenaires notamment FAMSI et l'équipe régionale d'appui du Programme Art Gold Maroc\*.

Tous ces acteurs (Willaya, la Province de Tétouan et le Ministère de la Culture, les partenaires Internationaux) ont conçu leur intervention dans le cadre du Programme Art Gold du PNUD Maroc et en se basant sur les structures existantes de coordination participative.

Il s'agit en l'occurrence du Groupe de Travail Provincial (GTP) qui a accompagné l'initiative dans son déroulement en assurant une coordination au niveau local et au niveau national notamment avec les politiques nationales, telles que :

L'Initiative de Développement Humain (INDH) ;

- la Charte Nationale d'Éducation et de Formation (2000) ;
- le Développement du Programme de Formation en métiers ;
- l'Initiative pour l'Emploi (2005) ;
- les politiques nationales de réduction de l'habitat malsain.

### **III.2. Des projets locaux à l'initiative régionale : d'une vision communale à une vision régionale :**

A l'issue de nombreux projets locaux réalisés dans le cadre du programme, les acteurs locaux (élus, fonctionnaires des communes et des conseils régionaux, société civile, ...) ont cumulé une large expérience, ont enrichi leur méthodologie de travail et ont enregistré des progrès appréciables dans l'implantation des dits projets. Le degré important de maturité

attient dans la gestion des projets et de la coopération décentralisée a permis à ces acteurs locaux de se doter d'une vision et d'une approche renouvelée, celle de passer de l'appui aux petits projets du territoire à l'appui d'un seul projet stratégique et plus structurant au niveau de toute la région.

Ce changement de logique, amorcée en 2010, marque une évolution dans la façon plus stratégique de penser le développement du territoire (comme en témoignent le changement dans les propos de certains acteurs locaux au sujet de la demande du territoire, de l'idée **“il nous faut de l'argent**

**pour développer des petites projets”** à l'idée **“nous avons des ressources financières à mettre** à la disposition pour un grand projet territorial”. Il **s'agissait alors d'une grande avancée enregistrée** en matière d'appropriation du programme et surtout dans l'évolution vers une réflexion orientée sur le développement et non pas sur la simple réponse aux besoins dictés par l'urgence. Pour cette raison les Initiatives régionales sont le résultat et le couronnement logique de l'achèvement de la première phase du programme ainsi que du début de la deuxième phase.

## Note méthodologique relative à l'appui à la mise en place des initiatives régionales (Régions de l'Oriental et de Tanger Tétouan)

### 1/ CONTEXTE

#### 1.1. Décentralisation

Le processus de décentralisation qui a été engagé au Maroc depuis plusieurs années a été renforcé lors du discours royal du 6 novembre 2008 qui trace la feuille de route du chantier de la régionalisation.

La stratégie développée par la DGCL en direction des collectivités locales à travers le “Plan CAP 2009” et “La Commune à l'horizon 2015” vise essentiellement à renforcer les capacités de planification, de gestion et d'exercice de la maîtrise d'ouvrage des collectivités locales. Les compétences qui leur sont dévolues sont de plus en plus élargies, aussi bien au niveau local, régional qu'international.

Au niveau régional, la réflexion menée sur le développement régional intégré s'inscrit également dans le sillage des réformes législatives et institutionnelles relatives à l'action des collectivités locales.

Aussi, le défi réside notamment dans l'amélioration du processus de planification stratégique à travers le renforcement des capacités auprès des élus, des cadres, des techniciens des collectivités locales et des animateurs des structures mises en place pour initier et accompagner le processus de planification.

#### 1.2. Rôle de la Coopération décentralisée

Dans ce grand chantier de la décentralisation au Maroc, la coopération décentralisée promeut le rôle des acteurs locaux dans la planification stratégique et la gestion du développement local, à travers la mobilisation de ressources et de partenaires, le transfert de savoir faire et d'échanges d'expériences en matière de gouvernance locale et de l'exercice de la maîtrise d'ouvrage.

#### Appui du Programme Art Gold

C'est dans ce cadre stratégique que le programme Art Gold, intervient en appui au processus de décentralisation et constitue une plateforme d'acteurs locaux du Nord et du Sud pour la promotion de la coopération décentralisée internationale.

Les activités opérationnelles 2009, validées au niveau du POA 2009 lors de la dernière réunion du CNC (Mai 2009) prévoient notamment d'identifier une initiative régionale, à travers et le renforcement des capacités locales et l'accompagnement des partenaires du réseau ART International pour l'échange des bonnes pratiques et le transfert d'expériences.

L'appui du programme Art Gold Maroc à la formulation et la mise en œuvre des initiatives régionales qui seront pilotées par les Conseils régionaux des deux régions pilote : Tanger Tétouan et Oriental, sera basé sur une démarche participative et concertée avec les acteurs locaux impliqués dans le développement local.

La mise en œuvre de l'Initiative régionale s'inscrit dans la logique de renforcement des capacités locales de la DGCL et répondra aux priorités locales et au besoin de coordonner l'action de la coopération internationale décentralisée impliquée dans les deux régions.

### 2/ METHODOLOGIE

La méthodologie proposée se focalisera sur la coordination des mécanismes de concertation existants et l'articulation des programmes de réflexion stratégiques conduits au niveau des trois échelons décentralisés (régional, provincial et communal).

## 2.1. Les impératifs

Développer une approche transversale participative,

Assurer une articulation avec les mécanismes et les structures mis en place par l'INDH,

- Assurer une articulation avec les outils et documents juridiques existants au niveau régional et communal : SRAT, SCOT, PDES, PCD et les plans de développement au niveau provincial, régional et national,
- Tendre vers une vision territoriale comme condition d'une planification locale participative et partenariale,
- Assurer une articulation permanente avec les services déconcentrés et décentralisés,
- Inscrire l'initiative régionale dans les ODM et en réponse au Document des Lignes Directrices.

## 2.2. Modalités de gestion

L'initiative sera pilotée par le Conseil régional dans chaque région pilote. Un comité de pilotage sera créé et aura pour rôle d'appuyer le Conseil Régional dans la réalisation et le suivi - évaluation des activités de l'initiative régionale, ainsi que la coordination des acteurs partenaires nationaux et internationaux. Il sera composé des principaux acteurs institutionnels et techniques, aussi bien au niveau national, régional qu'international.

## 2.3. Appui du programme Art Gold

L'appui du programme Art Gold pour la réalisation des initiatives régionales se situe à trois niveaux :

- Le processus d'identification d'un territoire d'envergure régional par région selon une typologie de critères élaboré au niveau des acteurs locaux (GTR - GTP) ;
- La mobilisation des partenaires de la coopération décentralisée européenne, de la plateforme Art Gold.
- La promotion de l'échange des bonnes pratiques et du transfert de savoir faire selon les besoins et priorités des territoires à travers la mobilisation des partenaires de la coopération décentralisée.

### Propositions d'une typologie de critères dans le cadre du processus d'identification du territoire :

- **Approche participative et partenariale**  
Les deux initiatives régionales se réaliseront selon l'approche partenariale en favorisant la coopération entre les acteurs et les échelons décentralisés (région, province et commune) et entre ces derniers et les acteurs de la coopération décentralisée et internationale.
- **Renforcement des capacités des collectivités locales**  
L'initiative régionale répondra à ce besoin de renforcement des capacités, tant dans sa formulation que ses objectifs.
- **Développement régional intégré**  
Le caractère régional au niveau de l'impact sur les territoires constitue un critère majeur.
- **Dimension économique**  
Les deux initiatives auront un impact sur le développement économique de la région, en se basant sur les potentialités existantes.
- **Domaines d'actions : compétences des collectivités locales**  
Le domaine prioritaire des initiatives régionales correspond aux champs d'action et des compétences des collectivités locales en matière de planification et de gestion de son territoire : environnement, transports urbains, services sociaux, économie.
- **Echanges de bonnes pratiques**  
L'appui des acteurs de la coopération décentralisée européenne se concentrera sur l'échange de savoir faire technique et de bonnes pratiques selon le domaine ciblé.
- **Approche intercommunale**  
L'initiative régionale favorisera l'approche intercommunale autour d'un thème fédérateur qui répond aux priorités d'un regroupement de communes urbaines et ou rurales.  
Les expériences déjà réalisées en matière d'intercommunalité avec les acteurs de la coopération décentralisée européenne feront l'objet d'une attention particulière en matière d'échange de bonnes pratiques. L'initiative régionale devra ainsi faire le lien avec le niveau communal et s'articulera avec les Plans communaux de développement existants et/ou en cours de réalisation pour les communes concernées.

### Mobilisation des partenaires de la coopération décentralisée européenne :

- Recherche de partenaires internationaux pour l'appui à la réalisation des initiatives régionales selon les besoins des régions (priorités de développement, acteurs, population).
- Appui à la formulation des initiatives régionales ;
- Appui à la concertation entre les acteurs internationaux dans la réalisation des initiatives dans les deux régions pilote.

### Type d'appui des partenaires de la coopération décentralisée européenne :

- Appui technique à travers l'expertise des partenaires de la coopération décentralisée et financier des Initiatives régionales
- Appui pour l'identification des axes prioritaires de développement,
- Renforcement du partenariat dans le cadre de la coopération décentralisée,
- Appui à la coordination entre les acteurs locaux.

### 3/ ACTIVITES A REALISER (dans chaque région)

**BUDGET Prévu** : 200.000 USD pour chaque région

#### **ACTIVITÉ 1. MONTAGE INSTITUTIONNEL**

##### **Activité 1.1. Création d'un Cellule technique**

**Composition** : Conseil régional, Membres GTR et GTP

**Rôle** : Identification participative de l'Initiative régionale

##### **Activité 1.2. Création d'un Comité d'approbation de l'initiative régionale**

**Responsable** : Conseil Régional

**Composition** : Représentants DGCL, Conseil Régional, Représentants des communes concernées, Programme Art Gold PNUD Maroc

#### **ACTIVITÉ 2. IDENTIFICATION D'UNE INITIATIVE RÉGIONALE PAR RÉGION**

##### **Activité 2.1. Organisation de deux journées avec les acteurs locaux, provinciaux et régionaux autour de la formulation d'une initiative régionale**

**Responsable** : Conseil Régional

**Appui** : GTR, GTP, Equipe régionale Art Gold Maroc

**Participants** : Wilaya, Elus et techniciens du Conseil régional, Membres GTP et GTR

##### **Résultats attendus :**

R.1. Définir le domaine thématique (Filière, secteur) à partir des indicateurs clés (HCP) et des données existantes dans les Lignes Directrices et l'ensemble de documents de référence au niveau régional (indicateurs chômage, priorités géographiques, ressources existantes, potentialités locales) ;

R.2. Identifier les capacités techniques, méthodologiques et financières des collectivités territoriales ciblées (communes rurales/urbaines, regroupement de communes) ;

R.3. Identifier le Budget et les modalités de financement ;

R.4. Identifier l'appui des partenaires de la coopération décentralisée pour la mise en œuvre de l'initiative régionale ;

R.5. Propositions de 2 ou 3 idées des initiatives régionales par région.

##### **Activité 2.2. Présentation de 2 ou 3 idées des initiatives régionales par région**

**Responsable** : Cellule technique

**Appui** : Programme Art Gold

##### **Résultats attendus :**

R.1. Présentation - discussions autour de 2 ou 3 idées de projets auprès du Comité d'approbation

R.2. Validation - sélection d'une Idée de projet par le Comité d'approbation

##### **Activité 2.3. Formulation d'une fiche technique de projet**

**Responsable** : Cellule technique

**Appui** : Programme ART Gold

##### **Résultats attendus :**

R.1. L'idée de projet est traduite en Fiche de projet.

#### **ACTIVITÉ 3. PRÉSENTATION DE LA FICHE TECHNIQUE DE L'INITIATIVE RÉGIONALE AUX PARTENAIRES DE LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE INTERNATIONALE**

##### **Activité 3.1. Atelier de présentation d'une initiative régionale par région auprès des partenaires de la coopération décentralisée internationale**

**Responsable** : Cellule technique

**Appui** : Programme Art Gold

##### **Résultats attendus :**

R.1. Implication des acteurs de la coopération décentralisée

R.2. Engagements sur l'appui technique et financier

R.3. Plaidoyer - Mobilisation d'autres acteurs de la coopération décentralisée internationale

## Niveau local

RÉSULTATS/ PRODUITS ESCOMPTE	RÉSULTATS ATTEINTS
<p><b>RÉSULTAT/ PRODUIT 1</b></p> <p>Les Plateformes régionales se consolident en tant qu'espaces de coordination de l'aide au développement</p> <p>Des nouvelles plateformes ont été créées au niveau municipal et inter municipal.</p>	<p><b>Les Plateformes régionales</b> sont la Maison de développement à Tanger et la FROCOD à Oujda.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Dans la région de Tanger Tétouan, 42 réunions</b> tenues par la <b>Maison du développement de Tanger et Tétouan en 21012</b> avec <b>44 institutions</b> représentées, dont <b>11</b> de la coopération internationale et décentralisée, <b>1</b> université, <b>5</b> des services déconcentrés, <b>13</b> associations, <b>10</b> collectivités territoriales, <b>4</b> du secteur privé, Au total quelques <b>280 participants, dont 89 femmes</b> ;</li> <li>• <b>Dans la région de l'Oriental, 29 réunions tenues par la FROCOD en 2012 avec 44 institutions</b> représentées, dont <b>10</b> de la coopération internationale et décentralisée, <b>5</b> des services déconcentrés de l'Etat, <b>11</b> collectivités territoriales, <b>1</b> université, <b>14</b> associations, <b>3</b> acteurs du secteur privé Au total, <b>145 participants, dont 33 femmes.</b></li> </ul> <p><b>Les plateformes Locales de Chefchaouen et d'Oujda</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une réunion du <b>Groupe de Travail Municipal de Chefchaouen</b> : 31 institutions représentées dont 6 associations locales, 2 Agences de développement, 11 des services extérieurs, 4 autorités locales, 8 acteurs de la coopération internationale (<b>Annexe 3 : CR réunion et TDR</b>)</li> <li>• Le Groupe de <b>Travail Municipal</b> d'Oujda en cours de création</li> </ul> <p><b>Les plateformes régionales ont permis de :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• appuyer le montage technique de <b>6 projets</b> locaux à <b>Tanger Tétouan</b> (TIC, environnement, micro crédit, AGR, formation professionnelle) répondant aux priorités locales ainsi qu'identifiées dans les Lignes Directrices ;</li> <li>• appuyer le montage de <b>3 projets</b> dans <b>l'Oriental</b> sur pour l'obtention de financement de la CTB (environnement, services sociaux).</li> <li>• appuyer le Conseil Régional de TT pour la formulation de <b>l'Initiative régionale</b> et du CR de l'Oriental pour <b>l'initiative TIC.</b></li> <li>• accueillir et interagir avec des entités nationales ou internationales dans le cadre de <b>27 missions d'échanges</b> impliquant <b>200 acteurs</b> ;</li> <li>• achever la planification locale des activités et démarches réalisées dans le cadre du Programme (ateliers régionaux de planification) ;</li> <li>• Appui à l'élaboration de <b>10 notes succinctes</b> dans le cadre des projets UE.</li> </ul>
<p><b>RÉSULTAT/ PRODUIT 2</b></p> <p>Les capacités des collectivités locales et de la société civile sont renforcées en matière de gestion de la bonne gouvernance locale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>60 acteurs</b> des 3 régions formés dans le cadre du cycle de formation locale, composé de 6 modules (Coopération décentralisée, communication stratégique, participation politique des femmes, Gestion axée sur les résultats, Suivi évaluation, gestion des risques naturels)</li> <li>• <b>30 acteurs locaux</b>, secrétaires généraux (<b>dont 14 femmes</b>) formés dans le "Cours d'Expert" 2011/12 -, ce qui les a renforcés dans la conduite de stratégies de décentralisation et de partenariats de coopération décentralisée et en techniques de communication et négociation.</li> <li>• <b>27 missions techniques d'échanges</b> réalisées dans le cadre de projets ou de partenariats institutionnels à niveau national et international avec la participation de <b>200 acteurs locaux.</b></li> <li>• <b>204 bénéficiaires</b> locaux ont bénéficié des formations organisées dans le cadre de l'exécution des projets touchant des thèmes variés, tels que la planification stratégique locale, l'apiculture, la gestion de déchets, l'intercommunalité, la promotion touristique, genre et développement, droits des migrants et inter culturalité...</li> </ul>

<p><b>RÉSULTAT/ PRODUIT 3</b></p> <p>Des projets en réponse aux Lignes Directrices contribuent à l'atteinte des OMD</p>	<p><b>29 projets</b> en réponse aux Lignes Directrices ont été mis en œuvre et appuyés soit techniquement soit financièrement dans le cadre du Programme (<b>13 dans la RTT, 13 dans la RO, 1 dans la RFB, 2 au niveau national</b>).</p> <p>Ces projets ont permis de toucher :</p> <p><b>1117 acteurs au niveau de la région de Tanger Tétouan (dont 304 Femmes) et 2966 personnes au niveau de la région de l'Oriental (dont 2321 femmes)</b></p> <p>et d'améliorer leur état à ces égards :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La création d'emplois au niveau de 2 réseaux de villes stratégiques dans la région de Tanger Tétouan (2 coordinateurs de projet) ;</li> <li>• Projet Ecole Chantier de Tétouan ;</li> <li>• Au moins 175 élèves auront un diplôme de l'Ecole Chantier après 4 ans en fonctionnement ;</li> <li>• Au moins 100 élèves sortis de l'Ecole Chantier obtiennent un emploi à la fin de la formation.</li> </ul>
<p><b>RÉSULTAT/ PRODUIT 4</b></p> <p>Les démarches du Programme se développent dans des nouvelles régions : Fès/Boulmane et Tadla/Azilal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des acteurs de la Région de Fès Boulemane participants aux projets de formation et de renforcement des capacités</li> <li>• Une association de Fès, ALCI est partenaire du programme et est chargée de la mise en œuvre du CGL à Fès, ses capacités en matière de gestion/suivi de projets sont renforcées</li> <li>• Le projet AGR, a atteint ses résultats et est en cours de clôture fin 2012</li> <li>• Une convention de partenariat entre le Conseil régional de Fès Boulemane et le PNUD à travers le Programme Art Gold a été élaborée (<i>Convention de partenariat CRFB et Art Gold PNUD Maroc</i>)</li> </ul>

## Niveau national

RÉSULTATS/ PRODUITS ESCOMPTE	RÉSULTATS ATTEINTS
<p><b>RÉSULTAT/ PRODUIT 1</b></p> <p>La DGCL dispose des outils et des capacités pour faciliter l'action de la Coopération Décentralisée au Maroc à travers les collectivités locales</p>	<p><b>1. "Capacity is Development" Renforcement des capacités nationales :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation au niveau national sur les processus nationaux prioritaires en matière de décentralisation (Cours d'expert/ 2<sup>ème</sup> édition).</li> <li>• Appui pour la <b>Création du Conseil National de la Coopération Internationale et Inter territoriale</b> et d'un Secrétariat permanent de ce dernier au sein de la DGCL (</li> <li>• Signature d'un <b>accord de coopération avec la coopération Suisse</b> pour la mise en place d'un plan d'action conjoint sur l'intégration de la prévention des risques dans la planification au niveau local. 1 nouveau partenaire appuie le programme. (</li> <li>• Coordination et communication permanentes entre le programme et les directions concernées de la DGCL à travers des réunions hebdomadaires. 45 réunions ont été tenues.</li> <li>• Réunion de coordination entre les bailleurs de fonds du programme afin d'améliorer la coordination de l'aide et leurs interventions au niveau local. (AECID, Belgique, France, Monaco et la Suisse)</li> <li>• <b>Ateliers de coordination inter acteurs</b> pour améliorer la gouvernance au niveau national (<b>Annexe 11 : CR CNC 2012, CR 2 Ateliers de Planification</b>)</li> <li>• <b>Coordination et intégration avec les autres programmes-projets du PNUD.</b> Participation à l'atelier sur la mobilisation de partenaires dans le cadre du projet POS à Tata pour la mise en œuvre des PCD.</li> <li>• <b>Mission d'assistance technique</b> pour renforcer les capacités des techniciens et personnel de la coopérative AL FHAIDA en matière d'Hygiène, qualité et Production du Fromage, dans l'oriental <b>dans le cadre du programme UNV (</b></li> <li>• Formulation <b>d'un PRODOC sur un nouveau programme d'appui à la régionalisation</b> intégrant l'approche et les outils Art. Des discussions entre le PNUD et la DGCL ont été menés sur la base des expériences et acquis du programme Art Gold. Des lors sur un nouveau programme a été élaboré à cet effet .</li> </ul>

## 2. "Knowledge sharing". Capitalisation :

- Publication d'un **rapport de capitalisation** des bonnes pratiques du programme. Document livré et en voie d'être publié
- Publication de **l'évaluation générale 2007/2012 du programme**. Document en voie de finalisation, la version finale sera disponible avant la fin 2012.
- Publication sur l'expérience du **"Guichet femmes"** à l'Oriental.
- Publication de la **systématisation de l'expérience d'appui aux communes de + 35.000 hab** dans l'élaboration de leurs PCDs.
- Production de **4 Etudes de cas et documents d'analyse sur les bonnes pratiques** du programme (Coopération Sud-Sud, efficacité de l'aide au niveau local, Maison du Développement.etc).

## 3. Innovation pour le développement :

- Dans le cadre des travaux du **Conseil Economique et Social sur le thème "Gestion des compétences humaines dans le cadre de la régionalisation avancée"** la Commission Permanente chargée des Affaires de l'Environnement et du Développement Régional a invité, en Juillet 2012, le Programme Art Gold à présenter son intervention sur les éléments suivants :
  1. Objectifs et organisation du Programme ART GOLD ;
  2. Mécanismes portant sur la concertation en matière de développement, ainsi que des outils pour la mise en valeur de la dimension régionale ;
  3. Réalisations du programme en matière de renforcement des capacités des cadres et des élus par la formation en planification locale du développement, de montage de projets, marketing territorial et de suivi - évaluation ;
  4. Les difficultés rencontrées lors de la réalisation des projets au Maroc et notamment celles liées aux compétences humaines dans les administrations étatiques et territoriales, tant centrales que régionales, et les régions-élus.
- **Benchmark et comparaison en matière de gestion des compétences humaines** des régions dans d'autres pays
- Appuyer la **"Joint Initiative Migration for Development"** aux niveaux national et local (Sensibilisation et plaidoyer par rapport au rôle des collectivités territoriales en matière de migration). Un document a été produit et diffusé auprès de nos partenaires. Le programme a participé dans les phases de planification de l'étude au niveau de la région de l'Oriental, à la révision et sa diffusion, ainsi qu'à la **conférence régionale Nord Afrique sur l'initiative Conjointe Migration et développement UE - UN** qui s'est tenue à Tunis du 26 au 29 Mars 2012
- **Benchmarking sur les modèles des ADEL** existants et leur adaptation au Maroc avec des approches novatrices. Un document sur une Adel avec la composante migration a été élaboré en coordination avec la Fondation Hassan II des MRE, les consultants ISLEDA et le Programme Art Gold.
- **Lancement du projet Med Net Job** en partenariat avec le réseau Arc Latin. Les affaires sociales liées aux compétences de la commune.
- Si la création d'une Unité de la Coopération Décentralisée au sein de la DGCL n'est pas encore atteinte, les capacités du partenaire national ont été renforcées à l'occasion du **Cours d'Expert mais aussi des missions d'échanges techniques/rencontres de débat**, ainsi que le processus en cours d'appropriation national.
- En parallèle, le Programme a facilité une **coordination entre les Directions du Ministère de l'Intérieur** (de la Formation, de la Planification, des Collectivités Locales) dans la définition d'une stratégie intégrée d'appui à la décentralisation et à la capacitation des collectivités territoriales.

## Niveau international

RÉSULTATS/ PRODUITS ESCOMPTE	RÉSULTATS ATTEINTS
<p><b>RÉSULTAT/ PRODUIT 1</b></p> <p>Les pays de l'Ouest Afrique nouveaux adhérents à l'Initiative ART disposent d'un cadre de référence et des compétences et acquis dérivant de l'implantation d'ART/ GOLD au Maroc</p>	<p>Mis en œuvre de la <i>Convention signée et de la feuille de route adoptée</i> en septembre 2011, dans le cadre de la coopération sud-sud entre la Mauritanie, Sénégal et Gabon au Maroc</p> <p><b>Renforcement de la Coopération Sud-Sud et triangulaire :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Adhésion de la Tunisie</i> dans l'élargissement du réseau de coopération sud-sud</li> <li>• <i>1 Mission d'assistance technique</i> au Gabon pour le transfert de l'expertise marocaine en matière de planification stratégique ;</li> <li>• 1 atelier de coopération Sud-Sud et triangulaire sur les TIC et le développement local organisé à Chefchaouen avec <b>144 participants, 8 pays représentés</b> (Liban, Tunisie, Mauritanie, Sénégal, Gabon, Italie, Espagne, France)</li> <li>• <i>1 mission au Liban</i> avec la représentation de DGCL et de la Commune urbaine de Tétouan dans la continuité des activités TIC-Sud-Sud ;</li> <li>• <i>1 Mission en Tunisie</i> à la demande du Gouvernement de la Tunisie pour le transfert de l'expertise marocaine sur la création des GTR, espaces de concertation territoriaux ;</li> <li>• <i>1 Mission à Dakar</i> dans le cadre du Sommet Africités : signature de la convention triangulaire : Chaouen, Mauritanie et Malaga ;</li> <li>• Un nouveau partenaire privé a été incorporé au programme Art Gold : <i>la fondation Suisse Maroc pour le développement Durable</i> qui a signé des accords de collaboration facilités par le programme avec les Conseil régionaux de Tanger Tétouan et de l'oriental afin de soutenir la réalisation des projets développement durable ;</li> </ul> <p><b>Participation aux débats internationaux : Rio+20, migration, efficacité de l'aide, coopération Sud- Sud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rio+20 : Participation de la DRR du PNUD dans l'atelier à Rio sur l'initiative Art (Annexe 29 : CR Mission DDR PNUD Maroc)</li> <li>• Forum Nations Unies UNDESA post Busan, NY.</li> <li>• Migration JIMD, Tunisie</li> <li>• Forum Migration rabat organisé par l'OIM, présentation du CLIMIDER ()</li> <li>• Vienne, Expo sud- sud ; Participation du Président de la CU de Chaouen</li> </ul> <p><b>Participation du Programme Art Gold à la formation au sein du Master "Public Governance in the arabe world",</b> responsable du module Gouvernance local dans le monde arabe en partenariat avec la Fondation Euro-arabe basé à Grenade</p>

### III.3. Réseau des villes stratégiques : des villes qui s'organisent en pensant à l'avenir :

**Le RVS : un concept d'avenir orienté vers le renforcement des capacités communales et vers le développement de la coopération décentralisée.**

Le réseau des villes stratégiques est créée dans un contexte de renforcement des capacités de la commune :

Le concept de "Réseau des villes stratégiques" vise à placer la Commune au cœur du processus

du développement territorial conformément à l'esprit de la nouvelle Charte communale.

Faisant suite aux recommandations de plusieurs ateliers de Planification organisés avec l'appui du Programme ART GOLD du PNUD Maroc, le RVS est créé par les communes du Nord Maroc, en septembre 2011, au siège de la Commune Urbaine de Tétouan.

La Mise en place de ce réseau s'inscrit donc dans la continuité de l'appui que le Programme Art Gold du PNUD - Maroc a réalisé en 2010/2011 au profit des Communes Urbaines de plus de 35.000 habitants des

Régions de l'Oriental et de Tanger-Tétouan (appui à l'élaboration des PCD, renforcement des capacités, publication et diffusion des PCD et du Guide de capitalisation de cet appui, évaluation entre homologues ... etc.).

Le Réseau des Villes Stratégiques a fait l'objet d'un cofinancement. En ce sens, la mise en œuvre du Plan d'Action du Réseau des Villes Stratégiques est soutenue financièrement par le programme Art Gold et par le budget des communes, membres du Réseau. Ce cofinancement est un gage de durabilité de cette initiative.

Ce projet s'inscrit également dans le cadre de renforcement des capacités des Communes Marocaines à travers :

- l'échange et le partage des bonnes pratiques en matière de planification stratégique, de maîtrise d'ouvrage, de suivi-évaluation de projets et du processus de développement territorial ;
- la mobilisation de partenariats et des expertises techniques diverses liées à la gestion des affaires locales.

#### **le RVS dotés d'objectifs et d'actions au service de la coopération décentralisée**

L'acte fondateur du "Réseau des Villes Stratégiques" s'inscrit dans le cadre de cette initiative de réseautage entre collectivités territoriales. Etant une expérience avérée dans d'autres pays, cette initiative est largement adaptée au contexte marocain. Dans cet optique, le RVS a pour objectif de :

- mettre en relation l'ensemble des collectivités locales au niveau du Maroc et en Europe, en vue de partager leurs expériences, échanger les bonnes pratiques et trouver des solutions à des problématiques communes liées aux défis de la gestion des affaires locales (planification, maîtrise d'ouvrage, suivi, évaluation, partenariat etc.) ;
- favoriser la Coopération décentralisée interne et externe des villes ;
- améliorer la qualité de la coopération entre les villes en favorisant l'Intercommunalité ;
- Créer un Pôle de compétence en matière de Planification Stratégique Locale et de Suivi-évaluation des processus et contenu des PCD ;

- débattre et partager les bonnes pratiques en matière de planification et gestion des affaires locales à travers des missions d'échange ;
- impulser une dynamique parmi les Villes et renforcer leur positionnement en tant qu'institutions clé de la gouvernance locale ;
- construire une opportunité pour la négociation de partenariats et la mobilisation des ressources (techniques, humaines et financières) auprès des différents instruments et mécanismes de coopération existant en vue de la mise en œuvre des projets découlant des PCD.

### **B. Le RVS : une initiative novatrice basée sur des principes et des actions de solidarité entre collectivité territoriales.**

#### **Des principes de solidarité entre collectivités territoriales :**

Cette initiative est novatrice pour plusieurs raisons qui peuvent être résumées comme suit :

- Elle contribue à la mise en valeur des communes marocaines en les appuyant dans la réalisation d'une planification stratégique participative et dans la gestion des affaires locales selon un processus d'apprentissage endogène et de partage des problématiques et des solutions.
- Elle favorise la rencontre et l'échange des expertises techniques entre communes marocaines et européennes en matière de planification, de gestion, de suivi et d'évaluation du processus de développement local.
- Elle se base sur la capitalisation des expertises locales acquises et sur les transferts des connaissances inter régions et entre communes Marocaines favorisant ainsi **les principes de solidarité entre collectivités territoriales.**

#### **Des actions portant sur des thématiques stratégiques :**

C'est ainsi que les **actions** du Réseau -dans une conception générale- s'articuleront autour de thématiques qui sont les axes stratégiques suivants : la planification stratégique locale (ex. Régionale ; Communale/PCD...), la gestion des services publics de proximité, les partenariats



et la mobilisation de ressources ainsi que la formation et renforcement des capacités.

Enfin, les différentes composantes de l'appui du programme visant à opérationnaliser le Réseau pour qu'il puisse mettre en œuvre les activités prévues pour 2011- 2012, sont présentées dans le schéma ci-dessus.

### **C. Le RVS : Processus, procédure de mise en œuvre et de suivi-évaluation : organisation, communication, renforcement des capacités, mobilisation de partenariat**

La mise en place du Réseau des Villes Stratégiques a nécessité une série de mesures qui ont été décidées à l'issue d'une discussion de trois orientations : l'Organisation et la Communication du Réseau, le renforcement des capacités et la mobilisation des partenariats.

#### **Au plan de l'organisation et de la communication, il a été proposé de :**

- mettre en place une cellule technique (équipe opérationnelle) en appui au Bureau du RVS en plus des Commissions thématiques ;

- définir les termes de références de l'équipe technique du RVS (Directeur, chargé de projets, lieu de rencontre...) et du Règlement Interne du RVS ;
- définir le référentiel des métiers et des compétences et dont les emplois devant être occupés par les techniciens du Réseau des Villes Stratégiques ;
- assurer l'engagement financier des Communes (Fonds de roulement) à travers l'attribution d'une subvention budgétaire de chaque commune ;
- créer le Portail Web du RVS, la page Facebook du RVS et élaborer la brochure de présentation.

#### **Au plan du renforcement des capacités : les mesures suivantes sont proposées :**

- identifier les besoins en formation ;
- élaborer un Plan de formation conforme aux objectifs du Réseau ;
- renforcer les capacités des élu(e)s et des cadres des collectivités locales (dans le cadre de la plateforme Local Med : participation citoyenne, bonne gouvernance locale...) ;

- accompagner l'opération d'actualisation et de révision des PCD ;
- créer un pôle de compétences en planification stratégique ;
- assurer le transfert des connaissances en planification stratégique dans le cadre de la coopération Sud-Sud ;
- organiser une formation sur la mise en place d'un plan de communication des PCD ;
- capitaliser l'expérience du Groupe d'Evaluation entre Homologues ;
- organiser une rencontre et un dialogue entre Réseau des Villes Stratégiques et "Réseau des Villes Catalanes" pour échanger les bonnes pratiques ;
- développer des échanges interrégionaux (Berkane : guide des services sociaux), des Formations en communication stratégique/ Appel à projets UE (Formation- Action).

**Au plan de la mobilisation des partenaires : les principales mesures consistent à :**

- identifier des projets à présenter aux partenaires (élaboration d'un manuel de projets sectoriels) (problématique commune aux villes du RVS) ;
- définir un listing des partenaires potentiels (APDN, FEC, DGCL...) ;
- s'assurer des apports potentiels des bailleurs de fonds (l'assistance technique et l'apport financier) ;
- renforcer les capacités dans le domaine de la mobilisation de fonds par des

partenaires à travers la formation à la Coopération Décentralisée, la formation à des techniques de négociation ;

- faire jouer un rôle Proactif au Bureau du RVC pour préparer des décisions qui ont parfois une portée politique ;
- organiser des rencontres avec d'autres réseaux pour développer l'échange des bonnes pratiques.

**Une procédure de suivi opérationnel est entamée et qui consiste à :**

- valider le Plan d'action du Réseau des Villes Stratégiques pour l'année 2012 et convenir du budget global à allouer à sa réalisation ;
- tenir une réunion technique des Secrétaires Généraux des Communes membres du Réseau afin de détailler le Plan d'action du Réseau des Villes Stratégiques ;
- présenter le Réseau des Villes Stratégiques et son Plan d'action par chacune des communes membres lors de sessions ordinaires ;
- organiser une mission des membres du Bureau à Rabat pour rencontrer l'Agence Espagnole de Coopération Internationale au Développement.

Enfin, **un Comité de Pilotage** est constitué, chargé d'assurer le suivi et l'évaluation des activités du Réseau, crée et coordonné par le PNUD Maroc à travers le Programme Art Gold. Ce comité de pilotage est composé des Communes participantes, du Conseil Régional de Tanger-Tétouan, de la DGCL/ DPE, du PNUD Maroc.

En vertu de l'accord signé avec l'association du "réseau des villes stratégiques", le PNUD, à travers le Programme Art Gold Maroc, subventionne le projet RVS. Les fonds octroyés dans le cadre de cet Accord sont utilisés conformément au plan de travail et budget du projet et selon les propres procédures internes de l'association.

Tout changement dans le déroulement des activités du projet doit être notifié au Programme Art Gold du PNUD Maroc par écrit tout en précisant l'ajustement réalisé dans le plan de travail et le budget du projet. Les autres partenaires intéressés à appuyer le réseau peuvent opter pour le faire en utilisant les mécanismes financiers du PNUD ou à travers leurs propres mécanismes d'exécution financière.

#### a) Rôle et engagement des partenaires de la coopération décentralisée :

Le PNUD a mobilisé à travers le Programme ART GOLD tout un réseau de partenaires de la coopération décentralisée autour de l'élaboration des PCD des Communes cibles en 2010.

Au titre des années 2011 et 2012, le programme a continué à faire profiter les communes adhérentes au Réseau des Villes Stratégiques de l'expérience et l'expertise technique de ces partenaires en matière de planification stratégique, notamment à travers des visites de terrain et des missions d'échange et de partage des expériences.

Concrètement, le programme mobilise l'expertise et l'assistance technique dans le processus d'appui mené au profit du Réseau.

#### b) Rôle et engagement des partenaires nationaux :

Le Ministère de l'Intérieur (DGCL) est investi d'un rôle institutionnel et facilitateur dans le cadre de cette initiative et suite à la signature du document Multi donateurs Art Gold pour la période 2010-2012 entre le Ministère de l'Intérieur (DGCL) et le PNUD Maroc.

Dans ce cadre, il est prévu :

- d'accompagner la réalisation des Plans Communaux de Développement (PCD) des communes urbaines de plus de 35.000 habitants avec l'appui des partenaires de la coopération décentralisée qui travaillent dans le cadre du Programme ;
- de poursuivre la même démarche au niveau d'autres communes marocaines, notamment à travers la capitalisation de cette expérience de planification stratégique communale en exploitant les ressources humaines formées (ETC) en 2010, ce qui constitue un des axes centraux de la mission du Réseau des Villes Stratégiques.

#### c) Rôle et engagement des partenaires locaux :

##### Le Conseil Régional de Tanger Tétouan :

Le Conseil Régional de Tanger Tétouan pilote le Groupe de Travail Régional et gère la Maison du Développement. Il s'efforce, à cet égard, d'appuyer le Réseau des Villes Stratégiques dans la mobilisation de partenaires.

Le Conseil Régional est en charge aujourd'hui de la mise en cohérence des Plans Communaux de Développement des communes rurales de la région de Tanger -Tétouan en partenariat avec l'Association Targa.

Le Réseau des Villes Stratégiques constitue également un interlocuteur crédible dans cette démarche.

Les **communes participantes** au Réseau ont la responsabilité de :

- Participer activement dans la planification, le suivi et l'évaluation des activités du Réseau ;
- Mettre à la disposition des autres Communes intéressées l'expertise et l'expérience vécue en matière de planification communale ;
- Fournir la documentation et les informations nécessaires pour la construction du Site Web du Réseau des Villes Stratégiques ;
- Participer dans les missions d'assistance technique visant l'appui au processus d'élaboration et d'évaluation (Evaluation entre homologues) des PCD d'autres communes intéressées ;
- Désigner un Point focal parmi l'équipe technique communale chargé de faciliter la coordination des activités techniques avec le Bureau exécutif du Réseau ;
- Mettre à disposition de l'équipe de gestion du Réseau un espace de travail adéquat (notamment de la part de la commune).

Le dit transfert se réfère à la méthodologie d'appui concertée par les communes elles-mêmes, se basant essentiellement sur un dispositif de renforcement des capacités des communes (**formations-actions, partage d'expériences et encadrement direct**) dans la perspective de les doter des outils et instruments susceptibles de leurs faciliter la gestion du processus de planification locale selon les orientations du guide de la DGCL.

A cet effet, les activités du Réseau, qui se veut un modèle de solidarité entre communes, s'inscrivent dans la démarche de capitalisation de l'expérience de 2010 en termes de planification locale et ce grâce à la promotion des échanges techniques inter-communes et au transfert de l'expérience et des savoir-faire acquis par les ETC de Tanger-Tétouan à d'autres communes.

### L'appui des ETC des CU de la Région de Tanger-Tétouan

L'appui et l'accompagnement des Equipes Techniques Communales (-déjà formées en 2010 au niveau des régions de Tanger-Tétouan et de l'Oriental-) à d'autres Communes désireuses d'avancer dans le processus d'élaboration de leur PCD s'inscrit dans une logique de capitalisation des acquis, de transfert des savoir-faire et d'expertise en planification stratégique participative.

Ces équipes techniques jouent un rôle fondamental en termes d'appui, de conseil et de renforcement des capacités auprès d'autres ETC des CU intéressées qui sont chargées de la planification locale et de l'élaboration des PCD, et ce à travers les éléments suivants :

- Les témoignages et l'explication de la démarche méthodologique appliquée en 2010 pour l'élaboration des PCD ;
- La présentation du Guide de Systématisation de l'expérience d'élaboration des PCD avec l'appui du Programme Art Gold du PNUD Maroc et ses partenaires de la Coopération Décentralisée ;
- La mise à disposition d'outils de travail nécessaires lors des différentes étapes du PCD et l'accompagnement de proximité dans le cadre de missions d'échange organisées à cet effet ;
- Le partage des leçons apprises et des facteurs de succès du processus (participation, cohérence territoriale en articulant le niveau communal, provincial et régional, sensibilisation de la population, implication des DCL, des Services déconcentrés de l'Etat, de la Société Civile...etc.).

### L'appui des partenaires de la coopération décentralisée

Les différents partenaires de la coopération décentralisée mobilisés par le programme ont pu au cours de l'année 2010 accompagner les CU cibles dans les deux régions de Tanger-Tétouan et de l'Oriental.

En 2011/2012, le programme a continué le travail de coordination inter- institutionnel entre les acteurs de la coopération décentralisée de manière à mettre à la disposition des communes marocaines, leur expertise technique dans le domaine de la planification, mise en œuvre, suivi et évaluation ainsi que la mobilisation de partenariat.

L'appui des partenaires de la coopération décentralisée est matérialisé concrètement à travers :

- l'organisation des Echanges techniques entre les collectivités locales européennes et marocaines ;
- la création d'une plateforme en ligne d'échange et partage des expériences, en profitant de l'expérience d'autres Réseaux de villes et de collectivités locales et
- l'appui à la mise en œuvre des projets découlant des PCD des communes participantes, et ce sur la base du croisement de la demande (priorités définies dans les PCD) et l'offre (expertise de chaque partenaire de la CD), notamment : CIREM (ville de Barcelone) ; CMRD, Proyecto Local, RADEUT, Fonds Catalan de Coopération, MEDCITES, FAMSI, FELCOS.

Le CMRD est une organisation non gouvernementale à but non lucratif. Le CMRD a pour objectifs de contribuer à la promotion et le renforcement des principes de la Bonne gouvernance, de la participation citoyenne, l'inclusion sociale tout en mettant l'accent sur l'approche genre dans les actions qu'il mène.

### Appui au RVS :

- La signature d'une convention de partenariat entre le CMRD et le RVS au cours du mois de juin 2012 (durée de 18 mois) ;
- le recrutement par le CMRD d'une personne chargée d'animer la plateforme Local Med ;
- l'achat de matériel de communication autour de l'initiative (dépliants, banderoles...)
- la réalisation de trois cycles de formations au profit des cadres des collectivités membres du RVS sur les thèmes de la participation citoyenne, de la promotion économique et de l'évaluation des politiques publiques ;
- la mise en place d'une assistance technique pour la mise à jour des plans et stratégies pour la participation citoyenne (3 mois) ;

- l'élaboration et mise en œuvre d'un programme d'échanges entre les communes catalanes et les communes du RVS autour des questions de développement durable, de la promotion économique...
- la réalisation d'un atelier de réflexion sur la participation de la société civile dans la planification stratégique communale (octobre 2012), sur la promotion économique et l'emploi (Décembre 2012), sur la promotion du tissu entrepreneurial (Février/Mars 2012) à Barcelone et Tanger ;
- la création du Site Web de la plateforme Local Med ;
- la cycle de formation sur le leadership politique, la coopération décentralisée (entre Janvier et Septembre 2013).

### Proyecto Local

Etant une association à but non lucratif, le Proyecto Local est créé en 1989 dans le but de permettre l'échange d'expériences entre organisations du Nord et du Sud et de contribuer au renforcement des capacités des communautés locales et régionales par la collaboration technique, organisationnelle et financière.

L'association a été fondée par des professionnels du développement local, experts en programmes pour des initiatives locales de développement et d'emploi. Ses membres fondateurs, comme ses collaborateurs et associés, sont des professionnels et participent au développement local européen grâce à différentes initiatives communautaires, que ce soit dans le cadre de structures municipales ou dans celui d'agences de développement local.

Les axes de travail de Proyecto local sont : le développement local et le développement des capacités des personnes et des organisations (Tissu local d'entreprises et, plus particulièrement, de micro-entreprises et d'organisations entrepreneuriales, Emploi et employabilité, Zones urbaines défavorisées, Gouvernance Locale et Participation Citoyenne, Coopération transfrontalière, Associations et organisations de base, diversité des organisations et territoires, Perspective de genre, Co développement et migration, Environnement, Sensibilisation et éducation pour le développement, *Échanges et visites techniques sur des pratiques de développement local*, Responsabilité sociale corporative et coopération entrepreneuriale).

**Le Réseau andalous pour le développement urbain et de la planification stratégique (RADEUT)** a été créé afin d'encourager le développement et la mise en œuvre des plans stratégiques régionaux, fondés sur la coopération public-privé et la participation du public.

Un de ses objectifs est de promouvoir la planification stratégique en tant que moyen de déterminer une gestion efficace et la politique urbaine et de planification.

### Objectifs globaux

Etant un point de rencontre et d'échange de bonnes pratiques ; le RADEUT vise à :

- contribuer à la structuration du territoire andalous ;
- assurer l'amélioration et le renouvellement de la capacité de participation à la définition des politiques publiques,
- promouvoir le transfert des connaissances sur la planification stratégique ;
- encourager le développement de toutes les municipalités qui font partie de ce réseau.

### Objectifs spécifiques :

- Impulser le développement et la mise en œuvre des plans stratégiques régionaux ;
- Promouvoir et diffuser la culture et de la méthodologie de la planification stratégique comme outil de participation des citoyens dans leurs processus de développement économique et social ;
- Aider à la planification stratégique est une forme d'identification et une gestion efficaces de la politique et la planification urbaine. La communication et l'interaction ;
- Promouvoir des villes et des territoires ;
- Développer du commerce et de coopération avec les réseaux des autres villes, les associations, les régions métropolitaines et d'autres réalités régionales et internationales ;
- consolider la coopération publique et privée, et la participation sociale pour promouvoir, soutenir et renforcer les activités économiques et sociales qui constituent un progrès du territoire et de la citoyenneté ;
- Renforcer la participation active des villes, et des régions métropolitaines et d'autres territoires.

### Appui au RVS :

Créer un Centre de la planification stratégique et la gouvernance locale entre les deux territoires, par le quel se réalise le suivi du processus dans les deux territoires ;

Faciliter l'échange d'expériences entre les planificateurs de communautés marocaines soutien à la création du Réseau stratégique des villes du Maroc ;

Accompagner les autorités marocaines dans le processus de mise en œuvre des PCD approuvés ;

Former et professionnaliser les agents administratifs, les techniciens et les politiciens comme responsables de la mise en œuvre des PCD.

### Fonds catalan de coopération

Le Fond Catalan, comme son nom l'indique, est un fond créé par des collectivités territoriales et des organisations non gouvernementales catalanes l'année 1986, pour contribuer de manière collective au développement des pays pauvres, à travers de ce que l'on appelle la coopération décentralisée ; 273 institutions sont membres et participent donc au processus de financement des projets et programmes qui leur sont soumis chaque année.

Le Fond travaille avec des partenaires locaux, des organisations non gouvernementales catalanes et des entités du Sud directement impliquées dans des actions de développement. Le Fond n'exécute pas des programmes, il assure le suivi et la coordination avec les acteurs locaux des projets pour ensuite informer les institutions membres qui assurent le financement.

A noter qu'un échange regroupant les élus des Communes Urbaines de Tétouan, de Ksar El Kébir, de Larache, de Chefchaouen, de Nador et du Conseil régional de Tanger Tétouan a été organisé par le Fonds Catalan du 4 au 8 juin en 2012 à Llèida (Catalogne) dans le but de définir en partenariat avec les communes et les associations de MRE catalanes des axes de collaboration en matière de gouvernance et de développement local.

Les villes membres du Fonds ont manifesté leur intérêt à inscrire des actions de coopération directe avec le Réseau des Villes Stratégiques dans les domaines de la gestion des déchets solides, de la promotion de l'insertion socio-économique des jeunes et de la planification stratégique en matière d'égalité des chances. Le Fonds Catalan s'inscrit de ce fait comme un partenaire potentiel du Réseau des Villes Stratégiques au cours de l'année 2012.

### MEDCITES (Villes de Marseille et Barcelone)

Avec une expérience de plus de 19 ans en matière de coopération directe avec les différents pays des deux rives de la méditerranée, le Réseau Medcités est un partenaire clé doté de l'expertise en matière de planification urbaine et de renforcement du rôle et des moyens (capacité institutionnelle, financière et technique) des municipalités pour la mise en place des politiques locales de développement soutenable basé sur le renforcement des capacités locales.

### FAMSI (Cordoue, Séville, Grenade, Jaén.etc)

Le FAMSI est une institution sans but lucratif qui comprend les institutions locales andalouses : villes, communes, provinces et députations, ainsi que d'autres institutions publiques et privées.

A travers plusieurs années d'expérience en matière de montage, mis en œuvre, suivi et évaluation des projets de coopération en Afrique, Amérique latine et Asie, le FAMSI est considéré comme un partenaire clé qui apporte une valeur ajoutée au processus d'appui à l'élaboration et mise en œuvre des PCD, notamment à travers les échanges techniques et le partage de savoir faire en matière de planification et gestion urbaine entre les Communes marocaines cible et les Villes Andalouses (Malaga, Séville, Algesiras..Etc.).

### INU/FELCOS (Villes de Foligno et Terni)

FELCOS Ombrie est une association des Autorités Locales, des partenaires locaux publics, privés et associatifs de la région de l'Ombrie (Italie) pour la promotion et la pratique de la coopération décentralisée et le développement humain durable.

L'association est un organisme à but non lucratif dont son activité est basée sur des critères de solidarité, la démocratie, la participation, l'efficacité, la cohérence et la transparence.

L'association a été créée dans le but de promouvoir un développement humain durable, à la fois au niveau local et international, et de s'engager dans la coopération décentralisée comme outil pour soutenir les processus de développement local, en créant des partenariats entre les régions du Nord et du Sud.

## D. Portée du Réseau : durabilité et appropriation

“Le réseau est un contenant consensuel politiquement et un contenu consacrant le métier de planification et promettant une force de dialogue et de proposition. C'est un espace d'échange, de solidarité et un instrument de mobilisation de fonds et de partage de savoir et de savoir-faire entre les collectivités territoriales de la région de Tanger - Tétouan (8 communes urbaines). C'est un réseautage abondant sans précédent la thématique de la planification stratégique en termes de compétences solidaires”.

Le concept du “Réseau des villes stratégiques” met la Ville au centre des efforts et du processus du développement territorial. Elle a besoin de ‘benchmarks’ des autres villes, et ce à travers le Partage et l'échange de bonnes pratiques avec ses pairs. Elle a besoin aussi d'une capitalisation des expériences et des enseignements issus de la pratique de la gestion de la chose locale, d'où l'importance du travail en Réseau.

Dans cette perspective, le but à moyen terme est d'étendre cette expérience dans d'autres régions du Maroc et d'ouvrir le Réseau à l'adhésion d'autres Communes rurales et étrangères, éventuellement.

La création du Réseau des Villes Stratégiques est liée à l'engagement des présidents des communes fondatrices, ainsi que des personnes ressources locales au niveau communal et provincial, services extérieurs et représentants des DCL inclus.

En effet, la création de ce Réseau est motivée par la volonté des Villes de la région de coopérer et de se mettre en réseau en vue de partager les expériences en planification et gestion des affaires locales et d'apprendre mutuellement en capitalisant les bonnes pratiques relatives à la gestion de problématiques communes liées à la pratique de la gouvernance locale.

De ce fait, tout le processus a été piloté et mis en place par les communes, depuis la constitution du réseau, l'élaboration d'un plan d'activités ainsi que la définition des actions à mettre en œuvre avec les partenaires du territoire.

Enfin, le processus d'appui du Réseau par le PNUD à travers le programme Art Gold Maroc est basé sur le renforcement des capacités des ETC, le partage et échange des expériences entre les Communes marocaines et étrangères.

Tous ces éléments permettent de garantir l'appropriation locale du processus et d'inscrire les résultats de cette initiative de réseautage dans une perspective de durabilité et de continuité des résultats.

#### **E. Documentation et visibilité des partenaires :**

Plusieurs documents sont produits dans le cadre des activités du Réseau (RVS) notamment le matériel promotionnel visant la sensibilisation et la mobilisation des acteurs nationaux et territoriaux ainsi que la coopération internationale autour des PCD des communes participantes en vue de mobiliser des partenariats.

Il s'agit notamment de brochures, dépliants, ainsi qu'un Site Web du Réseau qui expose toute la documentation concernant chacune des communes du Réseau (notamment les PCD).

Ainsi, tous les documents élaborés dans le cadre de cette initiative portent les logos des

Communes, de la Province et de la Région concernées ainsi que des partenaires de la coopération.

### **III.4. Le Groupe de Travail Municipal : une plateforme pour le développement et la coopération (GTMD) :**

#### **A. Le GTM : une entité d'appui au développement local et à la coopération.**

##### **a) Mission et objectifs :**

Le CMCD est doté d'une structure ouverte avec des mécanismes de fonctionnement souples. Il contribue au renforcement du processus de décentralisation impulsé par l'État Marocain à travers un dispositif de coordination et de convergence territoriale des actions de développement menées par les différents intervenants.

Les GTMD a pour **objectif** de :

- mettre son expertise et son savoir faire, en matière de planification et gestion stratégique participative du développement local, au service de la Municipalité de Chefchaouen ;
- soutenir la mise en œuvre du PCD de la ville avec l'appui de tous les acteurs du développement au niveau local, en lien avec la stratégie régionale et nationale de développement et en coordination avec la coopération décentralisée.

##### **b) Le GTM : une Structure visant le renforcement de la décentralisation**

Le Groupe de Travail Municipal (GTM) est la structure opérationnelle mise en place au niveau de la Commune Urbaine de Chefchaouen et de la Commune Urbaine d'Oujda (GTMD).

Cette structure constitue l'instance fondamentale de concertation entre la municipalité (élu et cadres de la commune) et les autres acteurs de développement de la Ville (les autorités locales, les services déconcentrés de l'État, les Agences de développement, les universités, le tissu associatif, les acteurs internationaux de coopération et le secteur

privé). Le GTMDC est mis en place par le Président de la commune qui en assure la présidence.

Le GTMDC de Chefchaouen est doté d'une structure ouverte et de mécanismes de fonctionnement souples. Il vient renforcer la décentralisation impulsée par l'État Marocain à travers un soutien accru aux Collectivités Locales.

Le GTMDC de Chefchaouen est représenté, au sein du Groupe de Travail Régional piloté par le Conseil Régional de Tanger Tétouan, notamment au niveau de chaque groupe thématique de la Plateforme Régional de Coordination de la Coopération Décentralisée.

Quant au GMCD-Oujda, il est représenté au sein du Groupe de Travail Régional (GTR), piloté par le Conseil et la Wilaya de la Région de l'Orient I. Et ce afin d'assurer l'harmonisation des actions au niveau municipal avec les niveaux provincial et régional, et dans l'objectif d'appuyer le partage d'expertise et d'expériences au sujet de la décentralisation et de la régionalisation avancée.

Afin de garantir une égalité dans la composition du GTMDC, une place est consacrée à la participation des femmes.

## **B. Le GTM : une structure composée d'acteurs de la gouvernance locale**

### **a) Une organisation fonctionnelle :**

**L'organisation** du Groupe de Travail Municipal est structurée de façon à permettre d'assurer un fonctionnement permettant d'atteindre les objectifs visés. En effet, le GTMCD est présidé par le Président de la Commune Urbaine (de Chefchaouen ou d'Oujda). Les membres du GTMCD sont nommés par les responsables de chaque institution représentée.

### **b) Une structure appuyée par le point focal en coopération au développement :**

Un **Point Focal en Coopération au Développement** appartenant à la Division de Coopération et Développement Local de la Commune (de Chefchaouen ou d'Oujda) est nommé au sein du GTM. Le Point Focal appuyé par un assistant se charge de :

- coordonner et suivre les activités du GTMDC en réponse aux besoins de la Municipalité, en concertation avec tous les acteurs locaux, provinciaux et le GTR au niveau régional ;
- appuyer techniquement et soutenir les décisions prises par le GTM en appui à la Municipalité de Chefchaouen ;

Aussi le Secrétaire Général de la commune en tant que responsable de l'Equipe Technique Communal (ETC) comme les représentants des commissions du Conseil Communal de la Commune (de Chefchaouen ou d'Oujda) participent aux réunions du GTMDC.

Le GTMDC se réunit (sur base mensuelle ou trimestrielle) afin de discuter de l'état d'avancement des activités de coopération et établir les plans d'action et les échéances à venir. Les décisions du GTMDC sont prises par consensus. Les représentants d'autres institutions marocaines ou internationales présents dans la Ville peuvent être invités, en cas de besoin, aux réunions et aux séances de travail du GTM.

## **C. Le GTM : une structure aux attributions élargies**

En tant que plateforme regroupant les acteurs de la gouvernance locale, s'alignant sur le processus de décentralisation, le GTMDC élargi, assure les attributions et garantit l'intégration de l'approche genre dans la mise en place du PCD (de la ville de Chaouen ou de la ville d'Oujda) et autres initiatives complémentaires. Ces attributions se déclinent comme suit :

### **Appui à la Municipalité dans la stratégie de gestion et planification locale, en concertation avec les partenaires de la coopération internationale,**

Cette attribution consiste à :

- Orienter et coordonner les activités avec les élus de la Municipalité ;
- Appuyer la mise en place d'une stratégie de communication relative aux actions développées dans la Ville (de Chefchaouen ou d'Oujda) et en réponse aux besoins de la Commune ;
- Soutenir la Commune dans l'identification de nouveaux partenariats nationaux et

internationaux, notamment de partenaires de la Coopération Décentralisée, des associations ou autres dans le but de répondre aux besoins locaux ;

- Faciliter la mise en réseau des acteurs locaux (élus et cadres communaux, services extérieurs et société civile) avec leurs homologues internationaux, du Nord et du Sud ;
- Garantir la coordination des actions avec la Plateforme Régionale de Coordination de la Coopération Décentralisée (GTR).

#### **Identification, formulation et mise en œuvre des initiatives municipales en réponse au Plan Communal de Développement (PCD),**

Cette attribution consiste à :

- Contribuer à la promotion de la méthodologie et des outils de coordination de la coopération internationale sur le terrain, des outils de la bonne gouvernance et de la participation, ainsi comme à la mobilisation des ressources locales ;
- Appuyer la Commune de Chefchaouen dans l'identification, la mise en œuvre et le suivi des initiatives municipales de développement local venant en réponse au PCD ou complémentaires à ce dernier, tout en assurant la prise en compte de l'approche genre ;
- Assurer la coordination entre les partenaires impliqués à travers la mise en œuvre d'un plan de communication (dossiers des projets, réunions) ;
- Assurer la coordination des projets mis en place par l'INDH, les associations, les services déconcentrés, et autres afin d'éviter le double emploi et garantir la cohérence des actions, la complémentarité de ces dernières avec les politiques publiques.

#### **Appui à l'actualisation du Plan Communal de Développement (PCD) :**

Cette attribution consiste à :

- Appuyer et suivre le processus d'actualisation du PCD (état des lieux, diagnostic, définition des priorités), à travers la mise à disposition de savoir faire ;
- Assurer la collecte des données auprès de la Municipalité et des services déconcentrés de

l'Etat, pour achever une analyse du territoire et une définition des priorités ;

- Assurer une vision intégrale du développement du territoire et non seulement sectorielle ;
- Assurer la coordination du PCD avec les stratégies de développement régionales et nationales.

#### **Mise en place du Cycle de formation**

Cette attribution consiste à :

- Définir les besoins en formation en réponse aux besoins locaux, et ce dans le cadre d'une mutualisation des formations et des ressources afin d'augmenter l'impact de la formation sur les acteurs locaux et la mise en convergence des formations selon la demande locale ;
- Identifier les bénéficiaires de la formation offerte par les institutions de la coopération internationale et autres ;
- Organiser les actions et animer les ateliers de formation et en évaluer les résultats.

### **III.5. "Forum de la société civile et Collectivités Territoriales" : un moyen de rapprochement élus-Associations locales :**

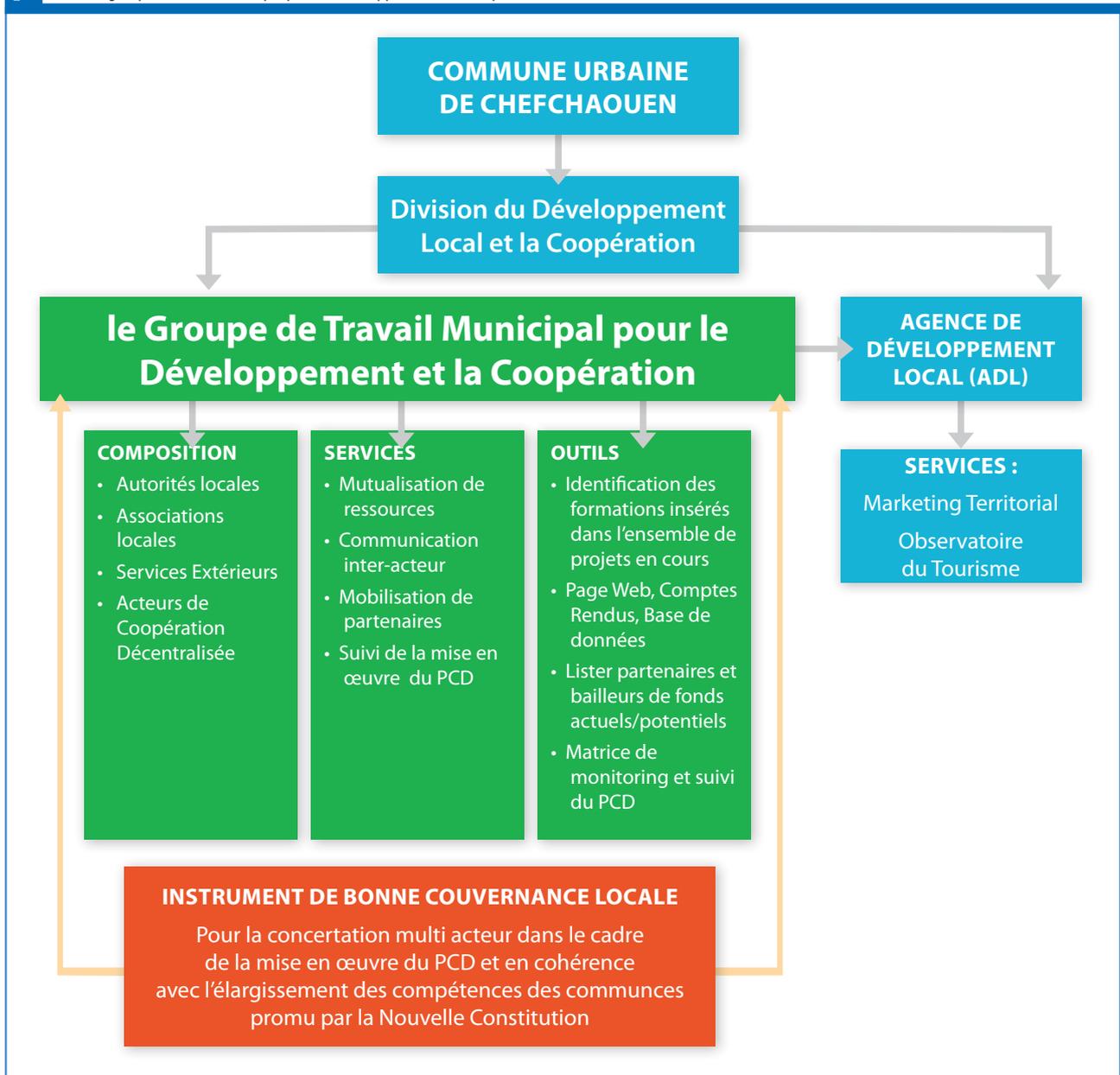
Composée de 3500 à 4000 associations pour une région dont la population est d'environ 2 663 000 habitants, la société civile de Tanger - Tétouan travaille conjointement avec les institutions publiques, l'administration locale, les services déconcentrés de l'Etat et les partenaires de la coopération internationale.

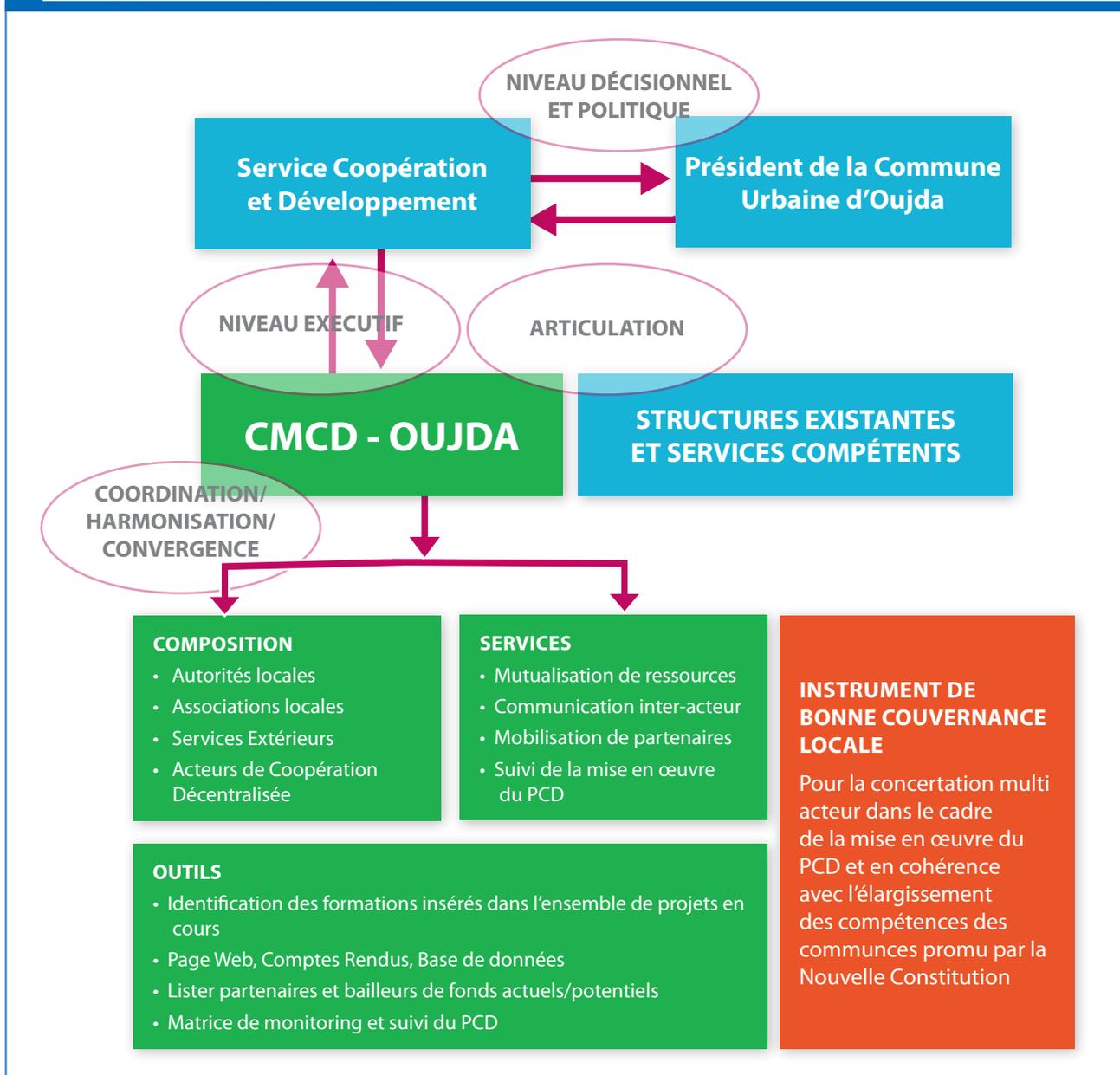
Si le rôle du tissu associatif est aujourd'hui largement reconnu au niveau national et international, il reste à renforcer l'impact de son action sur le territoire en complémentarité et en coordination avec les autres intervenants.

#### **A. Objectif du Forum : un espace de rapprochement, une opportunité de mise en convergence et de coordination.**

#### **Un espace de rapprochement et de réflexion :**

C'est dans cette optique, et pour résoudre la problématique posée que le **1<sup>er</sup> Forum**





### Régional de Coordination de l'Action de la Société Civile a eu lieu sous la thématique

*“Quelles stratégies, pour quelle mise en œuvre ?”*, en réponse aux besoins des acteurs locaux du développement de la Région de Tanger-Tétouan, par le Conseil Régional en partenariat avec le Programme ART GOLD Maroc à Tanger\*.

Les objectifs arrêtés pour ce Forum consistent à :

- dresser un état de lieux des actions menées par la société civile et les institutions publiques et collectivités territoriales dans la Région de Tanger-Tétouan ;
  - réfléchir aux outils de coordination pour assurer la synergie entre les actions des acteurs locaux.
- Partant de ces objectifs, les principales questions soulevées et discutées s'articulent autour des points suivants :
- Quel état de lieux des actions menées par la société civile, les institutions publiques, les collectivités territoriales et les ONG internationales dans la Région de Tanger-Tétouan ?
  - Quel est le cadre commun le plus adéquat à mettre en place en vue de garantir une coordination entre les différents acteurs

locaux et partenaires étrangers, fondée sur une stratégie plutôt que sur un ensemble de projets ?

- Comment doter les associations de bonnes capacités de gestion administrative et financière pour ériger l'association en espace de management concerté, de participation et d'interrelation tendant vers la réalisation d'actions d'intérêt commun, d'une part, de transparence financière à travers la tenue correcte de leurs bilans et justifications des dépenses de leurs budget, d'autre part?
- Existe-t-il de bonnes pratiques qui peuvent être partagées en matière de gestion de projets?
- Quelle structure adopter pour assurer la durabilité de la coordination de l'action de la société civile ?

#### Une opportunité de coordination :

Dans ce sens, le constat a été bien établi : "Certaines composantes de la société civile travaillent en concertation avec les acteurs du territoire en essayant d'inscrire leur action dans les stratégies locales et nationales de développement. Celles-ci ne constituent pas systématiquement une composante des lignes directrices de leur action. Or, la coordination des actions fondées sur les stratégies nationales et locales existantes constitue l'un des principaux défis pour améliorer l'efficacité de son action".

Pour contribuer à lever ce défi, le Programme Art Gold Maroc envisage la coopération comme un complément aux efforts que le Gouvernement et les institutions locales mettent en œuvre pour accomplir leur mission en matière de Développement Humain et pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).

#### B. Les méthodes du Forum : le recours à des instruments de participation et de concertation.

Le Programme Art Gold Maroc exerce une fonction d'appui à la coordination de la coopération internationale dans la

Région. Il met à la disposition du territoire les instruments de participation et de concertation suivants :

#### ► Le Groupe de Travail Régional (GTR) et les Groupes de Travail Provinciaux (GTP) :

Ces groupes sont multisectoriels, composés de représentants des autorités locales (fonctionnaires et élus), des services extérieurs de l'Etat et de la Société Civile, veillent à la réalisation des activités du Programme sur leur territoire.

Outre la coordination de la Coopération Internationale, la rencontre de ce groupe est un espace d'échange d'information et de débat entre les différents acteurs locaux, dans une optique de consolider la bonne gouvernance.

#### ► Les "Lignes Directrices de la Région en appui à la stratégie régionale pour la coopération internationale" :

Ces lignes directrices sont réalisés par le GTR et les GTP, à travers le Cycle de Programmation Locale et en s'appuyant sur la participation de 266 acteurs locaux, proposent le diagnostic participatif et les priorités du territoire que la coopération internationale, peut appuyer à travers le réseau du Programme Art Gold.

#### ► Enfin, la Maison du Développement :

Abritée par le Conseil Régional et siège du GTR, cette Maison de Développement est l'espace physique de coordination de l'action des acteurs locaux et de la coopération internationale, ainsi qu'un lieu de renforcement des capacités, avec les formations menées dans le cadre du Programme à destination du GTR, des élus e, des cadres et des associations. Ces dernières trouvent à la Maison du Développement un espace pour la coordination de leurs actions et la continuité des actions entreprises lors du Forum.

A l'issue de l'examen de ces questions, plusieurs recommandations ont été proposées et présentées selon les trois axes ci-après :

- Les capacités des ONG locales et internationales en gestion de projets ;

\*) Ce Forum a eu lieu en Mai 2009 et a connu la participation de 200 acteurs locaux, représentants d'associations et d'autorités locales, services déconcentrés de l'Etat et des ONG Internationales travaillant dans la Région de Tanger-Tétouan. Ont également participé des acteurs de la coopération décentralisée, bilatérale et multilatérale travaillant avec la société civile. La représentation de la société civile à l'événement a été considérable, environ 60%, ainsi que la participation féminine qui a montré le rôle croissant des femmes dans le développement de la Région. par l'Union Européenne

- Les spécialités thématiques, les compétences, les priorités et la valeur ajoutée des ONG dans le développement local ;
- La mise en place de projets des associations locales avec les institutions publiques et les ONG internationales.

### **Axe 1 : Les capacités des ONG locales et internationales en gestion de projets :**

- Dans le cadre cet axe, les actions recommandées sont les suivantes :
- Lancer un centre de ressources électroniques (site web), selon les modalités évoquées au cours des débats, pour améliorer la coordination entre les associations ;
- Organiser des groupes de discussion entre les associations par secteurs en se basant sur le Groupe de Travail Régional (GTR) et les Groupes de Travail Provinciaux (GTP) du Programme Art Gold Maroc ;
- Créer les structures d'appui et de suivi des associations au niveau des institutions et de l'Université (montage de projets, suivi, évaluation) ;
- Lancer à travers le GTR et les GTP des ateliers de réflexion au niveau local pour améliorer la coordination et le renforcement des capacités de la société civile ;
- Créer une mutuelle communautaire pour les associations (Ex : Province de Chefchaouen) ;
- Valider la proposition de la déclaration d'intentions.

### **Axe 2 : Les spécialités thématiques, les compétences, les priorités et la valeur ajoutée des ONG dans le développement local :**

Les principales actions recommandées dans le cadre de cet axe se présentent comme suit :

- Opter et établir un réseautage thématique entre associations ;
- Enclencher une dynamique de recherche scientifique dans le domaine de l'action de la société civile par l'implication de l'UAE et les établissements de la formation et de recherche dans la Région de Tanger Tétouan ;
- Développer une dynamique de volontariat dans l'action associative par la recherche, la formation et la sensibilisation ;
- Créer un site web de ce forum contenant des données sur tout ce qui se rapporte à l'action de la société civile ;
- Procéder à une exploitation de l'existant en matière de données, de structures et de plateformes de coordination dans la région ;
- Redéfinir les priorités sociales ;
- Sensibiliser à l'action associative et au volontariat dès l'école primaire ;
- Organiser périodiquement ce forum de la société civile et instituer un comité de suivi pour veiller à sa tenue régulière chaque année ;
- Etablir une carte associative régionale sur la base de la déclaration d'intentions proposée par le Forum (voir encadré "déclaration d'intentions pour la coordination des institutions publiques et la société civile locale et internationale pour le développement").

### **Axe 3 : La mise en place de projets des associations locales avec les institutions publiques et les ONG internationales**

Dans ce registre, il est proposé de réaliser les principales actions concrètes ci-après :

- Promouvoir l'accompagnement et l'encadrement des associations pour garantir la viabilité et la durabilité des projets et des structures par les institutions publiques, avec l'appui de la coopération internationale ;
- Renforcer la mobilisation de l'information, la formation et l'échange d'expériences au sein d'un espace associatif régional ;
- Développer la communication et l'information sur les projets de développement humain en garantissant la participation effective du tissu associatif dans les programmes et les instances de gouvernance ;
- Mettre en place une cellule de coordination afin de faciliter l'échange de l'information et la concertation entre les différents acteurs ;
- Consolider le partenariat des associations avec les instances locales, provinciales et régionales voire internationales, en vue de mutualiser les ressources et de partager une vision concertée du développement humain local ;
- Assurer la coordination et la complémentarité des projets associatifs, pour

accroître l'impact des efforts déployés dans les projets de développement ;

- Accroître l'échange d'expériences et le partenariat entre les associations locales et étrangères ;
- Sensibiliser et mobiliser les décideurs, les responsables des administrations publiques et les représentants du secteur privé et de la société civile sur l'importance de la convergence pour la réussite des projets de développement, et ce sur la base de la concertation, la planification, la complémentarité et la participation aux actions convergentes ;
- Veiller à ce que les Présidents des conseils communaux et d'arrondissements assurent une participation effective des associations dans la gestion des affaires publiques locales et ce conformément aux dispositions de la charte communale telle qu'elle a été modifiée et complétée par la loi 17-08 ;
- Inciter les associations à inscrire leurs actions dans le cadre de la stratégie nationale, et ce en articulation avec la société civile d'une part et les ONG internationales d'autre part ;
- Amener les associations à prendre en considération les spécificités de chaque territoire et s'assurer d'une réelle participation de l'ensemble des acteurs y compris la société civile ;
- Renforcer la représentation des femmes, des jeunes et des personnes à besoins spécifiques, dans les instances dirigeantes des associations ;
- Encourager la coopération inter-associative en vue de dynamiser une solidarité entre les associations et promouvoir le développement régional harmonieux ;
- Adopter une approche régionale en matière de coopération avec des ONG internationales dont le mérite est de lutter contre la dispersion des projets individuels et de favoriser l'impact et l'effectivité des projets sur les besoins vitaux des populations ;
- Orienter l'appui de la coopération internationale vers la promotion des initiatives à base communautaire (santé, éducation, formation, participation des femmes et jeunes) ;

- Adopter en matière de coopération internationale une stratégie de partenariat d'égal à égal (identification, formulation, exécution et suivi des projets de manière conjointe) et sur la base de projets concrets répondant à des besoins réels et prioritaires selon une offre régionale de services ;
- Renforcer les Groupes de Travail du Programme Art Gold et la Maison du Développement comme structure régionale de conception, de coordination et de suivi des projets de développement, au sein de laquelle siègent les associations et l'ensemble des partenaires locaux, régionaux et internationaux, en vue de dynamiser leur action sur des bases participatives et de concertation permanente ;
- Renforcer la formation sur les manuels de procédures pour une implication soutenue dans les projets novateurs et pilotes.

Toutes ces recommandations convergent vers des points essentiels visant la coordination des actions de la société civile, celles des institutions publiques et des ONG internationales.

Aussi et pour opérationnaliser les mesures et actions préconisées, il a été proposé de :

- Mettre en place un comité de suivi composée de représentant d'associations et d'institutions locales. Ce comité local est chargé de la mise en place d'instruments de coordination des actions de la société civile tels que le Groupe de Travail Régional, les Groupes de Travail Provinciaux et la Maison du Développement ;
- Mettre en œuvre le projet de "Déclaration d'intentions pour la coordination des institutions publiques et de la société civile locale et internationale pour le développement" et ce pour permettre à la société civile de remplir pleinement son rôle de force de propositions et de relais incontournable dans la réalisation des projets de développement local durable grâce aux instruments de coordination, de concertation, d'harmonisation et de complémentarité avec les institutions publiques et les ONG internationales.

### III.6. Forum Migration et développement local :

#### A. Le Contexte du forum : justifications, constat et besoin.

##### Un constat : des changements significatifs dans les conditions de migration et de transfert.

Il est à constater qu'au Maroc "L'émigration n'a pas un caractère national diffus et généralisé" mais elle revêt "un caractère fortement régional". "Les régions de Sous-Massa-Deraa et celle de l'Oriental fussent les premières régions de migration". Au fil des années, d'autres régions ont connu des flux migratoires de la même ampleur et de manière regroupée, vers d'autres régions d'Europe, préservant ainsi et leurs particularités régionales et culturelles".

Ces migrants ont transféré d'importantes ressources financières depuis bientôt un demi-siècle (1963-2012), soit 58 milliards de DH en 2011. Mais en dépit de ces transferts, la réalité régionale n'a pas beaucoup changé. Ces régions demeurent toujours émettrices de flux migratoires.

Et pour cause, "la faiblesse des infrastructures, l'absence de choix de développement et de stratégie de construction économique locale et régionale, l'inexistence de politique de captage des transferts financiers et de savoir faire des migrants en vue de leur bonne allocation au développement", autant de facteurs qui "n'ont pas permis de tirer profit de tous ces moyens et d'utiliser la migration comme levier de la croissance et du développement local.

Les moyens financiers ont été alors affectés, dans le cadre de choix individuels, à l'immobilier et le foncier alimentant sans cesse la spéculation et le renchérissement, d'une manière économiquement injustifiée du prix du terrain dans les régions les plus reculées du Royaume".

Par ailleurs, "les fonds non utilisés, déposés en banque, et qui avoisinent les 25 % de l'épargne nationale bancarisée, sont orientés vers d'autres régions plus prospères. Ce qui a participé à creuser encore plus, le déséquilibre interrégional. A titre d'exemple l'Oriental

reçoit 23 % des dépôts bancaires des MRE ne bénéficie que de 2% de crédits pour le financement de son économie".

Toutefois cette situation ne peut durer. Plusieurs facteurs annoncent des changements significatifs :

- les mutations qui traversent la population migrante marocaine dans sa composition qualitative et quantitative et dans ses relations avec le Maroc ; et
- la crise économique qui sévit dans les pays d'accueil.

Ces facteurs risquent d'entraîner une diminution des transferts des migrants et une perte de volume et de consistance. Pour faire face à ce risque, il est nécessaire de se doter d'une Approche de Développement Local (ADL) à même de promouvoir une bonne mobilisation des ressources financières au profit du développement local et régional.

Dans cette perspective, des réflexions ont fait l'objet de débats régionaux dans le cadre du "Forum National sur la Migration et le Développement Régional" notamment à Settat, Oujda, Tanger et Barcelone. Ces forums ont été organisés par la Fondation Hassan II pour les MRE avec le concours du Programme Art-Gold.

#### B. Un besoin pressant : une approche et une structure dédiées au développement local (DEL).

A l'issue de ces forums, **un besoin pressant s'est fait sentir et s'est confirmé, celui de mettre en place une structure dédiée à une nouvelle approche de développement local (DEL)** permettant de jouer un triple rôle :

- "le rôle de la mobilisation des instances régionales et locale pour l'unification des positions, l'élaboration d'une stratégie de développement à terme, la définition d'une offre territoriale conséquente et la clarification des conditions d'investissement pour le citoyen à l'intérieur et à l'extérieur du Maroc ;
- Le rôle de la mobilisation du migrant, de l'organisation de son accueil et de son accompagnement pour une bonne participation à l'effort de développement de sa région ;

- Le rôle de la création de relais avec les régions d'accueil du flux migratoire régional pour la construction d'un pont de co-développement interterritorial et de coopération décentralisée".

Une telle initiative permettra d'aider à l'appropriation par la région de la question migratoire et de la migration en tant que levier de développement, de concrétiser sur le terrain, les orientations du programme Art-Gold et de participer à la réalisation des objectifs du Millénaire recommandés par les Nations Unis.

### C. Un objectif majeur : une forte insertion et un rôle actif dans le processus de développement local des régions.

Le forum constitue une opportunité pour débattre des voies et moyens d'intégrer l'approche Migration dans les dynamiques de développement économique et d'envisager les mesures d'accélération du développement régional grâce aux flux d'investissements drainés vers les régions cibles : l'Oriental et Tanger-Tétouan.

Dans cette optique, le forum a eu pour **objectif** de contribuer à :

- Permettre l'insertion du phénomène de la migration dans le processus de développement local des régions d'origine et celles d'accueil pour un co-développement juste et équitable ;
- Réagir plus efficacement au phénomène migratoire en s'appuyant sur les instruments mis à disposition par la Coopération décentralisée ;
- Renforcer la place du migrant en tant qu'élément moteur des politiques de coopération décentralisée menées entre les collectivités de la rive nord et celle de la rive sud pour le Co - développement ;
- Faire de la coopération décentralisée un moyen pour le migrant de promouvoir les atouts de sa région d'origine, et de favoriser le dialogue, l'échange entre les peuples, et la multi-culturalité.

## D. Des thématiques et des pistes d'action :

### Des thématiques substantielles : migration, coopération décentralisée, investissement et développement :

La Région, la Migration et le Développement sont trois composantes d'une corrélation qui peut être largement positive dans le sens où les flux migratoires peuvent être à l'origine des retombées sur l'investissement et l'économie locale. Les flux d'investissements peuvent être drainés pour financer des projets structurants et la création des PME- PMI portée par les migrants.

ENCADRE  
26

### Migration et Développement

#### Une opportunité d'intégrer l'approche Migration dans les dynamiques de développement économique au niveau territorial

La Fondation Hassan II pour les Migrants Résidentes à l'Extérieur et le Programme Art Gold du PNUD Maroc ont signé une convention de partenariat en 2007 afin de travailler ensemble sur comment intégrer le volet Migration dans les dynamiques initiés par le programme Art Gold au niveau local.

Des activités conjointes ont été réalisées entre les deux institutions comme les Forums de Migrations et Développement Local organisés en 2008 et 2009.

Au cours des dernières années, la Migration a cessé d'être vue comme un problème. Elle est désormais perçue comme un moteur de développement permettant de profiter de la connaissance acquise dans les pays de destination et son application dans les pays d'origine.

La proposition de centre de services territoriaux est le fruit de la relation entre le Programme et la Fondation ayant comme but l'innovation dans cette logique de fusionner développement et migrations, et la nécessité de doter les territoires d'instruments et mécanismes de facilitation de l'acte d'investir et l'intégration des migrants dans le développement de leurs régions d'origine.

A cet effet, le programme ART GOLD du PNUD Maroc avec la Fondation Hassan II pour les MRE a contacté les services de l'Initiative ART à Genève pour avoir l'appui des experts en DEL et Migration ayant comme but la création d'un groupe d'experts du PNUD et de la Fondation pour la réalisation d'une première proposition de structure.

Il y a là des éléments moteurs d'une stratégie de développement économique local visant à :

- renforcer les infrastructures, à soutenir les échanges commerciaux (y compris les produits du terroir des régions d'origine des immigrés), le développement technologique, touristique, culturel, urbain ;
- promouvoir la formation des jeunes afin de créer un cadre favorable d'épanouissement des richesses régionales ;
- favoriser, en conséquence, la création de l'emploi et limiter voire prévenir l'immigration clandestine.

Dans cette perspective, tous les acteurs nationaux, locaux et internationaux sont appelés à jouer un rôle :

- les autorités locales, les institutions universitaires, le Centre Régional d'Investissement (CRI) ;
- la coopération espagnole et la mission accomplie par FAMSI en matière de rapprochement des collectivités andalouses et marocaines, la coopération de la Région de Valence, la coopération catalane et celle des Iles Baléares ;
- la coopération italienne au Maroc ;
- l'initiative pilote pour la citoyenneté euro-méditerranéenne et le travail de l'AJS, qui œuvre pour des échanges culturels entre les peuples des deux rives de la méditerranée et le soutien aux immigrés....

Aussi et pour que ces acteurs puissent jouer amplement et efficacement leurs rôles respectifs, des instruments de promotion de ces rapports fructueux sont nécessaires.

Dans ce cadre, l'appui du Programme ART GOLD Maroc a permis la mise en place de la Maison du Développement en tant qu'espace de débat et de coordination de la coopération internationale, et en tant qu'institution de réflexion pour le développement territorial.

Au sein de cet espace, ont été débattus les défis et les contraintes auxquels sont confrontés les MRE désirant investir au Maroc, notamment la lourdeur des procédures administratives et bancaires, et le manque d'information.

Force donc est de conclure à la nécessité d'accompagner cette dynamique par une amélioration de la qualité, des capacités

organisationnelles, et la création de réseaux et de partenariats.

Certes, des institutions comme la Fondation Hassan II et le CRI jouent le rôle de facilitateurs des investissements des MRE au Maroc, mais le besoin se fait toujours sentir d'assouplir encore plus le cadre institutionnel et procédural pour aboutir plus aisément et rapidement à créer des partenariats public-privé qui assureront un développement régional.

### Les pistes d'actions identifiées :

Les principales pistes **d'actions identifiées** ont fait l'objet de **recommandations** suivantes :

- Impliquer les MRE dans leur pays d'origine dans des actions de développement et de solidarité ;
- Engager la seconde et troisième génération comme un moteur de la multi culturalité, dans des actions de sensibilisation des différentes institutions des pays d'accueil ;
- Créer une banque de données des actions régionales et locales ;
- Promouvoir la participation des acteurs de la société civile dans les futures rencontres portant sur la migration
- Organiser un forum sur la migration et le développement dans la rive Nord de la Méditerranée pour défendre la vision d'une migration comme vecteur de développement ;
- Sensibiliser la classe politique marocaine et celle européenne qui travaillent dans le cadre de la coopération décentralisée avec des MRE ;
- Instituer un comité de suivi du Forum en introduisant des indicateurs de suivi pour atteindre des résultats concrets ;
- Renforcer les instruments déjà disponibles sur les territoires pour coordonner aussi bien les investissements que la coopération décentralisée à travers le CRI et la Maison du développement ;
- Appuyer l'information du MRE dans les régions d'accueil sur les opportunités existantes au Maroc ;
- Soutenir une vision intégrée de la question de la migration dans les prochains forums en traitant de son aspect social et politique ;

- Appuyer les pratiques de bonnes expériences dans le cadre de la coopération décentralisée et de la migration ;
- Clarifier cadre législatif et institutionnel de l'investissement des MRE ;
- Améliorer la Communication auprès des MRE pour les inciter à investir dans leur région d'origine ;
- Simplifier le cadre des démarches administratives pour l'investissement ;
- Etablir dans les pays d'accueil des points relais ou guichets favorisant l'information et l'investissement des MRE.

### III.7. proposition d'un mécanisme de liaison "Migration et Développement Economique local (DEL)" : vers la création d'un Centre de liaison de migration et développement de Rabat (le CLIMIDER)

#### A. Liaison Migration et Développement local : objectif, concept et fondements.

##### Le DEL : un concept novateur

L'objectif principal de l'initiative est d'évaluer la faisabilité, mettre en œuvre la conception et créer les conditions pour le lancement d'un **Centre de Liaison pour le Développement de la Région de Rabat**. Ce Centre appelé CLIMIDER est une structure publique-privée visant à :

- Saisir les opportunités d'investissement dans la région résultant de plans stratégiques (municipal, régional et national) et répondant aux critères de compétitivité et de durabilité ;
- Mobiliser les ressources nécessaires à leur réalisation et disponibles au niveau régional, national et international, sans oublier les ressources provenant des MRE.

Ce centre constitue une initiative pilote qui pourrait être étendue à d'autres régions et répliquée dans d'autres zones du pays.

##### Le DEL : des fondements d'intégration :

Considérée comme une offre concrète d'Art International PNUD visant la promotion

du développement économique local, la composante **ILSLEDA (International Links & Services for Local Economic Development Agencies)** est une approche de développement local qui peut être établie sur la base des fondements suivants :

- **Les partenariats public-privé durables d'ordre local, national et international** intégrant les acteurs de l'économie locale, y compris les représentants des gouvernements locaux, les associations patronales et syndicales, les chambres de commerce, les coopératives, les groupements de producteurs, les organisations de femmes et les autres organisations de la société civile ;
- L'utilisation rationnelle des capacités et des ressources naturelles, humaines et institutionnelles locales ;
- La participation d'une grande partie de la population au processus de détermination des besoins et de définition des priorités communes pour le développement du territoire ;
- La prise en compte du contexte social et environnemental dans la mise en œuvre des initiatives, des services, et des projets de développement.

#### B. Liaison Migration et Développement local : Contexte de création, contraintes, enjeux et opportunité :

##### Un contexte de contraintes :

En dépit d'intenses efforts accomplis par le Maroc, l'économie locale souffre d'un contexte souvent contraignant. Ces contraintes sont multiples :

- le besoin d'une très forte implication des Conseils Régionaux, Préfectoraux et Provinciaux dans les stratégies de développement ;
- la nécessité d'une coordination plus étroite entre les différents acteurs territoriaux travaillent parfois en compétition proposant les mêmes services et en faisant rarement le lien entre les objectifs sociaux et économiques ;
- l'insuffisance de l'appui au développement des petites et moyennes entreprises et coopératives ;
- La difficulté de la population locale, en particulier les émigrés et les populations

- Le manque de partenariat entre les universités et le secteur privé et le manque d'adéquation de la formation des jeunes diplômés par rapport aux besoins du marché de travail local ;
- La difficulté de la coopération internationale, notamment décentralisée, à appuyer des initiatives, des programmes ou des projets économiques en ayant un impact réel sur la population des territoires”.

### Des enjeux et des opportunités :

Dans le cadre de ce contexte contraignant, le Maroc a ouvert le chantier de la régionalisation avancée. Cette perspective prometteuse est porteuse de solutions permettant de dépasser ces contraintes. Car “La régionalisation avancée d'essence démocratique, est vouée au développement intégré et durable sur les plans économiques, social, culturel et environnemental. Cela, à travers la valorisation des potentialités et des ressources propres à chaque région, la mobilisation des différents acteurs locaux, la participation à l'élaboration et à la mise en œuvre des grands projets structurants et le renforcement de l'attractivité des régions” (Rapport de la commission sur la régionalisation).

Par ailleurs, La Constitution de Juillet 2011 a consacré cette vision de la Région. Elle a aussi institué des obligations aux instances publiques pour veiller “au renforcement de la contribution des citoyens marocains à l'étranger au développement de leur patrie”.

Il y a là des enjeux à gagner et pour ce faire, il faudra innover et introduire des instruments nouveaux qui ont fait leur preuve dans d'autres pays tel que par exemple l'ADL conçue, justement, dans les économies développées pour forger une économie régionale et locale consolidée. Cette consolidation est possible grâce à l'appui du Programme Art Gold du PNUD Maroc apporté au développement Economique Local (DEL) du pays.

Notons à cet égard que le Comité National de Coordination, lors de sa réunion en Avril 2012 avait défini la stratégie d'intervention du Programme et son Plan d'Action au titre de l'année 2013. Il avait décidé de procéder au lancement de la stratégie DEL en concertation avec les autorités nationales et

d'intégrer le volet migration dans toutes les actions à développer au niveau local.

De ce fait et “compte tenu de la dimension de revenu intermédiaire du Maroc, les partenaires du Programme jugent important de déployer davantage des efforts en vue de promouvoir une ligne d'intervention structurée en matière de développement économique des territoires, et de disposer, pour ce faire, d'outils performants à la disposition des institutions locales et de la population active”.

### C. Contribution du programme Art Gold du PNUD Maroc : le modèle ADEL.

Pour ce faire, le Programme Art Gold du PNUD Maroc bénéficie du soutien et de l'expertise de la composante ILS/LEDA de l'Initiative ART.

#### Le Modèle proposé : caractéristiques et avantages :

Le partenariat peut être créé au sein d'un forum ou être institutionnalisé au sein **d'une Agence pour le Développement Economique Local (ADEL)**. Les fonctionnalités qui constituent les caractéristiques communes de ce type d'agences sont notamment :

- La gouvernance participative, incluant comme membres les décideurs des acteurs locaux publics et privés, et à travers la Concertation avec es Acteurs du Territoire et de promotion de la Citoyenneté ;
- La mission de soutenir les acteurs locaux pour un développement compétitif et durable à long terme, et d'une manière inclusive, efficace et efficiente ;
- Le rôle en tant que catalyseur pour la mise en œuvre d'initiatives, des services et des projets au bénéfice de la communauté locale, grâce à la conjonction de la demande, les priorités stratégiques et des opportunités ;
- L'animation et la promotion d'une dynamique locale de développement endogène ;
- La référence proactive pour les partenaires nationaux et internationaux pour leurs initiatives et les investissements dans la région, et la mobilisation des partenariats nationaux et internationaux.

### Objectifs et fonctionnalités :

Etant un partenariat légal établi entre les principales institutions publiques et privées, l'ADEL est l'instrument d'une alternative stratégique nouvelle qui a pour **objectifs** de :

- maximiser le potentiel économique endogène et l'avantage compétitif d'un territoire ;
- rassembler et harmoniser les intérêts et aspirations de toutes les parties prenantes du développement local, en incluant les donateurs et les partenaires de la coopération internationale ;
- créer des synergies entre tous les acteurs des territoires, stimulant ainsi le travail fondé sur les réseaux et les partenariats pour engager de nouvelles perspectives et de nouvelles stratégies en ce qui concerne le Développement Local Humain viable et inclusif ;
- améliorer l'attractivité du territoire, favoriser l'accès aux services, renforcer la participation et la concertation des différents acteurs sociaux et économiques autour d'une vision commune de développement humain inclusif faisant le bon dosage entre les exigences sociales et économiques.

En somme, le Développement Economique Local vise à accroître la richesse et la prospérité d'un territoire. Il est un modèle de développement endogène qui favorise "la création d'entreprises utilisant les ressources et les compétences locales, en aidant les PME locales à se développer, en identifiant les avantages comparatifs du territoire et en créant un environnement propice au développement des affaires (animation économique)".

Ainsi, lorsque les territoires impliquent les différents intervenants pour prendre en main le développement de leur milieu, un effet de levier majeur est créé ; ce qui facilite l'effet de solidarité et l'action concertée.

### Processus de montage et phasage de mise en place :

L'approche et caractéristiques de l'initiative pilote de Centre de Liaison de Migration et Développement de Rabat (CLIMIDER) se décline en un processus de montage qui passe par les trois étapes suivantes :

- L'étude de faisabilité et les caractéristiques d'une structure permettant la contribution des MRE au développement de la région de Rabat, à travers la bonne adéquation de leurs investissements avec les opportunités régionales ;
- La conception de la structure partagée avec les acteurs locaux ;
- L'élaboration d'un plan d'action de mise en place de la structure.

### Phase exploratoire n°1 : collecte des données et prise de contact avec les acteurs nationaux et locaux :

Deux activités exploratoires complémentaires devraient contribuer à lancer un volet structuré de l'appui du programme Art Gold du PNUD Maroc aux territoires Marocains en matière de définition et de conduite de stratégies de développement économique local et incluant la composante "migration".

► La **première** activité vise à prendre contact avec les principaux acteurs nationaux et locaux impliqués dans le processus de développement local et connaître ainsi les priorités des politiques publiques et des stratégies sectorielles au regard des orientations actuelles du projet de la régionalisation avancée en vue de vérifier les possibilités existantes en matière de création des ADEL et leurs adaptation à la loi et à la nouvelle régionalisation.

Cette mission technique et exploratoire a concerné, dans un premier temps, la Région de l'Oriental. En effet, un Plan de développement économique régional venait d'être défini par le Conseil Régional de l'Oriental.

► La **deuxième** activité relative à la participation active du Maroc aux travaux du 1er Forum Mondial des ADEL, intervenu en octobre 2011 et qui a permis d'échanger et de connaître les expériences à l'échelle internationale (Afrique, Europe et Amérique) en matière d'élaboration et de mise en œuvre de stratégies de développement économique.

Cet espace de partage des bonnes pratiques a permis aussi d'identifier les différentes structures organisationnelles (ADEL, ou autres) chargées de la conception, de la gestion et du suivi des processus de développement économique local, mais aussi les instruments financiers développés pour financer les stratégies DEL (la micro finance, fonds stratégiques de développement économique local).

De ce fait, ces deux activités ont fourni les éléments de base et opérationnels nécessaires dans le processus de réflexion autour de la conception d'une stratégie de Développement Economique Local au Maroc et ce, en étroite collaboration avec l'ensemble des partenaires nationaux et locaux du Programme, ainsi que les acteurs de la coopération internationale présents au Maroc et impliqués dans ce processus.

### **Phase n°2 : Conception et Etude de faisabilité :**

Lorsqu'on évalue la faisabilité d'une telle initiative, avec ses aspects innovants qu'elle intègre pour le niveau national et local à la fois, ainsi que pour les partenaires l'animant, il semble nécessaire de baser le processus, dès sa phase d'étude de faisabilité, sur des suppositions claires qui reflèteront les principes et pratiques cohérents avec la méthodologie et le cadre institutionnel de référence venant en appui au processus lui-même.

Dans ce sens, une série de paramètres peut être définie et utilisée comme lignes directrices pour s'assurer de la qualité dès l'étude de faisabilité, au cours du lancement et jusqu'aux phases de consolidation.

L'initiative se focalise notamment sur le renforcement de capacités permettant de répondre au développement local de manière complète, efficace et durable. Cela implique de disposer de ressources financières, de compétences humaines, d'un savoir faire et d'outils spécifiques, d'un bon réseau relationnel local, capable de créer une entropie positive et d'éviter un télescopage des efforts et des énergies.

Ce système peut être appliqué à tous les types de services permettant de saisir le développement durable et humain de la région d'une manière holistique.

La proposition, telle que présentée actuellement, consiste à utiliser cette approche, ainsi que les atouts en découlant, dans la prestation de services visant à lier les capacités et la volonté d'investissement des MRE aux opportunités au niveau régional.

Rappelons, à cet égard, que quelques apports généraux aux principaux paramètres de référence sont à prendre en compte :

- **La participation :** "un pré requis pour la réussite consiste à s'assurer que toutes les parties prenantes concernées participent à la conception et à la gouvernance de l'initiative. Pour atteindre cela, un processus de consultation doit avoir lieu au niveau local une fois le diagnostic préliminaire achevé. Un Comité de Promotion incluant les acteurs pertinents doit être constitué, reposant ainsi sur une plus grande base de ressources, données et connaissances pour mener à bien le processus".
- **L'enracinement au sein du territoire :** en supposant une approche locale, le processus (et mécanisme) appartient aux acteurs locaux, appuyés par les acteurs nationaux concernés (Fondation Hassan II, Ministère pour les MRE, DGCL, etc.), rendant disponible le cadre de travail institutionnel et assurant le lien du processus avec les politiques et instruments nationaux associés.
- **L'inclusion de groupes vulnérables :** ceci implique, de manière générale, que le processus est orienté pour fournir des outils pour le développement local, se focalisant sur les femmes, la jeunesse et les individus, groupes ou associations défavorisés. Plus particulièrement, par rapport aux activités de M&D, les MRE les plus vulnérables sont ceux qui sont obligés de rentrer à cause d'un besoin concret (lié à la crise en Europe) plutôt que ceux revenant pour un choix personnel. Dans ce contexte, anticiper des services dédiés à différents groupes cibles parmi les MRE sera essentiel.
- **L'efficacité et l'efficience du processus :** le centre fournira des services ayant une efficacité et un impact maximal, dû aux liens réguliers mis en place entre les opportunités d'investissement (offre) et la volonté d'investir des MRE (demande) ; avec un maximum d'efficience, dû à la coordination, l'intégration et aux complémentarités des activités de tous les acteurs impliqué (valeur ajoutée).

Aussi et afin de se conformer aux éléments d'efficacité de l'aide applicables au processus, les activités doivent se baser sur **L'appropriation Locale** : le processus appartient aux acteurs locaux, appuyés par les acteurs nationaux concernés (Fondation Hassan II, Ministère pour les MRE, DGCL, etc.), rendant disponible le cadre de travail institutionnel et assurant le

lien avec les politiques et instruments nationaux associés.

C'est une appropriation par les acteurs locaux qui seront responsables de la réussite ou de l'échec. Plus le degré d'appropriation perçu par les acteurs locaux est élevé, mieux le territoire sera disposé à bénéficier du processus, qui deviendra plus durable en conséquence. Les activités visant à renforcer l'appropriation devraient particulièrement insister sur les éléments suivants :

- Activer le processus, étape par étape, avec une pleine participation des acteurs locaux qui sentiront que les résultats du processus leurs appartiennent ;
- Planifier et offrir un service qui répond aux aspirations et besoins locaux ;
- Façonner des services spécifiques pour les groupes défavorisés "dont les besoins pourraient ne pas être fournis par les services publics traditionnels" ;
- Orienter le processus et mécanisme en direction des acteurs locaux. Ce qui aide à renforcer le sentiment d'identité locale, de confiance, d'accomplissement et d'appartenance ;
- Rassembler les parties prenantes et les personnes venant de milieux différents dans un même cadre de travail opérationnel, améliorant la cohésion territoriale et l'intégration. Ceci est important particulièrement pour les migrants rentrant au pays.
- **La gestion des résultats** : ceci implique une planification méticuleuse avec une définition claire des résultats attendus, du calendrier, des parties responsables aussi bien en termes d'implémentation et d'aspect financier, qu'en termes d'outils M&D. Une gestion basée sur le résultat est aussi un outil efficace pour faire face convenablement au flux de communication et d'information avec les associations de MRE ;
- **La responsabilité locale** en tant que façon d'encourager la surveillance et la vigilance par les membres et utilisateurs des décisions prises par le conseil d'administration (une fois mis en place) ;
- **La cohérence avec les principes du développement humain durable** : ceci implique les composantes économique, sociale et environnementale. Cela suppose

également que le centre favorise et priorise les initiatives ayant un impact positif sur la protection environnementale, l'équité et la cohésion sociale, tout en améliorant l'économie locale puisque ces facteurs assurent un développement de long terme.

- La **pérennité** : la conception du centre devra atteindre et maintenir une pérennité financière de long terme après la phase nécessaire de lancement.
- **L'expérimentation** : elle vise à être une expérience pilote dont les atouts et valeurs ajoutées (gouvernance participative, appropriation, développement humain, efficacité, efficience et autosuffisance durable du résultat) peuvent être répliqués et adaptés à d'autres situations dans le pays et à l'étranger.

### **Phase n°3 : Création et lancement du Centre :**

► **Création du centre** : Il s'agit de Constituer un Comité participatif de Promotion chargé des actions suivantes :

- Réunions avec tous les acteurs pertinents de la région : administrations régionales et municipales, universités, administrations entrepreneuriales, syndicats, associations d'entrepreneurs, artisans, chambres de commerce, ONG représentant la société civile, services de commerce/d'affaires pertinents (CRI, autres), institutions financières, etc. ;
- Définition du Comité de Promotion, comprenant les représentants des institutions et des organisations désirant participer à l'initiative ;
- Réunions au niveau national avec le ministère approprié pour partager les objectifs et l'approche de l'initiative (Ministère de l'Economie, du Tourisme, DGCL, etc.).

► **Evaluation de la demande** : Il s'agit de définir les caractéristiques de la demande de services pour l'investissement des MRE dans la région d'origine. Pour cela les actions suivantes sont à prendre en considération :

- Prendre contact avec les associations de MRE en Europe pour leur soumettre un court questionnaire sur l'intérêt d'avoir à sa disposition un mécanisme facilitant la canalisation des versements destinés au développement de leur région d'origine,

ainsi que sous quelles conditions. Au moins 50 questionnaires sont attendus ;

- Elaborer les questionnaires et le rapport sur les résultats ;
- Analyser la disponibilité des entrepreneurs régionaux MRE afin de capitaliser leurs affaires et établir le rapport d'analyse.

▮ **Conception organisationnelle** : Il s'agit de définir le diagramme organisationnel, y compris les tâches spécifiques, les services et la matrice services-utilisateurs-fournisseurs-outils. Les actions à réaliser sont :

- Tenir des réunions des fournisseurs de services de la région pour une étude de l'offre de services, leurs forces et faiblesses, en accord avec une fiche analytique homogène ;
- Elaborer le rapport sur les résultats ;
- Définir la matrice services-utilisateurs-fournisseurs-outils en cohérence avec les résultats des actions précédentes ;
- Définir le diagramme organisationnel, en accord avec les actions précédentes.

▮ **Conception institutionnelle** : Il s'agit d'élaborer les statuts et conduire les actions suivantes :

- Analyser les statuts d'organisations similaires ;
- Analyser les requis légaux, rédiger la première esquisse ;
- Conduire la consultation avec le consultant légal ;
- Rédiger la proposition finale.

▮ **Cadre légal** : Il s'agit de trouver la meilleure option légale pour la structure et de réaliser les actions ci-après :

- établir le critère général pour la sélection du cadre légal et identifier les options et choisir la meilleure.

▮ **Evaluation financière** : Il s'agit d'élaborer un plan financier pour les cinq premières années, incluant le budget d'investissement et le lancement. Il s'agit de conduire les actions suivantes :

- Evaluer le coût annuel de la structure : identifier les sources de revenus, en faisant la différence entre l'investissement de lancement et le régime de croisière, définir l'investissement, les fonds attribués, les coûts de lancement et les fonds attribués

et les coûts à plein régime et les fonds attribués ;

- Elaborer le plan financier quinquennal

▮ **Lancement** : Il s'agit de faciliter les opérations de l'agence au cours des deux premières années et réaliser les actions suivantes :

- Etablir les organismes légaux et les règles de travail ;
- Faciliter le recrutement du personnel ;
- Equiper les locaux ;
- Préparer le plan d'action annuel ;
- Organiser et planifier le renforcement de capacités et le tutorat.

### III.8. Durabilité Nationale : les multiples exigences de la pérennisation du programme.

Dans la perspective d'une pérennisation et d'une généralisation du programme Art Gold du PNUD Maroc aux autres régions du Royaume, une grande efficacité de coordination de la coopération décentralisée pour un correct alignement avec les priorités nationales s'impose.

Il y a une prise de conscience et un point de vue sur lequel tous les intervenants sont unanimes. Mais, plusieurs idées sont préconisées et sur lesquelles il y a lieu de se mettre d'accord.

#### A. Nécessité de développement d'un système national de coordination de la coopération internationale et interrégionale :

Le programme Art Gold a vivement recommandé la mise en place d'une unité de coopération décentralisée au niveau national, et la création d'un conseil national de coopération inter régional et international et pour mieux :

- uniformiser les stratégies, standardiser les actions de la coopération internationale, coordonner les approches nationale, régionale et locale ;
- faciliter la réalisation et le suivi des projets locaux ; et
- transférer aux autres régions les bonnes pratiques capitalisables.

Dans cette perspective, la mission consiste essentiellement à :

- bâtir de façon synchronisée une offre de service de coopération décentralisée au profit des collectivités territoriales ;
- créer un environnement propice à l'amélioration de la qualité des services de proximité rendus aux citoyens ;
- définir une politique, dans l'élaboration d'une stratégie et dans la réalisation des activités d'accompagnement.

Dans ce cadre, Il est donc recommandé de mettre en place une entité nationale de coopération internationale et interrégionale aidée dans sa mission par des plateformes régionales de coopération décentralisée.

Il s'agit d'un espace de "concertation et un instrument de dialogue et de convergence entre les acteurs locaux concernés par les actions de la coopération internationale décentralisée". Dans cet espace, le conseil régional en relation avec les autorités de tutelle joue un rôle de "mobilisateur de l'ensemble des composantes institutionnelles ainsi que le tissu associatif ; dans la perspective de fédérer toutes les actions en matière de coopération décentralisée".

#### **► Amélioration des plateformes et des modalités de gestion de la coopération internationale et interrégionale :**

L'objectif est d'améliorer les modalités de gestion de la coopération internationale décentralisée au niveau régional. Ces plateformes auront pour mission de :

- "concevoir et de mettre en œuvre une stratégie de coopération décentralisée fondée sur la mise en place d'un cadre d'intervention cohérent et contribuant à renforcer les capacités institutionnelles des collectivités locales de maîtrise d'ouvrage et d'élaboration des programmes de développement ;
- identifier les différents partenaires locaux, nationaux et internationaux, institutionnels et non institutionnels capables de promouvoir la coopération décentralisée ;
- conseiller et assister les communes dans leur partenariat avec les collectivités locales étrangères ;
- assurer le suivi et l'évaluation périodique de

la politique de coopération décentralisée ;

- appuyer les communes dans la recherche de partenaires ;
- appuyer les associations et toutes autres formes d'organisations communautaires".

#### **► Définition d'une politique de mobilisation de la coopération décentralisée :**

Une véritable politique de mobilisation de la coopération décentralisée doit être définie avec l'ensemble des acteurs. Dans cette optique, il s'agit de :

- Renforcer l'approche partenariale en s'appuyant sur une véritable politique concertée, cohérente et visible de mobilisation de la coopération décentralisée ;
- Impliquer fortement les agences de développement non seulement dans le cycle de réalisation des lignes directrices mais aussi dans la mise en œuvre, la réalisation et le suivi - évaluation sur le terrain en partenariat avec le programme Art Gold du PNUD Maroc et tout son réseau ;
- Assurer une présence effective des responsables de ces agences de développement au sein des réunions du PNUD et de la DGCL ;
- Assurer une coordination maximale des actions locales entre les agences et les groupes de travail régionaux et provinciaux ;
- Faciliter le travail entre agences de développement local existantes dans le réseau Art Gold International avec les agences de développement nationales concernant l'échange des outils et des expériences.

#### **► Mise en place d'une stratégie de promotion et d'attractivité des partenaires de la coopération décentralisée :**

Il s'agit de formuler et de mettre en place une stratégie de mobilisation et d'offre de services en appui à la décentralisation et au développement régional et local. Cette stratégie doit se baser, entre autres, sur :

- Le recensement des diverses expériences de coopération décentralisée en cours et la capitalisation des méthodologies harmonisées, adaptées aux collectivités

territoriales et associées aux différents niveaux de la décentralisation ;

- La prise en compte, en termes d'appui institutionnel, des différentes approches d'intérêt commun, de mise en relation durable des territoires, de dimension économique et d'accompagnement des réformes engagées par l'Etat en matière de décentralisation ;
- Le développement et la capitalisation des outils et des instruments inventoriés et utilisés, en vue du renforcement des capacités de la DGCL et des collectivités territoriale, notamment en matière de mise en valeur de la dimension régionale, de concertation, de coordination, d'échanges entre acteurs du développement régional et de soutien aux partenariats de coopération décentralisée ;
- L'identification des opportunités de coopération Sud-Sud en matière de décentralisation et de développement régional afin de les promouvoir et prévoir leur mise en œuvre ;
- La valorisation, dans le cadre d'un programme approprié de communication et de promotion, une fois répertoriés et synthétisés de l'ensemble des résultats obtenus.

#### ▀ **Recours à des outils d'opérationnalisation de la stratégie de promotion de la coopération décentralisée :**

Il s'agit là d'une condition de la durabilité du programme au niveau national dont la concrétisation se décline en une série de mesures :

- Introduire des **outils** pour mettre de la cohérence en matière de coopération entre les divers acteurs : des études diagnostics à réaliser, un **nouveau cadre législatif et réglementaire** à adopter, une **charte de coopération décentralisée** à valider et appliquer, un **cadre de concertation nationale** de la coopération décentralisée à mettre en place ;
- Mettre en œuvre des campagnes de communication, d'information et de sensibilisation sur les opportunités de la coopération décentralisée à tous les élus locaux et aux partenaires étrangers ;
- Créer un portail Web d'information sur tous les programmes la coopération dans

le domaine d'appui à la décentralisation ;

- Améliorer la connaissance qualitative et quantitative de la coopération décentralisée au Maroc ;
- Diffuser des publications et de la documentation sur la coopération décentralisée (guides et manuels) ;
- Organiser des conférences et des ateliers portant sur diverses thématiques de la coopération décentralisée.

#### ▀ **Proposition de création d'une unité de coopération décentralisée au niveau national et opérationnalisation de nouvelles offres de services.**

Il s'agit de renforcer la DGCL grâce à la création et à l'opérationnalisation en son sein d'une entité chargée de proposer de nouvelles offres de service dans le domaine de la coopération décentralisée.

Ces offres doivent être conçues pour mieux répondre aux priorités locales identifiées et figurant dans les Lignes Directrices et dans les Plans Communaux de Développement (PCD).

Ces offres de service doivent être faisables, financièrement possibles et réalisables par les partenaires de la coopération décentralisée.

Dans ce cadre, "la future **unité de coopération décentralisée de la DGCL** est appelé à jouer un rôle de facilitation et d'accompagnement du processus de création des partenariats entre collectivités territoriales".

Pour cela, il est proposé d'informer et de sensibiliser sur les missions, les objectifs et le rôle de l'unité de coopération décentralisée de la DGCL dans le domaine de l'accompagnement des collectivités territoriales et des services offerts en matière de coopération décentralisée et des opportunités de partenariat.

Et pour saisir ces opportunités, il est proposé également de créer "**un comité de suivi technique**" au niveau local composé par des représentants des groupes de travail et des représentants de la société civile. Ce comité est chargé d'appuyer le processus de création des partenariats.

## B. Nécessité du renforcement du système d'accompagnement et de diversification des approches de travail :

En termes de bonnes leçons apprises et d'enseignement à tirer pour mieux assurer l'exécution de ses différents projets, le programme Art Gold s'est doté d'un système d'accompagnement qui repose de façon ingénieuse sur une articulation à plusieurs dimensions alliant diverses approches :

▮ **L'approche stratégique, technique et instruments financiers** : L'alliance de ces trois aspects concourent à garantir une efficacité d'exécution des projets novateurs du programme Art Gold et à accroître les chances de réussite des actions de développement local ;

▮ **L'approche multifonctionnelle, multi-partenaire et multi-niveau** de l'action locale. Cette exigence se traduit par l'obligation :

- "d'intervenir à la fois à divers niveaux : national, international et local et ce pour être plus opérationnel ;
- d'impliquer à la fois les acteurs publics et privés ;
- de favoriser une intégration des efforts des collectivités décentralisées et des services déconcentrés ;
- de tenir compte dès le début des besoins, des intérêts et de la collaboration de tous les groupes (GTR/GTP) ;
- d'imaginer des actions ciblées qui prennent en compte toutes les facettes du développement des territoires".

▮ **L'approche organisationnelle basée sur la continuité des structures et la régularité des actions** :

Le succès du programme Art Gold PNUD Maroc réside dans la continuité de ses structures et ses liaisons fonctionnelles entre la dimension régionale, communale et provinciale à travers notamment la finalisation des lignes directrices et le passage des relais locaux (acteurs locaux, services déconcentrés). Ces structures sont notamment le conseil national de coordination, les groupes de travail régionaux et ceux provinciaux. "L'animation et la durabilité des groupes de travail territoriaux nécessitent un travail continu, complexe et sujet aux aléas des

relations interinstitutionnelles au niveau local".

Aussi et pour assurer les fonctionnalités exigées de ces structures du programme, la leçon à prendre en considération est à situer à un triple niveau :

- Se donner les moyens humains et matériaux pour assurer un travail de proximité, en relation étroite avec les partenaires locaux ;
- Pouvoir compter sur des relais locaux fiables et proactifs ;
- Proposer des thèmes de discussion et, surtout, d'action, toujours variés et innovants (appels à projets, formations, planification stratégique, etc.)

▮ **L'approche d'adaptation dans la mise en œuvre du programme** :

La mise en œuvre du programme Art Gold PNUD Maroc a souffert de quelques retards et de quelques moments de blocage car sa programmation n'a pas toujours coïncidé avec le calendrier politique ou la disponibilité des élus ou celle des acteurs locaux qui sont absorbés au même moment par l'agenda des réformes et les chantiers de politique nationale ou bien encore mobilisés dans le cadre d'une campagne électorale.

Ce manque de disponibilité des acteurs perturbe la mise en œuvre du plan de travail annuel, en témoigne l'exemple de l'année 2011, marquée par la réforme constitutionnelle et les élections législatives. Cet événement a largement influencé la disponibilité des acteurs locaux à s'impliquer effectivement dans des initiatives du programme (missions d'échange à l'international, mise en œuvre de la convention de partenariat avec le conseil régional de Tanger- Tétouan).

La leçon apprise consiste à prendre en compte, dans le cadre de la programmation des actions Art Gold PNUD Maroc, l'évolution de l'actualité institutionnelle et politique nationale et de s'assurer de la disponibilité et du moment opportun pour mettre en œuvre les dites actions.

## C. Nécessité d'une appropriation et d'un ancrage institutionnel :

▮ **L'enjeu de l'appropriation nationale et locale** :

Il s'agit dans **un premier temps de gagner l'enjeu de l'appropriation nationale et locale**, de la généralisation du programme et de ses instruments aux autres régions du Royaume.

Les diverses expériences du programme Art Gold menées dans les régions du Nord (Tanger-Tétouan) et de l'Oriental offrent **une base de capitalisation des instruments** préconisés.

Forgée à travers la concrétisation des multiples initiatives proposées et dans la continuité des projets engagés, cette base a donné lieu à un capital de bonnes pratiques. Tout l'enjeu est dans le transfert de ce capital et sa généralisation. Une généralisation qui passe d'abord par sa nécessaire appropriation, condition sine qua non de sa durabilité.

Pour gagner cet enjeu, il convient de prendre les mesures adéquates suivantes :

- Rendre plus disponible les capacités au niveau local pour maîtriser les actions de la coopération décentralisée à travers une modalité d'exécution permettant l'appropriation locale ;
- Impliquer les représentants des groupes de travail régionaux et provinciaux des régions pilotes dans la mise en place du nouveau cycle de programmation locale (formation des groupes de travail, élaboration des Lignes Directrices et des PCD etc.) et ce dans la perspective d'élargir l'expérience à de nouvelles régions du Royaume ;
- Intensifier les formations au niveau national et local pour permettre l'appropriation par l'apprentissage de la méthodologie Art Gold et pour mieux accompagner les structures chargées de l'appliquer.

#### ► **L'enjeu de l'ancrage institutionnel**

Il s'agit dans un deuxième temps de gagner l'enjeu de l'ancrage institutionnel des **instruments locaux de coordination de l'aide au développement** notamment les GTR et les GTP.

Cet enjeu sera gagné à travers les plateformes régionales de coordination de la coopération internationale aussi bien qu'à travers le renforcement du rôle des élus. Dans ce sens, les mesures proposées consistent à :

- ériger les groupes de travail régionaux (GTR) et provinciaux (GTP) en cellules de

**travail à plein temps** et ce pour pouvoir garantir une exécution efficace de toutes les activités qu'ils réalisent au niveau local, dans les meilleures conditions ;

- doter le niveau local des **instruments de gestion financière** (comme par exemple l'ouverture des comptes bancaires nationaux pour les GTR) pour faciliter la gestion des initiatives territoriales ;
- assurer la **coordination par les GTR d'un plus grand nombre d'actions** de coopération internationale avec les partenaires présents sur le territoire pour mieux accompagner les projets locaux (c'est notamment le besoin exprimé de coordination des activités de coopération impliquant les agences de développement régional des provinces du Nord et de Tanger-Tétouan).

De telles mesures permettront aux plateformes régionales de devenir progressivement un instrument de coordination et d'articulation stratégique, reconnu et opérationnel.

- **Consolider l'approche d'appropriation basée sur des fondements et des principes** qui consistent à :
  - “**Responsabiliser** les acteurs locaux et nationaux ;
  - Inscrire leurs actions dans une **durabilité institutionnelle** permettant de renforcer les capacités des décideurs et des structures d'appui et du conseil au niveau local,
  - Amener les collectivités territoriales à **mobiliser** leurs ressources ;
  - Encourager la **capitalisation et la diffusion** des enseignements et des meilleurs pratiques, s'est révélée à l'usage capable de produire des résultats tangibles pour améliorer le bien-être des populations vivant dans les zones rurales”.

#### ► **Renforcer l'approche de coordination basée sur des mécanismes de concertation :**

La méthodologie proposée par le programme Art Gold du PNUD Maroc se focalise sur la coordination des mécanismes de concertation existants et sur l'articulation des programmes de réflexion stratégique conduits au niveau des trois échelons régional, provincial et

communal. D'où la nécessité d'observer au moins une triple articulation :

- Assurer une articulation avec les mécanismes et les structures mis en place par l'INDH. Et inscrire l'initiative régionale dans les OMD ;
- Assurer une articulation avec les outils et documents juridiques existants (SRAT, SCOT, PDES.) et les plans de développement au niveau provincial, régional et national ;
- Assurer une articulation permanente avec les services déconcentrés et décentralisés.

Force donc est de conclure que dans ce cadre d'articulation à plusieurs dimensions, la lecture de l'expérience du programme Art Gold, à travers sa réalisation durant les deux phases 2007- 2009 et 2010 - 2012, a permis de retenir la leçon de l'institutionnalisation des instruments développés par le programme et de penser à les inscrire dans une perspective de durabilité et d'une véritable appropriation locale (Exemple : la création de points focaux de la coopération décentralisée au niveau local avec une unité de gestion de la coopération décentralisée au niveau du ministère de l'intérieur).

Il est donc important de proposer à l'avenir d'appuyer l'institutionnalisation d'instruments de coordination des contributions des différents bailleurs de fond bilatéraux et ceux de la coopération décentralisée ainsi que des instruments de monitoring de réalisation des plans de développement local au niveau décentralisée (PCD).

### III.9. Durabilité locale : conditions de réalisation et contribution à l'efficacité de l'aide au développement

#### a. Conditions de réalisation de la durabilité locale :

##### L'appui à la mobilisation de la coopération internationale décentralisée : dispositifs de facilitation :

La gestion de la coopération internationale décentralisée s'est dotée durant la première phase de mise en œuvre du programme Art Gold d'une série de dispositifs. Ce qui a permis d'obtenir des résultats conformément aux principes de la déclaration de Paris et l'Agenda d'Accra. Il s'agit notamment de :

- “La création des **plateformes régionales de coordination de la coopération** ;
- La création d'une **unité de coopération décentralisée nationale au sein de la DGCL** ;
- **La programmation de fonds** conjointe avec les acteurs de la coopération internationale présents sur le terrain sur la base de la demande du territoire ;
- **La formation des élus et cadres de l'administration** pour bien connaître les outils de la coopération décentralisée”.

Pour ce qui est de **l'objectif de promotion du multilatéralisme** pour contribuer à la réalisation des engagements internationaux du Royaume à travers des initiatives locales, les résultats obtenus sont :

- L'appui à la réalisation d'initiatives locales en réponse aux lignes directrices de la Région de l'Oriental ;
- La consolidation de la stratégie de partenariat à travers l'implication d'acteurs internationaux, nationaux et locaux ;
- Le renforcement des capacités locales en matière du cycle de projet.
- L'appui aux espaces de bonne gouvernance et articulation multi-acteurs et multi-niveaux :

La définition et la mise en œuvre des orientations stratégiques territoriales prioritaires dans un cadre de coopération décentralisée impliquent plusieurs acteurs et divers échelons administratifs qui interagissent à différents niveaux et particulièrement au niveau régional.

C'est notamment le cas du programme ART Gold du PNUD Maroc qui, depuis son lancement en 2007, a pu obtenir des résultats prometteurs. Ces résultats lui ont permis de se positionner en tant que programme de référence au Maroc à la fois en appui au processus de décentralisation du pays et de coordination de la coopération internationale.

A cet effet, le programme s'est doté d'une plateforme qui a permis d'impliquer un nombre important et très différencié d'acteurs nationaux, locaux (soit 211 institutions) et internationaux (60 partenaires de la coopération décentralisée).

S'appuyant sur cette plateforme, le programme a doté les collectivités territoriales et la coopération internationale d'un cadre de planification conjointe pour mieux orienter

l'intervention des acteurs de la coopération vers la demande des collectivités des régions pilotes, sachant que le CNC, les GTR/GTP (2 Groupes de Travail Régionaux et 11 Groupes de Travail Provinciaux) constituent la base de l'articulation multi-niveaux développée par le programme.

Aussi, cette articulation multi-niveaux a été possible grâce à la mise en place de ces structures de réflexion, de concertation et de ces outils opérationnels qui ont permis aux acteurs et partenaires de se rencontrer et de contribuer favorablement à la planification locale participative et à l'efficacité de la coopération internationale dans les territoires.

Le témoignage le plus éclatant de cette efficacité en est le rôle dynamique joué par la Maison du Développement dans les régions pilotes de Tanger - Tétouan et l'Oriental.

Mise à la disposition du programme Art Gold par le Conseil Régional, étant le siège la cellule technique du GTR, de l'équipe régionale, des Agences des Nations Unies et des différentes coopérations qui opèrent dans la région, cette Maison du Développement constitue une "plateforme de concertation, de coordination et d'exécution du programme au niveau local, interlocuteur de terrain vis-à-vis de la coopération internationale et responsable de la programmation locale pour assurer la durabilité des actions".

Dans ce cadre, les Groupes de Travail ont mis en place, grâce à des efforts d'accompagnement du programme Art Gold, un Cycle de planification locale dans les deux régions de Tanger - Tétouan et de l'Oriental. Ce cycle a abouti à l'élaboration des documents stratégiques des lignes directrices. Ces documents ont donné lieu à des initiatives spécifiques - en étroite relation avec les stratégies du territoire - appuyées par les partenaires de la coopération décentralisée.

## **B. Contribution à l'amélioration de l'efficacité de l'aide au niveau local (Déclarations de Paris et d'Accra) :**

La contribution du programme Art Gold du PNUD Maroc à l'efficacité de l'aide au développement d'après les critères fixés par

la déclaration de Paris et l'Agenda d'Accra est à situer à trois niveaux : l'harmonisation (donateurs-donateurs), l'alignement (partenaires-donateurs), l'appropriation (leadership des partenaires). Ces trois critères concourent à l'efficacité de l'aide au développement.

Dans ce cadre, rappelons que le Maroc est pleinement engagé dans le processus d'amélioration de l'efficacité des ressources financières en général et de l'aide publique au développement en particulier<sup>7</sup>, à travers la mise en œuvre des principes directeurs de la déclaration de Paris et du programme d'action d'Accra<sup>8</sup>.

Conformément à ces principes, le Maroc a mis en place un plan d'action au titre de la mise en œuvre de la déclaration de Paris et l'Agenda d'Accra qui vise à :

- "consolider et développer les avancées en matière de coordination de l'aide pour le développement ;
- Consacrer l'appropriation par le Maroc de sa stratégie de développement et des réformes entreprises pour l'amélioration de l'efficacité de l'aide ;
- Assurer l'alignement des stratégies territoriales sur la stratégie nationale de développement ;

Donner de la visibilité aux donateurs bilatéraux et multilatéraux pour accompagner le Maroc dans son effort de développement, au regard des besoins importants en ressources concessionnelles pour assurer le financement des stratégies et réformes sectorielles et des programmes d'investissement".

### **1. La contribution du programme ART Gold du PNUD Maroc à l'harmonisation (donateurs - donateurs) :**

La coopération avec le Maroc est animée par plusieurs partenaires intervenant dans plusieurs programmes d'appui à la décentralisation et à travers de nombreux projets de soutien au développement. Ces acteurs de la coopération ont souvent travaillé selon leur approche, selon leurs propres objectifs et avec des modalités spécifiques et des procédures particulières.

<sup>7</sup> Notons que l'aide publique au développement (APD) s'est élevée à 912 millions \$ en 2009 (OCDE, 2011) et représente 1% du RNB du Maroc (WDI, 2011). L'APD a atteint 2 milliards \$ en 2010.

<sup>8</sup> Voir l'enquête 2008 de "suivi de la mise en œuvre de la déclaration de Paris : rendre l'aide plus efficace d'ici 2010" de l'OCDE. Voir aussi la déclaration de Paris et le programme d'action d'Accra (paragraphe 28).

En l'absence d'un référentiel commun, de règles conventionnelles de la coopération, aucune logique d'articulation entre les programmes des pays donateurs ou des partenaires technico- financiers ne sera possible, aucun instrument commun de partage des informations n'existera et par conséquent aucun processus de coordination ne pourra être mis en place pour permettre de se concerter au stade de planification, de la mise en œuvre et du suivi- évaluation des multiples actions de coopération.

En somme, "les différents bailleurs, acteurs et partenaires de coopération ne parvenaient à assurer l'harmonisation de leurs actions qu'à travers l'adoption de procédures simples et transparents".

Dans ce contexte, et dans le but de contribuer à l'efficacité de l'aide au développement, le programme Art Gold du PNUD Maroc a œuvré dans le sens d'introduire des mécanismes de concertation, de coordination et d'harmonisation des efforts par les donateurs, les bailleurs de fonds et les acteurs de coopération internationale et décentralisé.

En premier lieu, le programme Art Gold du PNUD Maroc a offert aux intervenants dans le système de coopération marocain (collectivité territoriales étrangères, fondations, Agences de coopération bilatérale, organisme multilatéraux,

Agences des Nations Unies) "un cadre de référence et une plateforme en vue de travailler ensemble selon une approche et un dispositif commun autour d'un programme unique avec des objectifs à atteindre conjointement".

Plus concrètement, ce cadre se décline en accords et conventions signés avec les différents partenaires désireux de travailler au Maroc et apporter leur appui aux processus de décentralisation et de développement local.

## **2. La contribution du programme ART Gold du PNUD Maroc à l'harmonisation (donateurs - donateurs) :**

La coopération avec le Maroc est animée par plusieurs partenaires intervenant dans plusieurs programmes d'appui à la décentralisation et à travers de nombreux projets de soutien au développement. Ces acteurs de la coopération ont souvent travaillé selon leur approche, selon leurs propres objectifs et avec des modalités spécifiques et des procédures particulières.

En l'absence d'un référentiel commun, de règles conventionnelles de la coopération, aucune logique d'articulation entre les programmes des pays donateurs ou des partenaires technico- financiers ne sera possible, aucun instrument commun de partage des informations n'existera et par



N°	LES PRINCIPES DES DÉCLARATIONS	ELÉMENTS DE VÉRIFICATION DE CONFORMITÉ DES COMPOSANTES DU PROGRAMME
1	Principe d'harmonisation et de coordination entre acteurs du programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'existence de <b>structures et des mécanismes de coordination</b> et de collaboration entre différents acteurs de la coopération internationale ;</li> <li>• l'atteinte des objectifs escomptés, l'aboutissement à des résultats tangibles et la <b>standardisation des procédures</b> ;</li> <li>• la disponibilité <b>d'outils de circulation et de partage</b> des informations les plus pertinentes ainsi que les instruments de transfert des acquis, des bonnes leçons et de gestion des connaissances.</li> </ul>
2	Principe de l'alignement aux stratégies et procédures locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'existence des mesures pour établir des <b>programmes communs</b> entre partenaires et organismes de coopération et des donateurs (notamment en matière de développement humain et de processus de renforcement de la décentralisation et de la déconcentration) ;</li> <li>• la mise en place <b>des actions spécifiques</b> visant à renforcer les <b>capacités locales</b>, les structures des partenaires, la création des mécanismes et des espaces entre des donateurs et la société civile locale ;</li> <li>• <b>l'adaptation des procédures budgétaires et administratives</b> du programme à ceux des institutions locales (alignement du programme Art Gold du PNUD Maroc, avec les cycles budgétaires pluriannuels des pays partenaires et avec la programmation pluriannuelle des programmes) ;</li> <li>• <b>le renforcement des politiques, des capacités, des mécanismes, des stratégies, des actions, des structures de fonctionnement</b> au sein des partenaires, avec la participation de la société civile et selon l'approche genre, au niveau local, régional, et national ;</li> <li>• <b>l'alignement entre partenaires -bailleurs de fonds.</b></li> </ul>
3	Principe de l'appropriation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>les institutions locales sont impliquées</b> dans la conception et la gestion des diverses opérations du programme (processus de programmation, planification et budgétisation) ;</li> <li>• les partenaires locaux et les structures décentralisées, des organismes et mécanismes de gouvernance et d'autonomie locale, les instances régionales et nationales assurent <b>le leadership du processus d'alignement et d'harmonisation entre donateurs</b> (notamment au sujet de l'aide au développement et du processus de programmation, planification et de budgétisation au niveau national, régional et local) ;</li> <li>• <b>l'articulation public-privée</b> à l'initiative des administrations territoriales est réalisée dans le processus d'identification, la mise en place des lignes directrices, la programmation, la planification, la gestion et l'évaluation ;</li> <li>• <b>l'accessibilité de la population aux informations</b> relatives aux ressources et aux actions de l'aide au développement.</li> </ul>
4	Principe de participation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la <b>participation effective des acteurs locaux</b> à toutes les phases du programme (identification des lignes directrices, de la programmation, de la planification, de la gestion et de l'évaluation) ;</li> <li>• l'intégration de toutes les composantes de la société civile et l'autonomisation des bénéficiaires (hommes et femmes) et des organisations locales.</li> </ul>

N°	TYPES D'INDICATEURS	ÉLÉMENTS D'APPRÉCIATION
1	Degré de Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>le renforcement des capacités</b> des organismes gouvernementaux, centraux et locaux compétents ainsi que des organisations de la société civile pour concevoir, planifier, approuver, participer et exécuter les projets et les initiatives du programme ;</li> <li>• la prise en compte de <b>l'approche genre</b> et son intégration dès la conception des différents projets du programme ;</li> <li>• <b>la complémentarité et la concordance</b> des dits projets du programme Art Gold PNUD Maroc en matière de planification territoriale avec les priorités stratégiques de développement, de décentralisation, de régionalisation avancée et d'autres initiatives nationales.</li> </ul>
2	Degré d'efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La capacité d'utilisation des ressources</b> (humaines, matérielles, techniques et financières) pour obtenir <b>les produits</b> prévus par le programme ;</li> <li>• <b>La qualité et la quantité</b> des facteurs de production du programme et <b>la suffisance des produits obtenus</b> par rapport à ceux prévus ;</li> <li>• La valorisation des ressources humaines locales en y intégrant l'approche genre ;</li> <li>• L'existence de <b>structures</b> organisationnelles et de <b>profils</b> d'emploi répondant aux besoins du programme.</li> </ul>
3	Degré de cohérence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La définition de la structure des <b>objectifs</b>, des <b>résultats</b> et des <b>activités</b> des différents projets du programme ;</li> <li>• Le caractère correct de la formulation du programme du point de vue de la gestion du cycle de projet, de <b>la matrice du cadre logique</b> et de la définition des <b>indicateurs de qualité</b> ;</li> <li>• L'adéquation des modalités d'exécution, de réalisation et de gestion du programme ;</li> <li>• La suffisance de <b>l'appui</b> facilité par le bureau du PNUD dans les régions du Nord (Tanger/Tétouan) et de l'Oriental ;</li> <li>• La <b>participation</b> des parties intéressées, des partenaires et bénéficiaires à la gestion du programme.</li> </ul>
4	Degré d'effet ou d'impact positif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les <b>problèmes rencontrés</b> dans l'exécution du programme et les mesures correctrices pour les résoudre ;</li> <li>• Les insuffisances dans la conception, l'exécution et le suivi du programme ;</li> <li>• Les <b>succès</b> possibles dans l'exécution et la réalisation du programme ;</li> <li>• La <b>satisfaction des populations</b> bénéficiaires et partenaires du programme ;</li> <li>• La <b>contribution du programme</b> à l'amélioration du contexte de <b>développement</b> de manière générale (dans les aspects institutionnels, socio-politiques, économiques, environnementaux) ;</li> <li>• L'existence et la mise en place des <b>mécanismes</b> garantissant la <b>durabilité</b> des résultats du programme.</li> </ul>

conséquent aucun processus de coordination ne pourra être mis en place pour permettre de se concerter au stade de planification, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation des multiples actions de coopération.

En somme, “les différents bailleurs, acteurs et partenaires de coopération ne parvenaient à assurer l’harmonisation de leurs actions qu’à travers l’adoption de procédures simples et transparents”.

Dans ce contexte, et dans le but de contribuer à l’efficacité de l’aide au développement, le programme Art Gold du PNUD Maroc a œuvré dans le sens d’introduire des mécanismes de concertation, de coordination et d’harmonisation des efforts par les donateurs, les bailleurs de fonds et les acteurs de coopération internationale et décentralisé.

En premier lieu, le programme Art Gold du PNUD Maroc a offert aux intervenants dans le système de coopération marocain (collectivité territoriale étrangère, fondations, Agences de coopération bilatérale, organisme multilatéraux, Agences des Nations Unies) “un cadre de référence et une plateforme en vue de travailler ensemble selon une approche et un dispositif commun autour d’un programme unique avec des objectifs à atteindre conjointement”.

Plus concrètement, ce cadre se décline en accords et conventions signés avec les différents partenaires désireux de travailler au Maroc et apporter leur appui aux processus de décentralisation et de développement local.

Ces partenaires signataires de ces conventions sont nombreux. Citons à titre d’exemple :

► **En premier lieu**, les conventions signées avec le ministère des affaires étrangères et les acteurs de la coopération italienne, avec la commune et la province de Florence, avec la coopération Suisse ainsi qu’avec l’UNICEF Maroc. Ce cadre se décline en projets de coopération convenus, sur la base des priorités nationales de développement fixés par le Maroc, avec des partenaires intéressés à développer des actions de coopération et un partenariat avec les collectivités territoriales marocaines. Citons les cas de la Région de Valence, des îles Baléares, de la province de Como et de l’AGENCE Catalane de coopération pour le développement.

► **En deuxième lieu**, le programme Art Gold du PNUD Maroc a mis en place un outil de travail ouvert à la contribution de tous les acteurs et partenaires de coopération opérant au Maroc. Il s’agit notamment du “**Plan Opérationnel d’Action**” (POA). Ce POA est “un instrument clé de programmation pour la mise en œuvre du programme Art Gold du PNUD Maroc”. Chaque année, ce “plan est établi conjointement avec les différents acteurs de développement locaux, nationaux et intercommunaux, et ce dans une logique de coordination et d’articulation des actions des différents donateurs dans une perspective d’amélioration de l’efficacité de l’aide”.

► **En troisième lieu**, le programme Art Gold du PNUD Maroc a mis en place des outils et des instances dédiées à la coordination territoriale de ces activités et initiatives de la coopération internationale et décentralisée. Il s’agit notamment du :

- **Comité National de Coordination (CNC)**. Rappelons que le programme organise annuellement **les réunions du CNC** qui permet de “partager avec les différents participants des résultats atteints par le programme et de planifier conjointement les activités de l’année suivante”. De ce fait, “le programme favorise également l’harmonisation entre les donateurs en les invitant aux réunions du CNC et en organisant régulièrement des réunions de coordination avec l’AECID, la coopération belge, la coopération italienne, l’union européenne, USAID, ACDI, coopération française, UNICEF, UNFPA, ONUFEMME.
- Le Comité National de Coordination ainsi que la proposition de la Création du Conseil Interrégional de coopération internationale.
- **Les groupes de travail territoriaux** constituent de véritables plateformes de coordination et d’articulation des actions et des priorités de l’ensemble des acteurs qui agissent au niveau local, y compris des donateurs qui travaillent sur le même contexte géographique avec des cibles thématiques semblables.
- “Les Lignes Directrices permettent de renforcer la complémentarité entre les bailleurs, puisque ces derniers sont en mesure de se focaliser sur une ligne de

développement bien définie, tandis que d'autres pourront couvrir d'autres besoins du territoire".

► **En quatrième lieu**, le programme Art Gold du PNUD Maroc offre "une nouvelle plateforme d'échange et de coordination de la coopération décentralisée". Il s'agit de la "carte de coopération décentralisée". Cette carte est aussi une source d'information de base pour un futur élargissement de la carte des projets de développement établi par le Ministère de l'Economie et des Finances en partenariat avec le PNUD et l'AECID.

Notons aussi que cette plateforme régionale de coordination des acteurs du développement, qui a vu la participation de la coopération bilatérale (Espagne, Italie, Suisse, Belgique) et des ONG's (CODESPA, Medicus, Mundi, COSPE, etc.), a permis de consolider les liens d'articulation entre donateurs.

► **Enfin, en cinquième lieu**, le programme Art Gold du PNUD Maroc adopte une **approche de partage, d'échange et de diffusion des informations et des travaux d'étude et d'analyse** réalisés par les différents acteurs et partenaires nationaux, bilatéraux et multilatéraux de la coopération internationale opérant au Maroc.

Ainsi, "des visites et **réunions régulières** sont effectuées avec les ambassades et services de coopération (France, Italie, Belgique, Espagne, etc.). A cela s'ajoutent des **missions et des visites** conjointes organisées sur le terrain.

En outre, dans ce cadre d'échange d'informations, le programme Art Gold du PNUD Maroc adopte une approche de "**participation active aux différents travaux des groupes thématiques des Nations Unies**", (exemples le groupe thématique Migration et celui dédié à la Gouvernance), afin de passer en revue les activités de chaque bailleur de fonds et de "rechercher des synergies et des complémentarités".

### 3. La contribution du programme Art Gold du PNUD Maroc au principe de l'alignement (partenaires- donateurs) :

Le programme Art Gold du PNUD Maroc s'aligne dans ses interventions auprès des

autorités nationales, régionales et locales, accompagné de son réseau de partenaires de la coopération décentralisée, sur les stratégies et politiques publiques définies.

Cet alignement se fait en conformité avec les déclarations de Paris et d'Accra et vise à garantir l'efficacité de l'aide au développement. Plusieurs mécanismes sont établis pour permettre d'assurer une convergence du programme Art Gold du PNUD Maroc avec les priorités stratégiques du pays.

Dans cette optique, cette logique de cohérence impose une démarche d'encadrement adéquat et un espace de concertation et de coordination. Il s'agit du CNC composé de tous les acteurs nationaux, bilatéraux et multilatéraux.

Présidé par le Ministère de l'Intérieur, le ministère des affaires étrangères et le PNUD et composé essentiellement des différents ministères sectoriels, Agences de développement, société civile, université, organismes de coopération bilatérale et multilatérale, le CNC est "un espace de débat qui garantit l'articulation des actions menées dans le cadre du programme avec les stratégies et politiques du pays".

En effet, en effet on dénombre plus de 26 bailleurs de fonds et plus de 10 ministères et agences de développement interviennent, de façon coordonnée, en vue de garantir l'alignement des actions de la coopération avec les besoins identifiés et priorités exprimées par les territoires.

L'alignement aux priorités du développement local est assuré par :

► **L'existence de mécanismes de concertation territoriaux** (lignes directrices- GI/GTP) qui représentent des interfaces pour la coopération internationale au développement ;

► **Le pilotage des mécanismes de coordination de la coopération internationale et de la planification stratégique et participative**, proposés par le programme Art Gold à travers des plateformes de coordination des stratégies et interventions de développement territorial.

- Citons à titre d'exemple la **Maison du Développement, dans la région de Tanger - Tétouan**, considérée comme un espace de rencontre, de concertation et de coordination entre différents acteurs locaux, nationaux et internationaux, qui

prend part à la définition des stratégies et actions d'intervention au niveau du territoire. Aussi, des initiatives ont été prises : le forum de coordination de l'action de la société civile, la participation élargie d'acteurs territoriaux du développement au sein du GTR (communes, services déconcentrés, ONG, entités de la coopération décentralisée, université).

- Citons aussi l'exemple de **la région de l'Oriental** qui, pour renforcer la capacité du conseil régional à coordonner les acteurs de la coopération décentralisée œuvrant sur son territoire et en vue de les insérer dans la stratégie régionale de développement, a créé une plateforme de coordination de la coopération décentralisée.

“Cette dernière est composée de représentants politiques des autorités locales de la région de l'Oriental. Elle est conçue comme référent politique des groupes de travail, dont l'objectif primordial est la mise en cohérence des actions menée dans le cadre de la coopération internationale avec la stratégie de développement régionale”.

En outre, “un ensemble de projets ont émergé à travers les GTR/GTP, dans le cadre du programme Art Gold du PNUD afin de mutualiser les ressources humaines, financières et techniques et en vue de développer la synergie entre les acteurs de développement et converger au niveau des interventions sectorielles.

En résumé, “les initiatives appuyés par le programme et son réseau de partenaires s'appuient toujours sur **une définition claire des priorités** émises par le gouvernement et ses instances, ou par les collectivités territoriales au niveau local.

Ces priorités sont affichées dans **les Lignes Directrices** ; elles sont définies au préalable à travers une consultation des instances nationales chargées de la politique publique sectorielle mais aussi, via des acteurs locaux (**Groupes de Travail Régionaux et Provinciaux**), ce qui permet **d'adapter l'offre à la demande des territoires**.

-Notons enfin, que la contribution du programme à l'alignement est passée, au cours de 2011, par l'établissement

d'une convention de partenariat entre le programme et le Conseil Régional de Tanger - Tétouan, qui “attribue à l'entité régionale la responsabilité de la mise en œuvre d'un projet de développement local ambitieux sur la base de ses propres normes et procédures de travail”.

#### 4. Contribution du programme Art Gold du PNUD Maroc à l'appropriation (leadership partenaires) :

Outre l'harmonisation et l'alignement, l'appropriation est un autre principe inscrit dans la déclaration de Paris. Considéré comme un des fondamentaux de l'efficacité de l'aide au développement, ce principe permet d'améliorer les résultats en matière de développement et atteindre les objectifs de performance financière, budgétaire et de responsabilité mutuelle.

Depuis le début, le programme Art Gold du PNUD Maroc s'est donné comme perspective de réaliser un plan d'appropriation et de durabilité. Ce programme s'est évertué à s'acquitter de cette tâche à travers les plans opérationnels annuels (POA) se basant dans sa démarche sur les leviers suivants :

- La capitalisation des programmes mis en place ;
- La continuité des projets déjà engagés au cours des années précédentes (2010 - 2011) ;
- L'évaluation du programme à partir d'indicateurs de mesure de performance ;
- Le renforcement des capacités “Capacity is development” ;
- La planification locale et le partage d'expérience Sud-Nord et Sud-Sud.

##### a) Structures d'appui à la demande d'appropriation :

- “Le processus de développement des capacités et d'accompagnement du programme a donné lieu à des résultats allant dans le sens d'asseoir des “structures” et des instances, de déterminer “la responsabilité mutuelle et d'introduire des “changements dans les règles institutionnelles et les systèmes organisationnels”. Notons entre autres :

La création probable au sein de la DGCL d'une unité dédiée à la coopération décentralisée dans le but de proposer une offre de service permettant de mieux coordonner, gérer, suivre et évaluer les actions de la coopération décentralisée. Il s'agit donc de la création et de l'opérationnalisation de l'offre de service de la coopération décentralisée au sein de la DGCL avec des points focaux au niveau des territoires.

- L'institutionnalisation des GTR et des GTP : ces groupes ont été créés officiellement par les différents gouverneurs et Walis des deux régions de Tanger-Tétouan et de l'Oriental. Il s'agit donc d'un ancrage institutionnel des instruments locaux de coordination de l'aide au développement à travers la création des "plateformes régionales de coordination de la coopération internationale" et le renforcement du rôle des élus.

Il s'agit aussi d'un pilotage formel et technique des réunions et des démarches du programme comme par exemple le cas du Conseil Régional de Tanger-Tétouan qui assume désormais la responsabilité de convoquer, accueillir et gérer les réunions du GTR, tout en s'appuyant sur l'équipe régionale d'appui du programme Art Gold du PNUD Maroc.

#### **b) Méthodes et Domaines : objet d'appropriation :**

L'un des domaines d'appropriation est bien entendu le renforcement des capacités des structures de la DGCL à travers une opulente diversité d'activités prévues dans le cadre du programme Art Gold du PNUD Maroc. Il s'agit notamment de :

- La formation, l'échange et le transfert des compétences : cours d'expert en décentralisation et coopération décentralisée (Éditions 2011 et 2012) ; formation des élus et cadres administratifs et techniques de la DGCL ;
- Les échanges techniques avec les collectivités territoriales au sujet de la planification stratégique et particulièrement en matière d'appui à l'élaboration des PCD des communes urbaines de plus de 35 000 habitants ;

- La coordination de l'aide au niveau local (services déconcentrés de l'Etat, communes, associations) ;

Il y a là des acquis obtenus grâce notamment à "l'implication effective" des institutions locales dans ces démarches de renforcement de capacités (Ministère, communes, provinces, régions).

#### **c) Les modalités et les moyens de l'appropriation :**

L'implication effective des institutions locales dans les démarches de renforcement des capacités et le système d'accompagnement du programme Art Gold passe par la mise à disposition de moyens et peut être assumée grâce à différentes modalités :

- La généralisation de la méthodologie et des outils comme un complément d'appui au processus de décentralisation du Maroc, en intégrant de nouvelles régions du Royaume.

En effet, il s'agit, à la demande de la DGCL d'élargir la méthodologie Art à d'autres régions telle que la région de Fès en vue de les appuyer dans leur mise à niveau pour être en mesure de faire face à leurs nouvelles compétences et responsabilités, notamment en matière de planification stratégique participative.

- L'engagement de la DGCL à mettre à disposition des ressources financières en appui à la réalisation des activités du programme. Il s'agit ainsi de la participation à la prise en charge des frais de mise œuvre des démarches, tel le cas du cofinancement de la DFCAT des "cours d'expert en décentralisation et coopération décentralisée". Un autre exemple de cofinancement par un partenaire national (local) découle de la convention de partenariat entre le Conseil Régional de Tanger - Tétouan et le programme.
- La mise à disposition ponctuelle de personne-ressources à l'occasion des démarches participatives et des réunions des groupes de travail territoriaux.
- L'implication directe et enthousiaste des collectivités locales, particulièrement les communes, aux démarches méthodologiques du programme (notamment l'appui à la constitution de mécanismes de suivi-

évaluation et l'émergence du réseau des villes stratégiques). Ces démarches sont entièrement appropriées par les acteurs locaux, soit du point de vue formel, soit celui de l'établissement et la mise en œuvre des contenus.

- La capitalisation des acquis et de l'expérience du programme à travers le renforcement de la coopération Sud -Sud, des échanges et transfert de savoir-faire interrégionaux et avec les pays voisins.

#### **d) Les indicateurs de mesure des résultats en matière d'appropriation du programme Art Gold du PNUD Maroc :**

La mesure du degré d'importance de l'appropriation de la méthodologie et l'approche Art Gold est démontrée grâce aux indicateurs relatifs aux actions ci-après :

#### **► La proposition de la création d'une unité de services de coopération à l'intérieur de la DGCL :**

La DGCL adoptera les instruments du programme Art Gold. Ces instruments seront validés et "institutionnalisés" dans les structures régionales, selon l'état d'avancement du programme dans les régions pilotes et les besoins de développement régional.

En vue de garantir la coordination des actions de la coopération décentralisée à travers tout le pays, le programme prévoit de renforcer les capacités de la DGCL ; l'objectif recherché étant de doter la DGCL d'une capacité spécifique avec une compétence particulière sur l'articulation de la coopération décentralisée dans les plans municipaux, provinciaux et régionaux.

Cette structure sera chargée d'offrir aussi un cadre de programmation aux acteurs de la coopération décentralisée intéressés et d'articuler son action avec les priorités et les stratégies nationales au lieu d'opérer selon une approche projets non coordonnée. Son action représentera une "offre de service" qui viendra compléter et renforcer la stratégie de la DGCL en faveur de la décentralisation et du développement régional.

Dans ce cadre, le recours au réseau interuniversitaire permettra d'assurer des formations dans le domaine de la coopération décentralisée, avec la participation des universités marocaines,

européennes et d'autres pays du Sud qui font partie du réseau Art International.

#### **► Le renforcement et la restructuration des GTR et des GTP au service des collectivités territoriales et particulièrement les élus pour améliorer leur planification locale et pour programmer et faciliter les actions de la coopération internationale. A cet égard, notons que :**

- La présence des collectivités territoriales au sein des GTR et des GTP et au sein des ateliers de formation du cycle de programmation locale sont également un indicateur du degré d'appropriation de la méthodologie du programme ;
- Les réunions hebdomadaires organisées, au niveau national, entre le CTP du programme Art Gold du PNUD Maroc et la DGCL ;
- L'adhésion formelle des acteurs locaux et institutions locales aux groupes de travail territoriaux, et leur convocation et gestion directe.

#### **► L'extension de la mise en œuvre du programme au-delà des deux régions pilotes :**

- Le cofinancement d'initiatives nées dans le cadre du programme par des acteurs nationaux ou locaux ;
- L'intervention du programme Art Gold du PNUD Maroc en appui aux stratégies nationales dans les secteurs prioritaires (environnement, services sociaux, économie locale, gouvernance) et l'implication des acteurs locaux qui représentent les institutions de ces secteurs est également un indicateur d'appropriation de la méthodologie et des outils.

#### **► La conduite des dynamiques d'échanges sud-sud par des partenaires nationaux :**

La réalisation de missions d'échange avec les pays du Sud (Sénégal, Mali, Mauritanie) visant à partager les expériences et les bonnes pratiques dans les domaines de la décentralisation, de la planification locale et du développement ainsi que la formation à des instruments de gestion de la coopération décentralisée.

Ainsi, l'expérience du Maroc dans la mise en marche de la méthodologie du programme a servi à d'autres pays dans le cadre d'un partenariat sud-sud. Citons l'exemple du Sénégal et la Mauritanie qui ont bénéficié d'un appui technique dans l'identification et la formulation du programme Art, notamment le transfert des outils des lignes directrices, les plateformes territoriales de coordination, et les démarches de renforcement de capacités et particulièrement la formation des acteurs de la décentralisation.

#### ▀ **La création du réseau des villes stratégiques :**

Le réseau est un contenant consensuel politiquement et un contenu consacrant le métier de planification et promettant une force de dialogue et de proposition. C'est un espace d'échange, de solidarité et un instrument de mobilisation de fonds et de partage de savoir et de savoir-faire entre les collectivités territoriales de la région de Tanger - Tétouan (8 communes urbaines). Ce réseau n'a pas manqué d'aborder la thématique de la planification stratégique en termes de compétences solidaires.

#### ▀ **L'évaluation entre homologues :**

“Il s'agit d'un nouveau concept qui vise à initier une pratique évaluative à un niveau communal par une équipe multidisciplinaire et multi appartenance ayant déjà pratiqué la planification locale. L'objectif de cet exercice est d'ancrer la culture d'évaluation dans la gestion des affaires locales, utiliser les résultats pour la réorientation du processus de planification et contribuer à l'atteinte des objectifs de développement. C'est un concept transférable et susceptible d'être appliqué dans le contexte communal et supra communal”

#### ▀ **Le processus d'institutionnalisation des plateformes régionales de coordination de la coopération internationale dans l'objectif d'assurer la convergence, ce qui favorise l'appropriation et l'alignement ;**

#### ▀ **La nécessité de capitaliser les outils et les instruments développés avec l'appui du programme et les transférer aux autres régions du pays : deux démarches qui démontrent le degré d'appropriation :**

**la gestion des connaissances et les innovations. Les résultats obtenus à ce niveau témoignent d'un haut degré d'appropriation :**

#### • **Les principaux résultats obtenus en matière de gestion de politiques publiques territoriales innovantes :**

Toutes ces initiatives promues par le programme sont en cours d'appropriation. Le degré d'appropriation des outils et de la méthodologie du programme Art Gold du PNUD Maroc est visible à travers l'implication du partenaire national qu'est la DGCL tant au niveau national qu'au niveau local.

Par ailleurs, “le fait que le processus de renforcement des capacités conduit par le programme Art Gold Maroc est le fruit **d'un processus endogène**, c'est-à-dire conduit par des acteurs nationaux et locaux ayant des objectifs précis, tout en exploitant efficacement les capacités existantes.

Dans ce même ordre d'idées, le programme Art Gold du PNUD Maroc développe une démarche basée sur une approche participative soutenant les efforts de développement du pays et des politiques auxquelles ils exercent une réelle maîtrise.

#### • **La réalisation des OMD au niveau local**

Inscrit dans le cadre d'intervention du système des Nations Unies au Maroc et dans l'axe stratégique de coopération du plan - cadre pour l'assistance au développement (UNDAF), le programme Art Gold œuvre dans le sens de contribuer aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) . Ces derniers constituent aujourd'hui la principale “feuille de route de tous les projets d'appui au développement”.

En effet, en matière de lutte contre la pauvreté, le programme Art Gold a travaillé en étroite collaboration avec les collectivités locales lors du processus de planification pour s'assurer d'une participation plurielle des citoyens et de l'intégration des objectifs de lutte contre la pauvreté dans les plans de développement locaux et les plans d'investissement, et ce en articulation étroite avec l'INDH, considéré dans ce sens comme un cadre de référence et de cohérence. Sont intégrés dans le processus de planification, les indicateurs liés aux OMD

de manière à faciliter la mesure de leur atteinte au cours de la période d'appui.

Aussi, le programme Art Gold du PNUD Maroc s'est fixé comme objectif de contribuer à la réalisation des OMD au niveau local à travers la mise en œuvre des initiatives et des projets novateurs en réponse aux lignes stratégiques régionales et aux PCD avec le soutien technique et financier de la coopération décentralisée.

Dans cette perspective, 19 projets d'appui au développement humain et local ont été formulés, conduits et mis en œuvre par les collectivités territoriales, les acteurs locaux du développement, les ONG et supportés par des partenaires de coopération.

## Contribution du Programme à l' Appropriation (leadership - partenaires)

En résumé, la méthodologie et l'approche ART est en cours d'appropriation. Ceci est démontré notamment à travers les actions suivantes :

- l'institutionnalisation des équipes régionales ou sein des structures des institutions locales ;
- la création d'un groupe de travail municipal au niveau d'Oujda et Chefchaouen ;
- l'adhésion formelle des acteurs et institutions locaux aux groupes de travail territoriaux, et leur convocation et gestion directe ;
- le cofinancement d'initiatives nées dans le cadre du Programme par des acteurs nationaux ou locaux ;
- la conduite des dynamiques d'échanges sud-sud par des partenaires nationaux ;
- En outre, la convention de partenariat avec le Conseil Régional de Tanger-Tétouan, la mise en place de l'Initiative Régionale, l'élaboration des PCD par les équipes Techniques communales elles mêmes, la création du Réseau des Villes Stratégiques à Tanger-Tétouan, ainsi que le processus d'institutionnalisation des plateformes Régionales de coordination de la coopération Internationale, sont d'autant d'initiatives promues par le programme en faveur de l'appropriation et le leadership des acteurs locaux et nationaux.

## Des réformes pour une gestion efficace de l'aide budgétaire.

Le Maroc a pris un certain nombre de mesures pour la lutte contre la corruption telles que la mise en place d'une instance centrale de prévention de la corruption ou le renforcement de la loi sur la déclaration de patrimoine.

En matière d'amélioration de la transparence des finances publiques, le Maroc est l'un des rares pays africains ayant adhéré à la Norme spéciale de diffusion des données du FMI.

Enfin, le Maroc a procédé au renforcement du contrôle a posteriori et développé une logique d'audit et d'évaluation de la performance. Toutes ces réformes ont permis de maintenir le classement par la Banque mondiale du système des finances publiques du Maroc (Country financial accountability assessment) et "risque faible" en 2007 (comme en 2003), le rapport indiquant que les réformes conduites ont contribué à consolider le système de GFP.

Il convient aussi de signaler que la problématique de la prévisibilité de l'aide se pose avec beaucoup moins d'acuité pour le Maroc que pour d'autres pays du fait de sa faible dépendance à l'aide.

Les autorités marocaines établissent ainsi leurs prévisions de décaissement sur la base de leurs propres analyses et non sur la base des notifications des bailleurs de fonds.

### AXE 1 RENFORCEMENT DE CAPACITÉS

#### *Renforcement dans la conduite de stratégies de décentralisation et de partenariats de coopération décentralisée*

Cours d'Experts  
32 acteurs formés  
Cycle de Gouvernements locale  
75 acteurs locaux formés

#### *Sensibilisations des associations locales en matière de planification communale*

285 bénéficiaires : société civile et fonctionnaires des communes PCD

#### *L'appui aux Communes en matière de communication stratégique et de la planification*

- Réseau de villes Stratégiques
- Systèmes des S & E entre homologues

#### *Les échanges entre le programme Art Gold et autres programmes PNUD et d'autres institutions de coopération*

18 missions d'échange impliquant  
124 acteurs

#### *Le lancement d'une dynamique de coopération Sud-Sud*

Transfert d'expériences et savoir-faire en matière de mise en œuvre du processus de décentralisation et de conduite de partenariats de coopération décentralisée.

### AXE 2 EFFICACITÉ DE L'AIDE

#### *Coordination territoriale des actions et initiatives de la coopération internationale et décentralisée*

Plateformes régionales 54 acteurs, dont 16 issus de la coopération internationale et décentralisée et 38 acteurs locaux

- Maison du développement
- FROCOD

Lignes Directrices

Sensibilisation des acteurs locaux aux priorités de Paris et Accra en matière d'efficacité de l'aide.

### AXE 3 ATTEINTE DES OMD AU NIVEAU LOCAL

#### *L'appui à des projets de développement humain et local, conduits par des ONG et les collectivités locales et appuyés par des partenariats multi-acteurs.*

27 projets en réponse aux Lignes Directrices ont été mis en œuvre dans le cadre du Programme

- 13 dans la RTT,
- 11 dans la RO,
- 1 RFB
- 2 au niveau national

- 835 bénéficiaires (195 femmes)

Source : document du PNUD Maroc, Programme Art Gold.

**FONDS EXECUTES PAR LE PROGRAMME ART GOLD MAROC  
2007\_2012 EN USD**

Institution	Code Donateur	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total 2007-2012
1. Agences des Nations Unies		187,520.45	243,163.81	55,056.75	50,007.36	114,140.57	144,017.00	793,905.94
PNUD	00012	187,520.45	243,163.81	35,196.19	32,255.98	113,495.42	144,017.00	755,648.85
UNICEF	11229	0.00	0.00	19,860.56	17,751.38	645.15	0.00	38,257.09
2. Partenaires de la Coopération Bilatérale (canalisée directement par le Bureau de pays du PNUD)		391,989.83	777,259.58	768,156.61	2,174,705.08	866,386.42	427,635.00	5,406,132.52
TF Gouvernement Belge	00061	53,561.59	30,373.40	0.00	0.00	288.51	0.00	84,223.50
TF AECID	10216	264,000.32	695,841.73	581,379.34	2,173,347.83	866,064.85	220,508.00	4,801,142.07
TF Ministère des Affaires Etrangères Italien & Gouvernement Italie	11227 00137	74,427.92	51,044.45	186,777.27	1,357.25	33.06	12,499.00	326,138.95
Coopération Suisse	11768	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	173,914.00	173,914.00
Monaco	00169	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20,714.00	20,714.00
3. Partenaires de la Coopération Décentralisée (du pays donateur, à travers le Fonds d'affectation ART)		0.00	56,689.36	866,927.60	219,212.10	126,287.95	223,538.76	1,492,655.77
TF Valence	10959	0.00	52,959.19	552,306.20	0.00	5,929.33	119,034.00	730,228.72
TF Iles Baléares	11196	0.00	0.00	124,647.40	84,755.02	54,243.80	51,508.00	315,154.22
TF COMO	10458	0.00	3,730.17	10,165.00	0.00	0.00	7.76	13,902.93
TF ESP-ACCD	10469	0.00	0.00	179,809.00	49,702.06	488.96	0.00	230,000.02
TF Ayuntamiento de Malaga	11483	0.00	0.00	0.00	84,755.02	65,625.86	52,989.00	203,369.88
4. Partenaires de la Coopération Décentralisée (du pays donateur, canalisée directement par le Bureau de pays du PNUD)		0.00	0.00	21,097.05	19,915.53	780.23	19,551.85	61,344.66
Province de Florence	11307	0.00	0.00	21,097.05	437.89	0.00	23.85	21,558.79
Commune de Florence	11583	0.00	0.00	0.00	19,477.64	780.23	19,528.00	39,785.87
<b>TOTAL FONDS EXECUTEES</b>		<b>579,510.28</b>	<b>1,077,112.75</b>	<b>1,711,238.01</b>	<b>2,463,840.07</b>	<b>1,107,595.17</b>	<b>814,742.61</b>	<b>7,754,038.89</b>

Fonds exécutés par le programme ART GOLD de 2007 à 2012

## Ressources mobilisées/executées par le programme 2007-2012

PARTENAIRES	RESSOURCES MOBILISEES 2012	RESSOURCES EXECUTEES 2012	RESSOURCES MOBILISEES 2007/12	RESSOURCES EXECUTEES 2007/12
Gouvernement national	0,00	0,00	414 668,00	0,00
Collectivités locales	772 078,45	0,00	3 268 241,65	0,00
Agence des Nations Unies	144 017,00	144 017,00	860 251,86	793 905,94
Agence des Nations Unies_ Fonds gérés directement par l'agence UN en utilisant le cadre ART	0,00	0,00	534 571,55	0,00
Secteur privé, Organisations Non Gouvernementales, Fondations, Universités du pays partenaire	90 000,00	0,00	679 237,86	0,00
Coopération Bilatérale (canalisée directement par le Bureau de Pays du PNUD)	843 396,00	427 635,00	6 125 432,28	5 406 132,52
Coopération Bilatérale (via Bureau de Pays du PNUD) Fonds gérés directement par la Coop. Bi. en utilisant le cadre ART	650 000,00	0,00	1 814 592,63	0,00
Coopération Décentralisée (du pays donateur, canalisée directement par le Bureau de Pays du PNUD)	19 551,85	19 551,85	80 447,68	60 344,66
Coopération Décentralisée (du pays donateur, à travers le Fonds d'affectation ART)	227 925,00	223 538,76	1 639 245,35	1 492 655,77
Coopération Décentralisé_ Fonds gérés directement par la Coop. Déc. en utilisant le cadre ART	1 182 168,77	0,00	4 716 787,90	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>3 929 137,07</b>	<b>814 742,61</b>	<b>20 133 476,76</b>	<b>7 753 038,89</b>

EFFET DE LEVIER FINANCIER, Ressources mobilisées par rapport aux ressources directement injectées par le Programme et ses partenaires de 2007 à 2012 en USD

### I. Contexte et justification :

Un des éléments fondamentaux du Programme Art Gold du PNUD - 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"<sup>9</sup>. L'appui à l'élaboration des PCD des Communes du Nord Maroc procède de cette démarche.

L'élaboration des PCD n'est, cependant, que la première étape d'un long processus dont l'appropriation par les Communes de la démarche de planification stratégique elle-même reste la grande conditionnalité de réussite.

L'Appropriation est un axe central de l'efficacité de l'aide au développement réaffirmé par la Déclaration de Paris et le Programme d'Accra dont le Programme Art Gold du PNUD - Maroc fait sienne. Si des moyens sont mis en place pour promouvoir et faciliter cette appropriation, une question centrale demeure : comment peut-on s'assurer qu'une Commune donnée, appuyée par le Programme Art Gold du PNUD - Maroc, s'est effectivement appropriée la démarche de planification stratégique ? L'Initiative ART ne dispose pas de méthodologie pour apprécier cette appropriation. La Déclaration de Paris ne donne pas non plus suffisamment d'indicateurs à ce sujet.

La présente proposition vise à pallier ce vide en proposant un outil d'évaluation de l'appropriation. Il s'agit d'établir un Indice d'appropriation de la planification stratégique sur la base duquel sera mesuré le degré d'appropriation de chaque collectivité appuyée par le Programme. Cela permettra par la suite de déterminer le type d'appui dont elle aurait besoin pour réussir l'appropriation.

De par son niveau d'abstraction, l'outil proposé pourra être utilisé non seulement dans le cadre du Programme Art Gold du PNUD - Maroc mais aussi dans tous les programmes de l'Initiative ART qui appuient des collectivités territoriales à mener une démarche de planification stratégique. Il est proposé de l'appeler "**Indice d'Appropriation de la Planification Stratégique**" en abrégé "**Indice APS**".

### II. Méthodologie d'établissement et d'évaluation de l'Indice APS :

Pour établir l'Indice APS, il est fait recours essentiellement à des indicateurs qualitatifs, une douzaine au total. Comme il s'agit d'une appropriation institutionnelle, les douze indicateurs sont repartis dans les trois dimensions suivantes : organique, fonctionnelle et productive. Chacune de ces dimensions représente un volet de l'appropriation.

#### 1. La dimension organique :

Le premier volet de l'appropriation consiste à déterminer la liaison entre la planification et la collectivité : c'est la dimension organique. L'idée est de déterminer le degré d'ancrage institutionnel de la planification. Il s'agit donc de situer la planification dans la structure organisationnelle de la collectivité. Il est prévu quatre indicateurs :

- L'existence d'une structure de planification dans la collectivité ;
- L'existence de texte d'organisation de cette structure ;
- L'existence de ressources humaines dédiées ;
- La distance hiérarchique entre la structure et le staff décisionnel de la collectivité.

#### 2. La dimension fonctionnelle :

Le deuxième volet de l'appropriation s'intéresse à la fonction planificatrice. Ici, il s'agit de répondre à la question : comment la planification est-elle mise en œuvre ? Quatre indicateurs pourront également être utilisés :

- L'existence d'un document de PCD (projet, validé, mis à jour ?) ;
- L'existence d'un mécanisme de suivi du PCD ;
- L'utilisation de l'approche participative ;
- L'implication de la collectivité (par rapport au Programme ou aux partenaires, etc.)

#### 3. La dimension productive :

Le troisième volet de l'appropriation consiste à savoir si la planification donne des résultats ou pas. En d'autres termes, il s'agira de répondre à la question suivante : dans quelle mesure le PCD accompagne-t-il effectivement le développement de la Commune ? Quatre éléments pourront aider à répondre à cette question :

<sup>9</sup> PRODOC, ART/GOLD Maroc- Appui aux Réseaux Territoriaux et Thématiques de coopération pour la Gouvernance et le Développement Local au Maroc, 2007, p.6

- La proportion des projets planifiés par rapport aux projets prévus dans le cadre du PCD
- La proportion des projets issus du PCD dans le budget communal
- La proportion des projets effectivement réalisés dans le cadre du PCD
- La valeur ajoutée du PCD sur les priorités supra-territoriales (régionale et nationale)

### III. Le calcul de l'Indice APS :

L'indice APS est établi sur la base de deux éléments : une note et une cote.

#### 1. La note d'indice :

L'indice est doté d'une note maximum de 10 points, calculée sur la base des notes des indicateurs et des coefficients qui leur sont attribués.

La note de chaque indicateur varie de 0 à 5 en fonction du degré d'atteinte.

Le coefficient est établi en fonction de chacune des trois dimensions : le coefficient est de **"0,1"** pour les indicateurs de la dimension **"Organique"** et **"0,2"** pour les indicateurs des dimensions **"Fonctionnelle"** et **"Productive"**.

#### 2. La cote d'indice :

La note d'indice donne un état global. La cote est proposée pour préciser le degré d'appropriation pour chacune des trois dimensions. Elle est donnée en trois lettres : la première lettre représente la dimension organique, la deuxième lettre la dimension fonctionnelle et la troisième lettre la dimension productive.

Chacune des trois dimensions est notée de "D" à "A" ; "D" étant la note la moins élevée et "A" la plus élevée. Très précisément :

"A" représente une note comprise dans le 4<sup>ème</sup> quart de la note maximale

"B" représente une note comprise dans le 3<sup>ème</sup> quart de la note maximale

"C" représente une note comprise dans le 2<sup>ème</sup> quart de la note maximale

"D" représente une note comprise dans le 1<sup>er</sup> quart de la note maximale

### IV. Matrice d'évaluation de l'Indice APS :

Par exemple : une Commune X a une note d'indice "5,1" et une cote d'indice "ABD". Cela signifie que :

Globalement, cette Commune déploie des efforts d'appropriation acceptables (avec les nuances suivantes)

- La note obtenue dans la dimension Organique est très proche de la note maximum ;
- La note obtenue dans la dimension Fonctionnelle est supérieure ou égale à la moyenne ;
- La note obtenue dans la dimension Productive est médiocre.

Cela pourra ainsi déterminer le type d'action prioritaire à mener pour accompagner la collectivité. Dans le cas présent, un renforcement de capacité en élaboration de projets pourrait être envisagé.

Source : PNUD Maroc.



Plusieurs années ont été consacrées par le programme Art Gold du PNUD Maroc pour investir un champ d'intervention composé de plusieurs activités tout aussi importantes que vitales pour le développement territorial du Royaume. Ce sont en fait, plusieurs formes essentielles d'appui à l'Etat, aux collectivités locales (Régions, provinces, communes) et à la société civile qui articulent ce programme :

- L'appui à la décentralisation ;
- L'appui au renforcement des capacités des acteurs centraux et locaux ;
- L'appui au partenariat et à la coordination de la coopération décentralisée ;
- L'appui aux espaces de bonne gouvernance et l'articulation multi-acteurs et multi-niveaux, à l'amélioration de l'efficacité de l'aide locale et à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD).

Pour conduire ces domaines d'activités et leur apporter le soutien nécessaire, le programme a mis au point, dès le départ, **un système d'accompagnement et un cadre référentiel**.

Composé d'une opulente diversité d'approches et de méthodes ainsi qu'une multiplicité de mécanismes et d'outils d'intervention, **le système d'accompagnement** s'est révélé d'une grande valeur. Laquelle valeur réside dans la capacité du programme Art Gold à soutenir des processus stratégiques de réforme territoriale et de coordination de diverses interventions en matière de développement local.

Etant **un cadre référentiel** mais tout aussi opérationnel que fonctionnel et facilitateur mis à la disposition des réseaux de la coopération décentralisée multi-acteurs et multi-niveaux, le programme Art Gold n'a pas manqué d'apporter l'assistance nécessaire pour coordonner leurs actions et répondre de façon synchronisée, complémentaire, voire articulée, cohérente et souvent efficace

aux besoins et priorités de développement territorial.

Ce cadre de référence et ce système d'accompagnement ont été mis à l'épreuve pour aplanir les difficultés identifiées, dépasser les contraintes soulevées et résoudre les problèmes rencontrés.

Dés lors, au vu des résultats tangibles et convaincants, il est nécessaire de procéder à une capitalisation des expériences menées en matière d'implantation de ce programme dans les deux régions pilotes (Tanger -Tétouan et l'Oriental) et à travers elles, mettre à profit les acquis, les bonnes leçons et les meilleures pratiques.

Cette capitalisation est nul doute, hautement profitable, en termes d'outils et de modes opératoires, de démarche participative et d'approches empiriques appliquées dans la conduite de la planification stratégique (lignes directrices, PCD), dans la mise en œuvre de la décentralisation et de la gouvernance locale, dans l'effort de développement des capacités, dans le déploiement des mécanismes de coordination et de renforcement du partenariat de la coopération décentralisée.

Dans ce cadre, il s'agit de mettre en évidence les principaux éléments de partage notamment les **acquis, les savoir-faire, les bonnes pratiques, les leçons apprises, les enseignements tirés et les recommandations adoptées**.

#### **IV.1. Modalités et formes de partage des connaissances et des bonnes pratiques :**

##### **IV.1.1. Partage interne : évaluation des homologues :**

L'Évaluation entre Homologues adopte des mécanismes se basant sur le processus de planification locale et l'approche méthodologique adoptée, tout en se référant au processus initié par la DGCL. Le produit

de cette technique est dirigé aux instances liées directement au dit processus à savoir la DGCL, les communes, la population.

Elle se base également, sur des mécanismes de diffusion de l'information, de partage de connaissances et d'apprentissage mutuel.

L'évaluation est portée par un groupe d'évaluateurs des différentes communes ayant déjà exercé la planification locale. La diversité du groupe concourt à la promotion des compétences solidaires et à l'échange intercommunal.

## A. Le cadre référentiel et technique :

### a) Le cadre référentiel :

Dans le cadre du suivi d'accompagnement au PCD et conformément aux lignes du **Plan Opérationnel 2011**, les différents ateliers nationaux et régionaux de réflexion sur les modalités de la continuité de l'appui du programme Art Gold Maroc du PNUD au processus de mise en œuvre des PCD et à l'issue des recommandations de l'atelier de restitution des PCD tenu à Tanger le 05 mai 2011, un atelier de réflexion est organisé au profit du Comité d'Evaluation entre Homologues.

En effet, et dans une initiative innovante, le programme a fourni un modèle d'évaluation entre homologues dont le groupe le constituant, se charge de définir des critères pour la construction des indicateurs d'évaluation de la qualité du contenu des PCD, du processus de planification et de mise en convergence entre les différents systèmes communaux. Ledit groupe procédera à l'élaboration des rapports d'évaluation qui servent de référence pour toute révision et orientation.

Cette initiative s'aligne également avec **les recommandations** de l'atelier de restitution organisé par la DGCL en 2011 et dont l'objectif était de faire le point sur les réalisations en matière de planification locale et d'élaboration des PCD, capitaliser les expériences réussies et enrichir le processus d'accompagnement et de déploiement au niveau local.

Dans cette optique, un atelier de planification pour l'accompagnement du processus du système d'Evaluation entre Homologues a eu lieu en septembre 2011.

Cet atelier avait pour objectifs de :

- constituer le Comité d'Evaluation d'Homologues ;
- fixer les modalités et les mécanismes du travail du comité ;
- arrêter un plan d'action du dit système ;
- programmer une première mission d'évaluation dans l'une des régions pilotes.

### b) Cadre conceptuel et technique :

“Il s'agit d'un nouveau concept qui vise à initier une pratique évaluative à un niveau communal par une équipe multidisciplinaire et multi appartenance ayant déjà pratiqué la planification locale. L'objectif de cet exercice est d'ancrer la culture d'évaluation dans la gestion des affaires locales, utiliser les résultats pour la réorientation du processus de planification et contribuer à l'atteinte des objectifs de développement. C'est un concept transférable et susceptible d'être appliqué dans le contexte communal et supra communal”

L'Evaluation entre Homologues adopte des mécanismes se basant sur **des techniques d'évaluation** qui questionnent le processus de planification locale et l'approche méthodologique adoptée pour le faire aboutir, tout en se référant au guide méthodologique de la DGCL.

L'Evaluation entre Homologues se base également, sur des **mécanismes de diffusion de l'information, de partage de connaissances et d'apprentissage mutuel.**

L'évaluation porte sur **le processus de planification dans des dimensions géographiques, temporelles, institutionnelles et sectorielles** ; et ce à partir de la définition de critères pour la construction des indicateurs d'évaluation de la qualité du contenu des PCD, du processus de planification et de mise en convergence. Ce procédé sera couronné par **la rédaction des rapports d'évaluation et la conception d'un catalogue de compétences.**

La perspective de cet exercice est de créer une dynamique territoriale et une articulation avec les stratégies de développement en termes de Gouvernance au niveau communal, provincial, régional et national (identification des indicateurs).

Lors de cette mission, les évaluateurs sont encadrés par le programme Art Gold Maroc du PNUD et ses partenaires ayant déjà accompagné le processus de la planification locale.

## B. Objectifs globaux :

Les objectifs fixés visent à :

- Relire, réviser et réorienter le processus de planification ;
- Etablir la pertinence de la méthodologie adoptée au regard des objectifs de ce processus ;
- Vérifier le degré d'implication des acteurs politiques, techniques et de la population ;
- Vérifier de degré de coordination entre les acteurs du territoire ;
- Evaluer à quel point ce processus a permis le renforcement des capacités des acteurs politique et technique ;
- Estimer l'appropriation de la méthodologie en termes d'apprentissage ;
- vérifier la clarté des objectifs, la pertinence, l'efficacité et l'efficacité dans la programmation ;
- Estimer la viabilité à travers la lecture du degré d'appropriation ;
- vérifier le système de communication adopté et le flux informationnel régissant le processus ;
- Vérifier la perceptivité des acteurs locaux au genre et à l'environnement et leur intégration dans le processus.

Dans ce cadre, ce dispositif est composé de moyens et d'outils appropriés selon une méthode garantissant l'atteinte des **objectifs spécifiques** escomptés par le Groupe d'Evaluation entre Homologues. Elle prend en considération la spécificité du champ d'évaluation tel par exemple le processus de **Planification Stratégique Locale (PSL)** ou encore la **logique programmatique des Plans Communaux de Développement (PCD)**.

Cette expérience est dotée d'objectifs qui visent à :

- produire des recommandations utiles relatives au processus d'application et à la capacité des communes d'intégrer les

instruments de la bonne gouvernance (coordination, participation, communication...);

- vérifier l'influence de la pratique de la PSL sur le développement de la capacité des communes en termes d'apprentissage et d'amélioration de la gestion interne de la commune ;
- apprécier la cohérence du document PCD lui-même, en matière de programmation, en questionnant la logique de la structuration de ce document en relation avec la vocation de la commune et son rapport avec la vision, les axes stratégiques choisis, ainsi que la pertinence des projets sélectionnés.

## C. Champ d'application et groupe de l'évaluation entre homologues : rôle, processus et tâches.

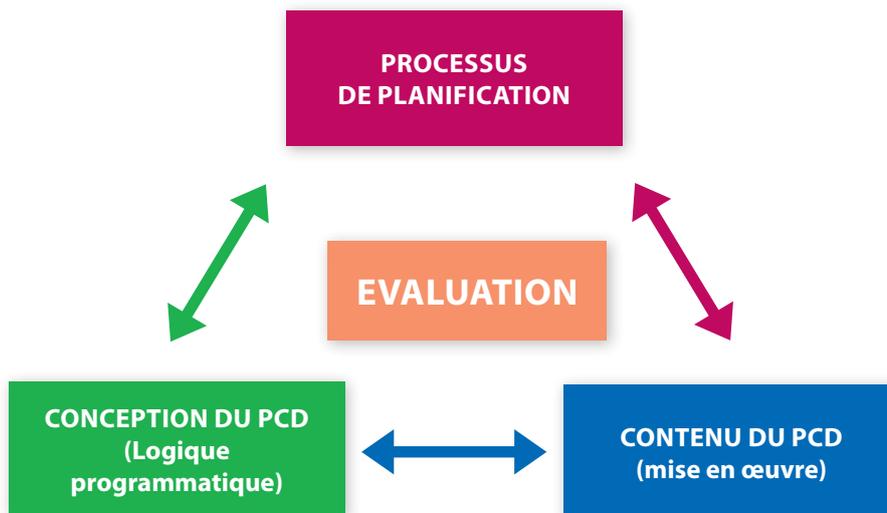
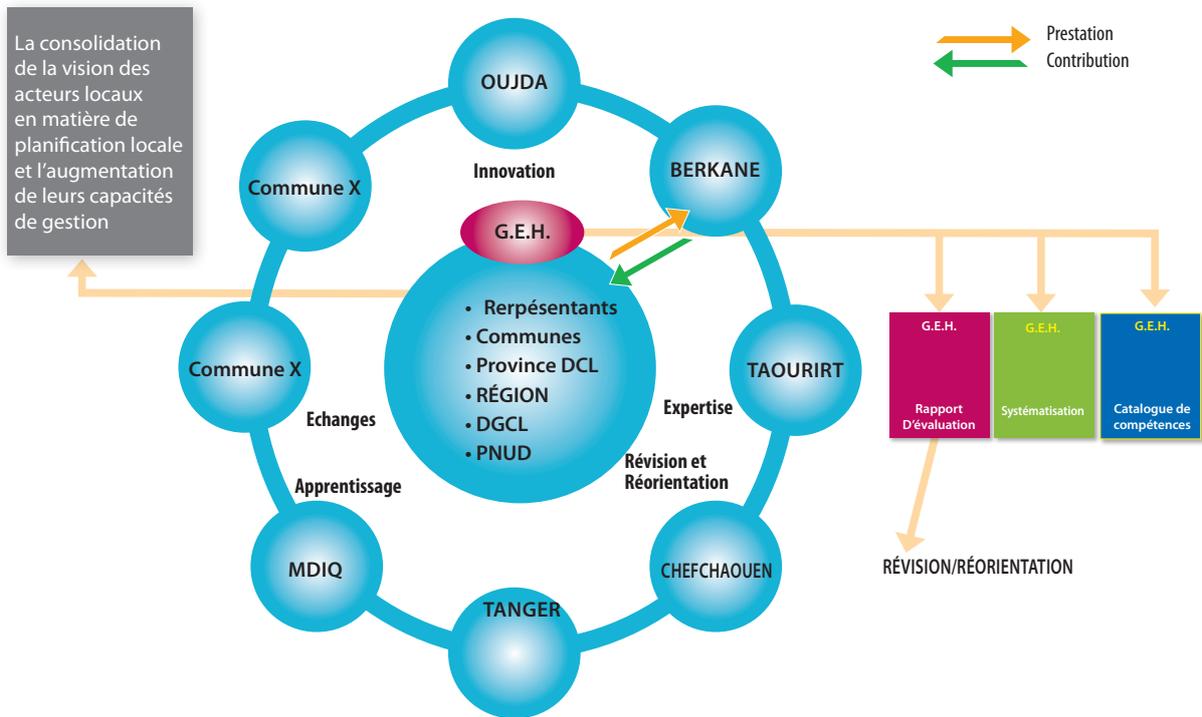
Certes ce processus est régi par des outils classiques d'évaluation, mais il est **novateur** en termes d'approche et des champs de son application. En effet, les chargés d'évaluation se penchent sur :

- la vérification du processus de Planification Stratégique Locale (niveau 1) ;
- le document du PCD lui-même quant à sa cohérence (niveau 2) ;
- l'appui des unités communales d'évaluation dans la phase de la mise en œuvre des projets du PCD (niveau 3).

### Le groupe d'évaluation : rôle, processus et tâches.

Il s'agit d'un groupe issu des communes ayant déjà leur PCD et qui est composé :

- d'un représentant de la DGCL (Direction de la Planification et d'Equipement) Ministère de l'Intérieur ;
- d'un représentant de la DFCAT, Ministère de l'Intérieur ; de cinq représentants de la Région de Tanger-Tétouan (membres des différents ETC des communes bénéficiaires de l'appui du programme) ;
- de cinq représentants de la Région de l'Oriental, (membres des différents ETC des communes bénéficiaires de l'appui du programme) ;
- d'institutions d'appui : d'un représentant du programme Art Gold Maroc/PNUD, de l'UNIFEM, de l'ONDH, de l'Agenda



21, de l'association TARGA et toute autre personne susceptible d'enrichir les travaux du groupe.

Le groupe désigne un coordinateur qui garantira la communication entre les membres du groupe, la logistique et la préparation des missions d'évaluation.

Lors des missions d'évaluation, des tâches sont réparties entre les membres du groupe selon leurs profils et leurs habilités pour garantir une harmonisation des interventions et réussir ainsi leur mission dans de bonnes conditions.

Le groupe d'évaluation a pour rôle de désigner un coordinateur du groupe, de déterminer les thèmes, les critères, la fréquence et le chronogramme des activités d'évaluation, de choisir la commune à évaluer.

Ce groupe a également pour rôle d'élaborer des instruments et des outils d'évaluation, de s'enquérir de la documentation nécessaire, d'organiser les séances et les rencontres d'évaluation ainsi que la logistique facilitant sa mission.

Enfin, il a pour rôle d'élaborer et de soumettre le rapport d'évaluation final aux instances concernées (la commune, la DGCL, la DFCAT et le PNUD).

Dans le cadre de ce groupe d'évaluation, les acteurs impliqués sont notamment :

- les communes représentées par les présidents élus, les présidents des commissions permanentes, les techniciens et administrateurs ;
- les provinces représentées par les secrétaires généraux, les chefs DCL et les membres EAP ;
- les services déconcentrés de l'Etat représentés par les chefs de services ou délégués techniciens et administrateurs ;
- les acteurs non étatiques et composantes de la société civile, particulièrement, les associations et opérateurs privés ;
- les différents organismes de coopération appuyant le processus d'évaluation.

## Méthodologie

L'objet de l'évaluation est le processus de planification locale dans les communes ayant élaboré leur PCD. Il s'agit notamment des communes appuyées par le programme Art Gold Maroc du PNUD. La sélection des communes à évaluer s'effectue selon des critères géographiques prenant en compte notamment les villes de plus de 35.000 habitants dans les deux régions cibles. En première phase et à titre de lancement une commune sera sélectionnée au niveau de la région de l'Oriental.

Selon l'objectif assigné l'évaluation portera sur toutes les phases de la planification depuis le diagnostic jusqu'à l'évaluation, tout en focalisant, entre autres, sur la cohérence du processus, la coordination institutionnelle, la participation, la planification et le déploiement des ressources dédiées aux activités et projets, l'intégration du genre et de l'environnement.

Enfin, il s'agit de tracer un tableau sur le déroulement dudit processus dans la perspective pratique de formuler des recommandations permettant la consolidation des acquis et la réorientation du processus

Ne perdant pas de vue la valeur ajoutée de cette initiative qui se veut un processus d'apprentissage, toutes les recommandations issues de cette évaluation feront objet d'un réinvestissement dans le futur mais également elles seront prise en compte lors de l'actualisation des PCD dans 3 ans comme décrété par la charte communale.

L'évaluation entre homologues se déroule sur trois phases :

### PHASE I PRÉPARATOIRE ET DE STRUCTURATION :

L'objectif de cette phase est de définir le cadre globale de cette évaluation, sélectionner les critères d'évaluation, fixer les modalités et les mécanismes du travail du groupe, arrêter un plan d'action dudit système et sélectionner la commune pilote.

#### Niveau 1 : Processus d'évaluation

- **Consensus** : Appropriation politique - Demande d'accompagnement / appui de la DGCL, Acceptation, appropriation sociétale (Groupes sociaux...) ;
- **Coordination** : coordination verticale (communale, provinciale et régionale) ; - coordination horizontale (services déconcentrés de l'Etat, ONG ; secteur privé...) ; - Coordination avec l'institution d'accompagnement "DGCL" - mécanismes de coordination transversale au niveau de la commune ; relation avec d'autres processus de la municipalité ;
- **Planification et ressources** : ressources humaines et techniques, internes et externes, dédié au projet ; - affectation de la participation de l'ETC des autres fonctions ; - Ressources financières affectées
- **Participation** : - les acteurs impliqués dans le processus et leur contribution ; - prise en compte des groupes sociaux concernés ; - prise en compte des suggestions des acteurs lors du diagnostic et de la planification ; - implication du Commission de parité et d'égalité des chances ; - Implication et participation des populations vulnérables notamment les femmes, les jeunes, les personnes handicapées et les personnes âgées
- **Communication** : - information des acteurs potentiels ; - Les canaux et mécanismes utilisés par la commune pour informer sur le processus ; - Acheminement de l'information ; - Qualité de l'information ; - Impact de l'information sur les citoyens
- **Renforcement de capacités** : - les formations dispensées au personnel impliqué ; retour de l'apprentissage au cours du processus sur la gestion des services de la commune ;

#### Niveau 2 : Approche programmatique du document du PCD

- **Diagnostic** : - mécanismes et méthodes du diagnostic ; - sources d'information et de données ; - Mise en exergue des défis prioritaires liés notamment les OMD - pertinence des conclusions du diagnostic ; - conformité des conclusions avec la programmation ; (enjeux et débat)
- **Programmation** : prise en compte et intégrations des politiques nationales, provinciale, régionale et communales ; - cohérence du PCD en termes de vision, axes stratégiques et projets avec les défis prioritaires identifiés - Pertinence des projets en lien avec les défis prioritaires ; - Prise en compte des droits humains, du genre et environnement dans la programmation ; comme axes transversaux - Contribution des projets à la réalisation des ODM ; - Pertinence des interventions du PCD par rapport aux priorités identifiées et définies dans les diagnostics des communes - Mise en place d'un système Suivi & Monitoring ;
- **Budgétisation** : Budgétisation tri annuelle ; - Prise en compte des ressources propres de la commune ; - Plan de mobilisation de fonds ; - Capacités de mobilisation de fonds
- **Efficience de l'utilisation des fonds** : Lien entre les capacités d'exécution et l'affectation et la mobilisation de ressources (adaptation des moyens et activités aux résultats à atteindre), du bon usage des ces ressources et de partenariat avec les autres intervenants.
- **Durabilité** : Durabilité des résultats et leur impact en termes de renforcement des capacités des partenaires nationaux et de développement humain durable.
- **Déroulement et plan de travail** :

**PHASE 2 : UN ATELIER DE RÉFLEXION** réunira les membres d'équipe des évaluateurs dans un objectif :

- fixer les modalités et les mécanismes du travail du comité ;
- arrêter un plan d'action dudit système ;
- sélectionner la commune pilote.

### PHASE 3 : ÉTUDE DOCUMENTAIRE ET DÉFINITION MÉTHODOLOGIQUE :

Durant cette première étape l'équipe des évaluateurs prend connaissance du processus dans sa globalité et mécanismes de sa mise en œuvre. A l'issue de cette lecture l'équipe se concerta et valide la méthodologie qui servira de préparer les visites de terrain et les entretiens dans la commune sélectionnée.

Par ailleurs, après la validation des documents organisationnels, le groupe procédera à une étude documentaire. Durant cette première étape l'équipe des évaluateurs prend connaissance du processus dans sa globalité et les mécanismes de sa mise en œuvre. Ainsi, les membres du groupe auront à lire et analyser un dispositif documentaire segmenté comme suit :

**Documentation générale** : il s'agit de toute documentation facilitant la compréhension des démarches cadrant le processus de planification à savoir : le guide méthodologique de la DGCL ; les CR des rencontres régionales et nationales sur l'appui à l'élaboration des PCD ; autres.

**Documentation spécifique** : il s'agit de toute documentation produite lors et après l'élaboration du PCD de commune objet de l'évaluation, à savoir : les CR du lancement et des ateliers organisés au cours du processus, les arrêtés de désignation de l'ETC et les profils de ces membres, les outils et notes méthodologiques, le plan de communication s'il existe, les stratégies ou les plans de développement émis par d'autres acteurs territoriaux, les outils méthodologiques de l'élaboration du PCD.

Ces documents devront être envoyés à l'équipe au moins deux semaines avant le déplacement. La commune concernée se chargera de transmettre desdits documents.

#### **PHASE 4 DE VISITE DE TERRAIN :**

Durant cette étape les évaluateurs réaliseront/procéderont à la collecte de l'information nécessaire permettant de :

- Étudier et analyser le processus et les mécanismes de son application au niveau de la commune cible, en se référant à la batterie des critères.
- Identifier les enseignements et leçons apprises durant ce processus tout en formulant des recommandations pertinentes de systématisations portant sur les bonnes pratiques et d'éventuelles orientations ou réajustements.

#### **PHASE 5 : ATELIER DE RESTITUTION :**

Une fois l'analyse préliminaire conclue, un atelier de restitution est organisé en présence des membres des évaluateurs, les représentants de institutions d'appui et d'accompagnement et toute autre acteur susceptible d'enrichir la discussion et le débat sur les premiers résultats et incorporer au rapport d'autres éléments informatifs considérés importants.

**Note méthodologique de l'atelier de restitution** : *Objectifs* Mener un travail de groupe participatif et une réflexion commune entre le GEH, les institutions d'appui les acteurs concernés par l'évaluation afin de :

- Présenter et débattre les conclusions préliminaires de l'évaluation ;
- Enrichir les conclusions en insérant les commentaires et les suggestions utiles ;
- Produire les recommandations susceptibles de réorienter de rectifier ou d'améliorer de l'objet évaluable.

##### **Support de travail :**

- Note méthodologique de l'atelier ;
- document des conclusions ;

##### **Méthodologie de l'atelier**

- Animation par un binôme : ART/GOLD - coordinateur du GEH
- Désignation d'un rapporteur (membres du comité de rédaction : FR/AR)

#### **PHASE 6 DE RÉDACTION DU RAPPORT D'ÉVALUATION :**

Après l'intégration des apports et des suggestions lors de l'atelier de discussion et après avoir cerné tous les points relatifs au contexte, à la méthodologie, à la collecte et l'analyse des données et la validation des conclusions et des recommandations, le comité procède à la rédaction du rapport final en langue arabe et français selon la proposition de la structure suivante : introduction, contexte, justificatif, méthodologie, contraintes et limites, description du processus de planification locale, des actions objet de l'évaluation, analyse des résultats de l'évaluation (consensus, coordination, planification et ressources, participation, communication, diagnostic, programmation, budgétisation, durabilité, transversalité), conclusions et recommandations.

#### **PHASE 7 DE DIFFUSION DES RÉSULTATS :**

Une fois le document d'évaluation définitif est élaboré un processus de diffusion interne et externe est initié. Le Coordinateur du Groupe remettra, à cette phase, des copies du rapport final aux acteurs suivants :

- Le président de la commune évaluée ;
- La DGCL ;
- Le programme Art Gold du PNUD Maroc ;
- La DCL de la province concernée ;
- Au président du réseau des villes stratégiques.

Par ailleurs, et dans l'objectif de partager cette expérience avec l'ensemble des collectivités locales au Maroc et aux institutions d'appui au processus de planification locale, le programme Art Gold du PNUD Maroc procédera à l'édition et la large diffusion de ce document.

**Coordination du processus:** Consensus, Coordination multi niveau (communal, provincial, régional), Initiatives et leadership, Intégration au système participatif de la commune, La clarté des objectifs, Planification et ressources

**Participation :** Acteurs participants, Pertinence des questions soumises à la participation, Capacité d'intervention de l'administration locale, Diagnostic participatif, Qualité de l'information, Degré de participation, Méthodes et techniques de délibération

**Impact, conséquences, résultats du processus:** résultats, mise en œuvre des résultats, retour de résultats, amélioration des dynamiques relationnelles entre acteurs, formation et capitalisation

**Viabilité :** Facteurs institutionnels, socioculturels et économiques

**Transversalité :** Intégration du Genre, Prise en compte de l'environnement.

L'évaluation par homologues du PCD de Berkane est une démarche innovante, première dans son genre, dont l'objectif est double :

- 1) De prime abord, d'évaluer le processus de planification et du plan de développement de la commune urbaine de Berkane qui en a découlé;
- 2) Parallèlement de renforcer les capacités des homologues à travers un échange d'expérience concret et un transfert de savoir.

La démarche pour mener cette évaluation a été participative dans la mesure où y ont participé différents acteurs hommes et femmes impliqués dans le processus de planification stratégique du développement local à savoir des techniciens des communes de Oujda, Berkane, Larache, Assilah, Chaouen, Bni Nsar, des membres des DCL de Tanger et d'Oujda, des membres associatifs notamment TARGA, des membres de l'agence de développement social et de l'agence du Sud ainsi que le PNUD.

Quant aux parties prenantes sollicitées pour l'évaluation ont participé à l'exercice des élus, des ETC, DCL/EPA/Autorités locales, des services extérieurs et des associations.

L'évaluation a été menée selon des critères internationaux préconisés par le centre d'appui au développement (CAD), à savoir : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact.

- Pour ce qui est du Plan de développement : Portage politique, participation, coordination, Planification des ressources dédiées à la gestion du processus, communication, renforcement de capacités en ce qui concerne la démarche de planification adoptée.

Les résultats qui ont découlé de l'évaluation ont porté sur deux niveaux, le premier relatif au processus de planification et le second relatif au plan de développement.

- Pour ce qui est du processus de planification, des conclusions et constats provisoires suivants ont été tirées :
- Globalement le processus de réalisation du PCD de la commune urbaine de Berkane fut un exercice performant,
- Son déroulement a été porté politiquement depuis son initiation, notamment par le président du conseil communal ainsi que par la majorité des élus formant le conseil.
- La femme élue a marqué sa présence dans le processus,
- L'atelier de lancement a été un espace de débat ouvert à tous les acteurs locaux : 120 participants de diverses institutions publiques, opérateurs privés, associations,
- La qualité et l'engagement des RH composant l'ETC fut un atout incontournable dans l'aboutissement de ce processus,
- Une coordination verticale et horizontale généralement correcte en termes de participation dans les espaces de débat et le consensus sur l'importance du processus,
- L'appui de l'organisme accompagnateur (Art Gold du PNUD Maroc et l'expertise internationale mobilisée) notamment par son support en matière de renforcement des capacités de la commune,
- La formation dispensée aux membres de l'ETC a été nettement réinvestie dans l'élaboration du PCD,
- Les ressources dédiées à la gestion du processus ont été utilisées adéquatement,

Néanmoins :

- Malgré l'implication des élus dans la gestion du processus, un manque d'information et de sensibilisation sur ledit processus reste à améliorer et à renforcer;
- La coordination en termes d'accompagnement, d'appui et de convergence était moins forte notamment avec l'EPA et les services extérieurs;
- Une participation insuffisante des acteurs locaux dans la phase de programmation;
- La durée de gestion du processus est remarquablement insuffisante ;
- Une faible participation de la femme dans l'ensemble des phases,
- La commission de parité et d'égalité des chances est informelle,
- L'absence du niveau régional dans les espaces participatifs du processus,
- Une perplexité quant au sort du produit du processus (PCD) en termes de la continuité de sa mise en œuvre (financièrement et politiquement);

Pour le plan de développement, les conclusions et constats provisoires suivants ont été tirés :

- Une adéquation entre le plan de développement provincial et la stratégie régionale
- La logique programmatique du PCD est globalement cohérente;
- La programmation budgétaire réaliste et progressive tenant généralement en compte les ressources propres à la commune, notamment la programmation tri annuelle,

Néanmoins, une :

- Une adéquation moyenne entre le diagnostic et les actions programmées,
- Grande insuffisance d'informations et données affectant la qualité du diagnostic,
- Présence de projets non adéquats avec les besoins ressortis du diagnostic,
- Absence de projets pour une promotion effective de l'économie locale,
- Absence d'une stratégie partenariale permettant la mobilisation des fonds et d'expertise pour la réalisation des projets notamment dans les 3 dernières années,
- Absence d'une unité de suivi et évaluation.

Des enseignements ont été tirés de ce premier exercice d'évaluation par homologues, lesquels sont :

Pour le volet processus de planification que :

- L'exercice du processus de planification fut un exercice d'apprentissage important pour la commune,
- Un tel processus nécessite un consensus à tous les niveaux notamment au niveau du territoire

Pour le volet plan de développement communal :

- L'importance du caractère stratégique de la planification mettant en évidence une vision stratégique déclinée en objectifs et projets inscrits dans une cohérence globale
- Une programmation devant nécessairement prendre en compte les ressources existantes et mobilisables, et à la rationalisation au niveau de leur gestion.

#### **IV.1.2. Partage au niveau international : Echanges interrégionaux des bonnes pratiques :**

Les principales thématiques de capitalisation des bonnes pratiques du programme Art Gold du PNUD Maroc présentant le plus d'intérêt tout aussi bien pour la diffusion que le partage, sont nombreuses.

Les bonnes pratiques transférables sont constituées d'une série d'initiatives, de processus, d'instruments, d'outils et de projets réalisés dans le cadre du programme Art Gold PNUD Maroc. Elles concernent les domaines ci-après classés selon un processus managérial:

#### **a) Les approches et les outils de Planification territoriale de portée stratégique et opérationnelle de gestion des projets de développement local :**

Le programme Arts'est doté d'une méthodologie d'accompagnement d'un double processus de planification à l'échelon régional et communal dont les instruments pratiqués sont :

- La formulation des documents „Lignes Directrices Régionales» (des deux régions Oriental, Tanger – Tétouan) ;
- La formulation des **Plans Opérationnels Annuels** (POA) à triple composante : le

plan national, le plan régional et le plan international;

- Le processus d'élaboration des **Plans Communaux de Développement (PCD)** ;
- La responsabilisation autour des **outils de gestion des projets, leur suivi-évaluation.**

**b) Le système organisationnel composé de plateformes de coordination d'articulation, de validation et de mise en convergence au niveau central et territorial :**

Il s'agit d'une méthodologie de plateforme régionale de coopération internationale qui s'érige en force de proposition, de planification, de mise en œuvre et suivi du territoire. Cette coordination territoriale des actions et initiatives de la coopération internationale décentralisée est opérée à travers les outils :

- **Les plateformes de coordination, d'articulation et de validation** au niveau central et territorial : **le Comité National de Coordination (CNC), l'unité Nationale de la coopération décentralisée** (en gestation) et de l'offre de service de coopération décentralisée et la présence de **points focaux pour la coopération décentralisée** (en cours) ;
- **Les mécanismes de concertation et de participation** dans les processus de décision notamment, **la "Maison du Développement"** au sein du conseil régional dans les deux régions pilotes (région de l'Oriental et région de Tanger Tétouan), **les groupes de travail régionaux (GTR) et des groupes de travail provinciaux (GTP)** institutionnalisés et dotés (dans l'avenir) :
  - de cellules de travail à plein temps afin de garantir une exécution effective et efficace de toutes les activités au niveau local ; et
  - d'instruments financiers (ou de management financier) pour faciliter la gestion des initiatives territoriales de coopération (ouverture des comptes bancaires pour les GTR).

Il s'agit de la coordination pour mieux accompagner les projets locaux par les GTR/GTP d'un plus grand nombre de partenaires de la coopération internationale

présents sur leur territoire et via les Agences de développement régional des provinces du Nord et de Tanger- Tétouan ;

**c) Le système d'accompagnement composé des processus, des mécanismes de gestion et de mise en œuvre, du suivi et d'évaluation des projets:**

- **Les processus et les mécanismes de gestion de la mise en œuvre des projets** concernent essentiellement: l'approche par la gestion des projets, les ateliers participatifs, les diagnostics participatifs et le forum de la société civile.... ;
- **Les processus et les mécanismes de suivi-évaluation** opérés notamment par les unités de suivi-évaluation au sein des communes, à travers le déploiement d'un instrument **d'évaluation entre homologues**, impliquant des fonctionnaires et techniciens des communes au sein d'une dynamique d'échanges mutuelles, Agences des NU, observatoire et d'autres ;
- **Les processus et les mécanismes de gestion efficace de l'aide au développement** (harmonisation, alignement, appropriation et responsabilisation).

**d) L'approche partenariale et démarche de mise en réseau capable d'œuvrer pour la recherche de fonds, le partage des connaissances, l'échange de l'expertise et la pérennisation des relations de coopération décentralisée :**

- **Les instruments de dynamisation de la coopération décentralisée internationale et intercommunale** (de territoire à territoire) et démarches de mobilisation des ressources auprès des fonds de financement ;
- **Les instruments d'appui et de consolidation des réseaux nationaux et internationaux** notamment, le réseau de villes du Nord du Maroc, le réseau de villes stratégiques et des villes fortifiées, etc.
- **Les instruments de gestion de projets de groupements intercommunaux** agissant dans le cadre du partenariat de la coopération Sud- Sud ;
- **Les instruments de participation plus active dans les activités du programme** des agences du système des Nations Unies.

e) **L'approche développement des compétences, de renforcement de l'échange des expériences, de consolidation de la recherche innovation, des méthodes et modules de formation à des fins d'appropriation nationale et locale de la méthodologie Art Gold:**

Ces compétences sont développés grâce à **un dispositif de formation** comprenant des cycles, des ateliers et des forums de formation notamment la formation :

- Des **formations des formateurs** des travailleurs sociaux ;
- Des formations des formateurs en **coopération décentralisée et décentralisation** ;
- Des **formations des élus** en TIC (amélioration des services aux citoyens de Chefchaouen et d'Oujda à travers les TIC) ;
- Des **cours d'experts** en réhabilitation, en régénération et en valorisation des centres historiques pour le développement local.

f) **Le système d'appui et d'accompagnement et ses diverses fonctionnalités:**

- **Une fonction d'accompagnement ponctuel**, à la disposition des ministères partenaires (DGCL, DFCAT), des collectivités territoriales (conseils régionaux et municipalités), des régions cibles (l'Anger-Tétouan et l'Oriental) ;
- **Une fonction d'accompagnement de proximité** des communes urbaines de plus de 35000 habitants dans la réalisation de plusieurs initiatives, actions et projets ;
- **Une fonction de concertation** entre les collectivités territoriales et la société civile.

g) **Le système de développement de capacités institutionnelles et managériales :**

Dans ce cadre, le programme a développé plusieurs capacités pour atteindre les objectifs fixés et obtenir les résultats attendus :

- **La capacité d'appropriation** du programme Art Gold par la DGCL afin de généraliser la méthodologie et les outils d'appui à la décentralisation au Maroc : Cette appropriation passe par le renforcement de la DGCL, notamment, la création d'un service de coopération décentralisée capable de mettre en commun les priorités

locales identifiées dans les lignes directrices et les possibilités de partenariats avec la coopération décentralisée

- **La capacité d'articulation** à des fins de mutualisation, de mise en commun et des stratégies et de transferts des acquis, des savoir-faire méthodologiques du programme Art Gold avec l'ensemble des initiatives et programmes conduits par le PNUD Maroc et par le système des NU en général.
- **La capacité d'adaptation, de priorisation et de ciblage des résultats** : c'est une capacité de conduite d'un travail précis et concret avec méthodologie d'appui à l'accélération des réformes en cours ainsi qu'une capacité de concrétisation des résultats dans les domaines de **renforcement de la démocratie locale, de consolidation du processus de décentralisation et de conduite de bonne gouvernance.**
- **La capacité de mobilisation des expertises et des compétences** pertinentes et appropriées pour mieux répondre à la demande des territoires en matière d'assistance technique.
- **La capacité de recourir à des réseaux étendus d'acteurs** de la coopération décentralisée européenne et d'introduire **une dynamique de solidarité** entre collectivités territoriales (réseau des villes stratégiques, formation des travailleurs sociaux, planification stratégique, PCD, création de partenariat).
- **L'approche de transférabilité et de "réplicabilité"** des connaissances acquises et des meilleures pratiques : l'appui à la stratégie nationale de décentralisation et de déconcentration est d'ailleurs opéré à travers des institutions régionales pilotes et qui s'inscrit dans le cadre d'un transfert des connaissances en matière de coopération décentralisée
- **L'approche de communication, publication diffusion** grâce à des instruments de communication du programme Art Gold du PNUD Maroc pour une plus grande visibilité de ses actions et de ses résultats.

### IV.1.3. Partage au niveau de la Coopération Sud – sud : (encadre memo de coopération sud Sud)

#### A. Contexte, justifications et objectifs:

##### 1. Contexte et justifications :

Les actions de coopération et d'échange avec les pays d'Afrique font suite aux engagements du Memorandum d'Entente de Coopération Sud-Sud établi en septembre 2011 à Rabat entre la Mauritanie, le Maroc, le Sénégal et le Gabon dans le cadre du programme ART GOLD du PNUD Maroc, ainsi qu'au Plan d'action conjoint au titre de 2011/2012.

Elles s'inscrivent également dans le cadre de la dynamique des échanges Sud -Sud et Nord-Sud amorcée par le programme Art Gold du PNUD Maroc.

Elle s'inscrit enfin, dans le processus de mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Formation des Acteurs de la Décentralisation menée par la Direction Générale des Collectivités Territoriales au Maroc, en Mauritanie, au Gabon et au Sénégal.

##### 2. Objectifs de la coopération sud-sud :

Ces objectifs essentiels se déclinent comme suit :

- Contribuer au renforcement des capacités à la fois institutionnelles des Collectivités territoriales qu'individuelles des différents cadres et élus impliqués dans les processus de gouvernance et de développement local dans des pays d'Afrique ;
- Renforcer la coopération Sud-Sud à travers le partage d'expériences en matière **de formation des acteurs de la décentralisation** en Afrique, notamment des bonnes pratiques sur les dispositifs de formation mis en place au Maroc, en Mauritanie, au Gabon et au Sénégal en appui aux processus de décentralisation en cours dans chacun des pays ;
- Réaliser **un catalogue des bonnes pratiques en matière de renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation**, sur la base du benchmark réalisé entre pays africains avec un recueil des enseignements tirés. ce document pourrait être un outil favorisant la coordination de l'action de la coopération internationale

qui s'adresse à cette composante relative à la formation ;

- Organiser **un stage d'étude des cadres** de la DGCT/MID de la Mauritanie au Maroc pour connaître le fonctionnement de la DFCAT en matière de formation et l'articulation avec les régions
- Multiplier les échanges de coopération Sud-Sud et **monter un réseau d'expert et de personnes ressources** dans chacun des pays en appui aux différentes thématiques liées à la décentralisation et la conduite des processus de développement local ;
- Identifier les **lignes d'action conjointes pour la réalisation de projets de développement local** avec l'appui de la coopération décentralisée en réponse aux Lignes Directrices en appui aux stratégies régionales pour la Coopération Internationale ;

#### B. Modalités, domaines et thèmes de coopération sud – sud :

Les travaux de coopération sud-sud se réalisent via deux modalités essentielles l'assistance technique et la formation à des compétences en matière de conduite des réformes de décentralisation, de gestion des affaires locales et de développement territorial.

Ces travaux de coopération portent sur les thématiques suivantes :

- La **planification participative** au niveau régional et son articulation avec le niveau local;
- Les **finances locales et la maîtrise d'ouvrage communal** ;
- L'intégration de la perspective **genre/ OMD** dans les approches de développement local ;
- Le processus de conception et d'élaboration du **Plan de formation des acteurs de la décentralisation (élaboration du catalogue des formations, identification des besoins en formation, mise en place d'un système de S&E du Plan de formation, mise en place de formations des formateurs)** ;
- Le renforcement des **capacités individuelles et institutionnelles** des collectivités territoriales.

- Exemples de quelques Résultats des missions de coopération :
- L'exercice de benchmarking des dispositifs de formation existants au Maroc, en Mauritanie, au Sénégal et au Gabon réalisé de manière participative ;
- Des bonnes pratiques identifiées et le Plan de Formation élaboré au profit des acteurs de la décentralisation en Mauritanie ;
- **La conduite des dynamiques d'échanges sud-sud par des partenaires nationaux** : la réalisation de missions d'échange avec les pays du Sud (Sénégal, Mali, Mauritanie) visant à partager les expériences et les bonnes pratiques dans les domaines de la décentralisation, de la planification locale et du développement ainsi que la formation à des instruments de gestion de la coopération décentralisée. Ainsi, l'expérience du Maroc dans la mise en marche de la méthodologie du programme a servi à d'autres pays dans le cadre d'un partenariat sud-sud. Citons à titre d'exemple du Sénégal et à la Mauritanie qui ont bénéficié d'un appui technique dans l'identification et la formulation du programme Art, notamment le transfert des outils des lignes directrices, les plateformes territoriales de coordination, et les démarches de renforcement de capacités et particulièrement la formation des acteurs de la décentralisation.
- **Dans le domaine de l'environnement**, les principales initiatives sont : la gestion des déchets solides dans la commune rurale de Bab Taza, Chefchaoun, la promotion de l'énergie renouvelable à travers l'installation d'une station photovoltaïque dans la CR d'Isly.
- **Dans le domaine de l'économie locale**, les principales initiatives sont : la promotion du tourisme rural au niveau du Parc Naturel régional de Bouhachem, Oléiculture (Taourirt),
- **Dans le domaine des services sociaux**, parmi les initiatives concluantes, citons le guichet femmes (Oriental), la Formation des formateurs des travailleurs sociaux (Oriental), la réhabilitation et la régénération et valorisation des centres historiques pour le développement humain local (Fès Boulemane).
- **Dans le domaine de la gouvernance**, les principales initiatives sont notamment l'appui à la mise en place des commissions parité et égalité des chances au niveau des CR de la région de Tanger-Tétouan, l'accompagnement de proximité des Communes Urbaines Marocaines de plus de 35000 habitants des deux régions pilotes dans l'élaboration de leurs Plans Communaux de Développement à travers des formations/action et le soutien et l'exportation et le soutien et l'expertise de la coopération décentralisée.

### C. Les principaux résultats obtenus en matière d'identification et échange des innovations :

“Le programme Art accorde une attention particulière à l'identification et au transfert des innovations dans une perspective d'apprentissage mutuel Nord/Sud et Sud/Sud.

A cet effet, le programme a su répertorier plusieurs initiatives novatrices qui méritent d'être capitalisées, voire transférées à d'autres pays”. Citons à titre d'exemples **les initiatives innovantes et les principaux projets novateurs** mis en œuvre dans les deux régions ciblées avec l'appui du programme Art Gold du PNUD Maroc. Rappelons quelques exemples déjà cités et sont présentés ci-dessous par domaines : environnement, économie locale, services sociaux, gouvernance.

- ART GOLD Gabon (Appui aux Réseaux Territoriaux pour la Gouvernance Locale et le Développement du Gabon) s'inscrit dans le cadre de l'initiative ART International qui vise à donner un appui aux collectivités locales dans leurs politiques de soutien au développement local internationalisé à travers la promotion de la coopération décentralisée tant au niveau institutionnel thématique que technologique.
- ART GOLD Gabon a pour but essentiel la réduction de la pauvreté à travers la promotion de la gouvernance locale, le développement intégré des provinces, des départements et des villes du Gabon dans les domaines de la planification des politiques, le renforcement de capacités et l'appui au développement local dans les zones d'intervention.
- La stratégie du Programme ART GOLD Gabon prévoit la création des conditions pour mettre en place les partenariats territoriaux de coopération décentralisée et les partenariats thématiques avec des structures spécialisées internationales.
- Pour cette raison, la stratégie donne la plus grande importance au renforcement des capacités locales pour qu'elles soient en condition de profiter des opportunités du développement nationales et internationales.
- Dans ce cadre, un Mémoire d'Accord de coopération Sud-Sud a été établi en septembre 2011 à Rabat (Maroc) entre la Mauritanie, le Maroc, le Sénégal et le Gabon, visant à formaliser la création d'un réseau d'échanges basé sur l'expertise existante dans les quatre pays et sur leur demande en matière d'accompagnement aux processus de décentralisation et de coordination de la coopération internationale.
- Dans le Plan d'Action découlant de cette convention, le Gabon a inscrit sa demande de la tenue d'une mission technique en **appui à l'élaboration des lignes et le cadrage des GTP/GTL**. Ladite mission se réfère aux points communs réunissant les programmes des deux pays (Maroc et Gabon) notamment les Lignes Directrices et les Groupes de travail sur lesquels Art Gold du PNUD Maroc a capitalisé une expertise confirmée.

#### Objectifs :

- Appuyer le programme Art Gold du PNUD Gabon dans l'élaboration des Lignes Directrices pour la coopération décentralisée et la conception des Termes de références des GTP/GTL.

#### Résultats attendus:

- Les membres de la direction Nationale, de l'unité de gestion du Programme, des Groupes de Travail Provinciaux et locaux sont formés sur l'élaboration des Lignes Directrices et la mobilisation de la coopération décentralisée ;
- Un document de Lignes Directrices pour une province pilote est élaboré ;
- Une Feuille de route des Lignes Directrices pour Art Gold du PNUD Gabon est élaborée ;
- Une valise pédagogique sur le cycle de programmation locale est partagée.



Source : document du PNUD Maroc, Programme Art Gold.

#### **IV.1.4. Partage via les publications, la systématisation et l'instrumentation:**

Deux approches complémentaires constituent des points du programme Art Gold du PNUD Maroc :

- **L'approche de transférabilité et de "réplicabilité"** des connaissances acquises et des meilleures pratiques : en ce sens l'appui à la stratégie nationale de décentralisation et de déconcentration est opéré à travers des institutions régionales pilotes et s'inscrit dans le cadre d'un transfert des connaissances en matière de coopération décentralisée.
- **L'approche de communication, publication diffusion** : le programme a nécessité l'élaboration d'instruments de communication du programme pour une plus grande visibilité de ses activités.

Dans ce cadre, le programme Art Gold Maroc a procédé à la **publication de l'expérience d'accompagnement** en vue de capitaliser et de partager les expériences avec toutes les parties concernées aux niveaux local, national et international.

Notons à cet égard, l'élaboration (à la demande de la DGCL) d'un **manuel de systématisation de l'expérience d'accompagnement des communes urbaines dans le processus d'élaboration des PCD** sur la base de l'expérience acquise sur le terrain en matière d'assistance technique apportée à la région de Tanger-Tétouan et la région de l'Oriental.

Citons également **les publications relatives à :**

- **L'expérience de formations des travailleurs sociaux ;**
- **les cours d'experts sur la décentralisation et la coopération décentralisée;**
- **les cours de formation sur la réhabilitation ;**
- **la régénération et la valorisation des centres historiques pour le développement humain local ;**
- **les rapports sur la capitalisation du cycle de formation des formateurs sur la décentralisation et la coopération décentralisée (notamment les deux éditions 2011 et 2012).**

Enfin, le programme Art Gold veille à l'actualisation du Site Web du programme

et à la diffusion des bulletins trimestriels d'information aux niveaux national et régional auprès des acteurs des trois niveaux.

Les réunions de programme du PNUD Maroc et des groupes thématiques du Système des Nations Unies sont aussi des occasions pour mettre les différentes expériences réussies du programme, à la disposition des divers acteurs intéressés par le partage des connaissances et l'exploitation des acquis et des enseignements tirés.

#### **A. Capitalisation, diffusion des acquis, des bonnes leçons et des meilleures pratiques :**

Il s'agit d'entreprendre de façon systématique **un projet de capitalisation d'envergure**. Pour cela, il est nécessaire:

- "d'adapter la méthodologie du programme, ses outils et ses instruments par rapport aux spécificités du contexte du pays et de ses changements et de s'inscrire dans une logique de flexibilité et d'adaptation en continu, tout en évitant les doubles emplois ; et donc
- de profiter des structures existantes et capitaliser les expériences en renforçant les capacités nationales et locales" ;
- d'impliquer les membres du CNC, des GTR et des GTP dans les futurs plans d'action de capitalisation des expériences du programme Art Gold, sachant qu'ils ont certainement acquis une vision d'une meilleure application des méthodes de planification, de mise e œuvre et de suivi-évaluation des projets du programme Art Gold.

Il s'agit ensuite d'assurer **la diffusion et le transfert de ce capital** au plan **intra-régional**, au **plan interrégional** et de le **partager** avec d'autres territoires dans le cadre de **la coopération Sud-Nord et Sud-Sud**.

Notons à cet égard, l'engagement pris par la stratégie nationale de décentralisation et de déconcentration à travers l'appui devant être apporté à toutes les initiatives régionales pilotes qui s'inscrivent dans le cadre d'un transfert des connaissances de la coopération décentralisée.

Pour gagner cet enjeu de transfert de savoir-faire intra – régionaux, des échanges internes de territoire à territoire dans le cadre de la coopération sud-sud, il est nécessaire de :

- **déployer une stratégie et des instruments de communication** pour rendre plus visibles les acquis et les bonnes pratiques du programme, de saisir les possibilités de les échanger d’abord de territoire à territoire à l’intérieur du pays et ensuite de les transférer dans le cadre de la coopération décentralisée ;
- Mettre en place **un réseau de territoires stratégiques** dont les objectifs consistent à garantir “l’échange et le transfert de savoir faire en matière planification, de gouvernance, de décentralisation et de développement local et de territoire à territoire au niveau national, la capitalisation et la consolidation des acquis , la création de pôle de compétences solidaires, la diffusion des résultats” ;
- Mobiliser à cette fin **les techniciens des communes** et les formateurs ayant une expérience en matière **de planification stratégique** ;
- **Relier les communes à des expériences des villes européennes et leurs réseaux** pour pousser la réflexion sur les actions à entreprendre dans le cadre de la concrétisation des activités et des initiatives découlant des lignes directrices et des PCD ;
- Mettre en place **un plan de coopération sud-sud** dont l’objet est le transfert de l’expérience marocaine en direction des autres pays d’Afrique;
- Doter ce **plan d’échange d’un programme de diffusion approprié** qui repose sur un catalogue de résultats de terrain obtenus au Maroc sur la base d’expériences pertinentes, novatrices ayant fait leurs preuves en matière de développement régional et local ;
- **Développer la capacité de mise en réseau et de mutualisation**, notamment au plan des échanges entre le programme Art Gold et autres programmes PNUD et d’autres institutions de coopération qui ont également réalisé une avancée importante en matière de mutualisation des outils et des connaissances ;

- **renforcer la capacité de diffusion et dissémination et transfert d’échange** : le lancement d’une dynamique de coopération sud –sud, entre acteurs institutionnels en provenance d’autres pays adhérents à l’initiative Art Gold (Gabon, Sénégal, Mauritanie), visant le transfert d’expériences et savoir – faire en matière de mise en œuvre du processus de décentralisation et de conduite de partenariats de coopération décentralisée.

En conclusion, le programme Art Gold est doté d’une méthodologie qui mérite de faire l’objet d’un transfert effectif vers les autres régions du Royaume.

Dans cette perspective, il est souhaitable que cette démarche méthodologique soit **outillée par un système de suivi-évaluation** produisant non seulement des rapports annuels de rendement ou de performance. Cette démarche doit avoir comme fonction de conseiller les acteurs locaux d’où la nécessité de **développer une capacité d’accompagnement conseil**.

Cette démarche méthodologique nécessite de **développer des points d’ancrage durables** dans les différentes organisations et institutions concernées par le programme Art Gold du PNUD Maroc et qui seraient à même de déployer la méthodologie Art Gold et lui donner une continuité. Il peut s’agir de formateurs ou des responsables acquis au programme, qui le porteraient avec toute sa méthodologie, avec une attention en termes de formation et de renforcement des capacités.

**Les principaux résultats obtenus en matière de gestion de la connaissance :**

Deux critères permettent de mesurer le degré d’appropriation : le transfert du capital acquis à travers les échanges techniques et la systématisation ou valorisation de l’expérience.

**S’agissant du transfert du capital acquis :** “le programme a organisé deux visites interrégionales d’échanges (des acteurs de Fès/Boulemane à Tanger/Tétouan, et de Tanger/Tétouan à l’Oriental) dans le cadre de la gestion des connaissances par le partage d’expériences entre les acteurs adhérents au programme. Les échanges techniques dans le

cadre des projets ont ainsi permis de créer, développer et diffuser les compétences.

La génération de connaissance s'est également réalisée, dans le cadre du processus d'appui aux communes, à travers l'activité d'appui à la mise en place d'un système de suivi et évaluation auprès des communes ayant adopté leur PCD ; d'autant que ces systèmes sont montés à la suite d'une mission d'assistance technique composée d'acteurs communaux ayant déjà fait leurs preuves dans les domaines de la formation et du suivi stratégique et technique d'initiatives de développement local".

**S'agissant de la systématisation et la valorisation de l'expérience :** "le programme Art Gold a systématisé ses activités et ses démarches consolidés en procédant à l'édition et la publication d'une grande partie de ses méthodes, ses outils et instruments. Citons entre autres :

- Les lignes directrices de la région de Tanger/Tétouan et de l'Oriental ;
- Le guide de systématisation de l'expérience d'appui à l'élaboration des PCD ;
- Les synthèses des PCD des communes cibles de Tanger/Tétouan et l'Oriental ;
- La publication du projet "formation des formateurs en travail social" ;
- Le recueil des matériaux du "cours d'experts" 2011-2012.
- La méthodologie d' "évaluation entre homologues".

## **B. Processus de systématisation :**

L'accompagnement des diverses composantes du programme Art Gold du PNUD Maroc s'est faite à coup de **guides** et de **manuels** systématisation ainsi que d'outils pilotes, en prévision de la généralisation et en conformité avec la volonté des partenaires du programme (DGCL) et aux décisions du CNC, de se positionner en accompagnateur efficaces des territoires.

L'accompagnement a été également assuré par le biais d'un encadrement des expérimentations rendu possible grâce à **une formation des formateurs** dispensée de façon pratique, interactive et avec professionnalisme.

Processus d'instrumentation des bonnes pratiques :

Pour accompagner la mise en œuvre de la décentralisation ainsi que le développement des capacités et des compétences des collectivités territoriales en matière de gestion de développement local, d'amélioration des structures locales, de la planification des ressources et la réalisation des projets , le programme a mis en place des instruments porteurs et des outils novateurs aux niveaux local et national qui ont permis à la coopération internationale d'accompagner le processus en cours dans le pays.

En outre, le programme a mis à la disposition des collectivités territoriales marocaines les expériences des acteurs de la coopération décentralisée européennes. Ces expériences sont partageables car elles sont riches en enseignements en matière de gestion des défis de développement. L'objectif étant surtout que la contribution fructueuse de ces expériences puissent aider à réaliser, d'une façon efficace et cohérente, les objectifs du millénaire pour le développement, tant au niveau national que local.

Par ailleurs, le programme Art Gold du PNUD représente un acteur reconnu et un point de repère en matière de mise en place de processus d'appui à la décentralisation et de conduite de partenariats de coopération décentralisée;notamment dans la planification stratégique participative, la coordination et l'aide au niveau local, le monitoring et l'évaluation, la gestion des connaissances et l'innovation méthodologique.

La démarche d'accompagnement a permis d'agir dans le sens de mener les actions suivantes :

- Apporter une assistance continue aux différents partenaires dans l'accomplissement de leur travail quotidien en s'inscrivant dans une stratégie à court terme et moyen terme de changement de leurs méthodes et comportements de travail ;
- Moderniser certaines méthodes de travail diagnostiquées comme étant obsolètes et tenter de développer d'autres plus modernes qui ont prouvé leur efficacité et leur efficience ;

- S'inscrire dans la logique de pérennisation des changements et des améliorations, dans le contexte d'organisations apprenantes.

### C. Principaux résultats atteints par le programme Art Gold du PNUD Maroc en matière de gestion des connaissances : les principaux documents et supports didactiques transférables

“La gestion des connaissances peut être considérée comme l'ensemble des initiatives, des méthodes et des techniques permettant d'organiser, de mémoriser, et de partager des connaissances. Ces connaissances sont organisées non seulement pour être limitées à la consommation d'informations brutes mais également pour être exploiter de manière à capitaliser les expériences et partager les idées, les connaissances et les bonnes pratiques dans une optique d'apprentissage collectif et mutuel”.

Dans ce cadre, le programme ART GOLD du PNUD Maroc procède de façon systématique à des publications de toutes les expériences réalisées dans les divers domaines de planification stratégique, la promotion et de la coordination de la coopération décentralisée internationale, le renforcement des capacités d'accompagnement et d'appui à la décentralisation.

Parmi ces documents publiés en vue de capitaliser et partager ces expériences avec toutes les parties concernées aux niveaux local, national et international, citons notamment :

- **Lignes directrices en appui à la stratégie de la région par la coopération internationale (Régions de Tanger Tétouan et de l'Oriental);**
- **Processus d'élaboration des plans communaux de développement (PCD) en appui aux communes de plus de 35000 habitants dans les régions de Tanger – Tétouan et de l'Oriental, expérience de programme Art Gold du PNUD Maroc, document de systématisation ;**
- **Plan communal de développement : commune urbaine de Tétouan 2011-2012 ;**
- **Plan communal de développement : commune urbaine de M'Diq ;**

- **Plans opérationnels 2007 à 2012 (POA 2007, 2008,2010, 2011 et 2012 en cours) ;**
- **Proposition d'accompagnement à la réalisation des plans communaux de développement dans le cadre du programme Art Gold PNUD Maroc ;**
- **Ouvrage de capitalisation sur la Formation des Formateurs des Travailleurs Sociaux de la région de l'oriental;**
- **Cours d'Expert en Décentralisation et Coopération Décentralisée ;**
- **Rapport capitalisation relatif à la formation des formateurs en coopération internationale décentralisée (édition 2010) ;**
- **Rapport capitalisation relatif à la formation des formateurs en coopération internationale décentralisée (édition 2011) ;**
- **Ouvrage sur la formation sur la Réhabilitation, régénération et valorisation des Centres historiques pour le Développement humain local ;**
- **Fès/Florence, cités des femmes, une contribution et une réflexion commune sur la question de genre entre l'Italie et le Maroc, UNOPS.**
- **Guide de la coopération et du partenariat des collectivités territoriales DGCL ;**
- **Différents guides relatifs au montage de partenariat, montage de projets, système de suivi et d'évaluation des projets, plans de communication ;**
- **Plans annuels de formation et de renforcement des capacités des élus, techniciens, des gestionnaires et des associations en matière de coopération et de développement local.**

Toutes ces expériences de formation, de partage et d'échange des expériences ont pu renforcer les capacités de nombreux cadres de la DGCL, Fonctionnaires des Collectivités locales, secrétaires généraux de communes, des représentants des Divisions de l'Action Sociale (DAS), des membres des Equipes Techniques Communales (PCD), des Elus locaux, cadres administratifs et techniques de la région de l'Oriental et de la région de Tanger-Tétouan ainsi que des universitaires et membres de la Société civile.

Par ailleurs, ces documents sont divers et porte sur **les principales thématiques susvisées** ayant donné lieu **aux principaux projets réalisés** :

- Le programme pluriannuel de coopération internationale communale, 2008-2012 Maroc ;
- Le projet Guichet Femmes/Oriental ;
- Les maisons du développement ;
- L'appui aux réseaux territoriaux thématiques de coopération pour le programme pour la gouvernance et le développement local au Maroc ;

- **La création d'un Réseau des Villes (en 2011) en vue de pérenniser les relations de partenariat nouées entre les villes Marocaines et étrangères dans le cadre de l'élaboration des Plans Communaux de Développement et de leur future mise en œuvre.**
- **Les travaux réalisés en vue de renforcer l'utilisation des TIC** dans la gestion des Collectivités Locales, (notamment dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines), organisé à Marseille dans le cadre de l'échange, en novembre 2010, en marge des travaux de l'atelier stratégique de l'initiative ISIMED.

Initiatives, processus, activités ou projets réussis	Critères de Bonnes Pratiques (d'autres critères peuvent être considérés)			
	Institutionnalisation (Intégration dans des programmes, services ou lignes d'action du Gouvernement local)	Renforcement (Autonomisation de la population bénéficiaire)	Articulation avec d'autres acteurs	Systématisation de Bonne Pratique
L'appui à la création et consolidation d'un réseau de villes du Nord du Maroc, capable d'œuvrer à la conduite de partenariats de coopération décentralisée, à la recherche de fonds, au partage des connaissances et expertises.	<b>Oui</b> Les PCD sont prévus par la loi et adoptés par les Conseils Communaux. Les Unités de suivi et évaluation sont situées dans les Communes et composées de fonctionnaires des Communes. Le réseau de villes est constitué sous la forme d'une association de droit marocain.	<b>Oui</b> Renforcement des politiques publiques locales et des systèmes de suivi et d'évaluation.	<b>Non</b>	<b>prévue</b>
Poursuite de la stratégie nationale de renforcement de capacités des administrations, en partenariat avec le Ministère de l'Intérieur (DFCAT) dans le cadre du "Cours d'Experts en Coopération Décentralisée", la formation des cadres et élus locaux, formation de la société civile dans le cadre la planification stratégique locale.	<b>Oui</b> DFCAT du Ministère de l'Intérieur organise et cofinance le Cours d'Experts	<b>Oui</b> Les bénéficiaires sont des fonctionnaires en charge de la définition des politiques publiques	<b>Oui</b> Partenaires issus de la coopération internationale et décentralisée	<b>Oui</b> Les issus et les matériaux de l'édition 2011/12 sont systématisés et publiés.

<p>La Maison du Développement de Tanger, abritée au sein du Conseil régional, devient un point de repère pour les acteurs locaux et internationaux du développement (<b>Plateforme de coordination de la coopération</b>).</p> <p>En particulier, elle sert d'articulation entre acteurs lors du montage de projets à soumettre aux bailleurs de fonds, notamment dans le cadre des appels à financement de l'Union européenne et de la Politique de Voisinage</p>	<p><b>Oui</b></p> <p>La Maison du Développement est au service des acteurs locaux et les implique directement dans toutes ses initiatives</p>	<p><b>Oui</b></p> <p>Les acteurs locaux sont appuyés directement dans la mise en relation avec des homologues internationaux</p>	<p><b>Oui</b></p> <p>La Maison du Développement : un outil d'articulation entre acteurs</p>	<p><b>Oui</b></p> <p>Une brochure de la Maison du développement a été développée</p>
<p>Coopération Sud-Sud. Les partenaires marocains du Programme sont désormais en mesure d'exporter leurs expériences et leur savoir-faire en matière de conduite du processus de décentralisation et de partenariats de coopération décentralisée.</p>	<p><b>Oui</b></p> <p>Le Ministère de l'Intérieur est signataire de l'accord de coopération sud-sud avec les représentants institutionnels de Gabon, Mauritanie et Sénégal</p>	<p><b>En perspective</b></p>	<p><b>Oui</b></p> <p>Echanges entre partenaires</p>	<p><b>Prévue</b></p>

## IV.2 Processus et thèmes de partage : les bonnes pratiques.

L'objectif global d'un processus de capitalisation est de partager la connaissance générée à l'issue des expériences menées dans le cadre du programme Art Gold PNUD Maroc, particulièrement dans les régions cibles (Tanger-Tétouan et Oriental). Pour faciliter ce partage, il y a lieu d'informer et de sensibiliser mais aussi de former et d'accompagner :

- **Informer** sur les instruments et les meilleures pratiques à déployer.
- **Sensibiliser** à l'intérêt et à la nécessité de capitaliser, d'éclairer le rôle de la capitalisation pour éviter le risque d'erreurs, pour améliorer et manager l'après programme Art Gold et garantir la durabilité de ses résultats;
- **Former** à la méthodologie Art Gold : processus et cheminement à travers les phases de conception, d'élaboration, d'implantation et de mise en œuvre du programme Art Gold ;
- **Accompagner** le développement des capacités des acteurs locaux grâce à un

encadrement basé sur différents supports didactiques et des outils pédagogiques produits par le programme Art Gold (guides, manuels de systématisation, etc.) ;

- **Démystifier** l'approche participative à la gestion des affaires publiques locales à l'aide d'exemples particulièrement réussis et d'expériences menées dans le cadre du programme Art Gold du PNUD Maroc.

A cette fin, il convient, dès l'étape de la préparation de la capitalisation, et dans le cadre de l'élaboration **d'un plan de partage, de diffusion et de restitution**, de

- définir les **groupes cibles** à atteindre ;
- fixer les **principales thématiques de capitalisation** à diffuser ;
- déterminer les éléments de capitalisation les plus essentiels en termes d'acquis, de leçons apprises et de bonnes pratiques ;
- intégrer les **enseignements** à tirer et les **recommandations** et les **perspectives** à prendre en considération ;
- récapituler les **principaux documents** de capitalisation ;
- identifier et de sélectionner les **supports de partage, de restitution et de**

**communication et de diffusion** des résultats et produire par conséquent les **outils appropriés** à utiliser.

- Partant de ce canevas de plan de partage, de diffusion et de restitution, et pour garantir sa réussite, il y a lieu de l'accompagner de mécanismes de suivi – évaluation.

#### A. Définition des groupes cibles à atteindre :

Il est proposé de diffuser les résultats de cette étude essentiellement aux groupes cibles suivants :

- a) **Les acteurs impliqués directement ou indirectement** dans la conception, l'exécution, le suivi et l'appui technique au programme Art Gold du PNUD Maroc :

  - **Les intervenants stratégiques** chargés de la conception, de la validation et du pilotage **au niveau national** des initiatives, des actions et des projets du programme ;
  - **Les acteurs locaux opérationnels**, décideurs et élus politiques chargés de la mise en œuvre et de la concrétisation de résultats **au niveau local** ;
  - **Les partenaires de coopération technico-financiers, au niveau bilatéral et multilatéral**, chargés de l'appui et de l'accompagnement ;

**Les partenaires potentiels** qui seront éventuellement impliqués dans le cadre d'un programme futur étendu aux autres régions du Royaume : il s'agit notamment des agences internationales, des donateurs ou des bailleurs de fonds, des acteurs de la coopération décentralisée, des ONG, des fondations, des entreprises, des universités et des institutions supérieures de formation des cadres, des représentants des services de l'Etat, services extérieurs ou services déconcentrés, les établissements publics, les chambres professionnelles, les organismes de la société civiles.

- b) **Les organismes, les agences de développement et les institutions concernées et intéressées, au niveau local, national et international**, par les thématiques traitées par le programme Art Gold du PNUD Maroc :

Il s'agit notamment de tous les acteurs impliqués dans la conduite des processus de renforcement de la décentralisation et de

déconcentration, du développement local, du développement durable, de la bonne gouvernance, de l'approche genre, du rôle de la coopération décentralisée.

- c) **Les acteurs locaux potentiels concernés** dans le cadre de la généralisation du programme Art Gold du PNUD Maroc à toutes les autres régions du Royaume ;
- d) **Les acteurs intéressés par le transfert** des acquis, des bonnes leçons et des meilleures pratiques du programme Art Gold **dans le cadre de la coopération Sud- Sud.**

#### B. Choix et contenu des thèmes d'échange : l'importance des critères de priorisation et l'intérêt d'un capital transférable :

Il s'agit de se doter des critères de choix des expériences et des thèmes de capitalisation, d'identifier les connaissances et les bonnes pratiques transférables, de circonscrire les leçons apprises et les enseignements tirés pour les décrire, les analyser et les décliner en capital transférable avant de les recommander et ensuite les diffuser auprès d'autres régions désireuses de les adopter.

Cette étape est cruciale compte tenu de la richesse et la pertinence des thèmes de capitalisation. Ce choix des thèmes peut être difficile voire délicat à effectuer. Aussi, est-il judicieux de proposer un certain nombre de critères pouvant aider à effectuer ce choix.

Ces critères peuvent découler des éléments suivants : les objectifs du programme Art Gold du PNUD Maroc et ses composantes, les enjeux du développement local dans les régions ciblées, les stratégies d'intervention des programmes (projets et initiatives) et enfin, les résultats obtenus ou non-attendus des dits programmes.

Détermination des acquis, des bonnes leçons et des meilleures pratiques à transférer :

Les acquis, les bonnes leçons et les meilleures pratiques qui constituent la richesse de du programme Art Gold du PNUD Maroc et découlent d'une série d'expériences réalisées dans les deux régions cibles (Tanger-Tétouan et l'Oriental) se déclinent par thématique, selon les axes d'intervention du dit programme. Ces axes sont présentés ci-après :



**AXE I :**  
Planification stratégique : acquis, leçons et bonnes pratiques transférables et mesures proposées:

**AXE II :**  
Coopération décentralisée : acquis, leçons, bonnes pratiques transférables et mesures proposées:

**AXE III :**  
Coordination de la coopération internationale: acquis, leçons, bonnes pratiques transférables et mesures proposées:

**AXE IV:**  
Renforcement des capacités : acquis, leçons, bonnes pratiques transférables et mesures proposées:

### **Axe I : Planification stratégique : acquis, leçons, bonnes pratiques transférables et mesures proposées :**

#### **I.1- Les acquis de l'expérience de planification stratégique:**

I.1.1- Les acquis relatifs aux lignes directrices.

I.1.2- Les acquis relatifs à la préparation, l'élaboration et la mise en œuvre des PCD.

#### **I.2- Les leçons de la planification stratégique : l'instauration d'une culture de développement régional intégré et durable :**

I.2.1- Les leçons spécifiques à la phase de préparation et d'élaboration du PCD.

I.2.2- Les leçons de la phase de mise en œuvre et de suivi évaluation du PCD.

I.2.3- Les leçons tirées du manuel de systématisation de l'expérience d'accompagnement des communes urbaine de plus de 35000 habitants dans l'élaboration de leur PCD.

#### **I.3- Mesures proposées en matière de planification stratégique :**

I.3.1- Doter la commune de ses propres capacités et intérioriser le processus d'élaboration des PCD pour permettre une appropriation par l'équipe communale.

I.3.2- Réunir, dès les premières phases de préparation et de lancement du PCD, toutes les conditions de réussite de son approbation et de sa mise en œuvre.

I.3.3- Doter la commune d'un plan de communication.

I.3.4- Mettre l'accent, dès le processus d'élaboration du PCD, sur les conditions d'implication politique de tous les acteurs dans la mise en œuvre du dit plan.

I.3.5- Mettre en place une unité opérationnelle de pilotage au sein de l'ETC pour la mise en marche du processus d'élaboration, du lancement et de la mise en œuvre du PCD.

I.3.6- Définir une méthodologie unifiée et utile de collecte des données pour l'élaboration des PCD.

### **Axe II : Coopération décentralisée : acquis, leçons et bonnes pratiques transférables :**

II.1- Les acquis politique, institutionnel, socio-économique et financier

II.2- Les leçons de la promotion et la mobilisation de la coopération décentralisée :

- les leviers d'efficacité de la coopération décentralisée ;
- les facteurs de succès du partenariat :
- \* **Un partenariat fort dynamique et global ;**
- \* **Un partenariat légitime car fondé sur des principes de solidarité, crédibilité et de gouvernance.**

### **II.3- Les mesures de la promotion de la coopération décentralisée :**

- Donner une place plus importante à l'approche projet pour mieux accompagner et garantir les conditions de pérennisation des effets de la coopération décentralisée ;
- Renforcer et harmoniser la production des documents et guide de travail en partenariat ;
- Consolider l'encadrement juridique de l'action internationale des collectivités territoriales ;
- Institutionnaliser et structurer l'action internationale des collectivités territoriales ;
- Professionnaliser l'action internationale des collectivités territoriales.

## **Axe III : Coordination de la coopération internationale : acquis, leçons et bonnes pratiques transférables**

### **III.1- Les acquis et les bonnes leçons :**

- Le premier acquis est d'avoir favorisé la coordination de l'ensemble des acteurs de la coopération décentralisée sur un même territoire régional ;
- Le deuxième acquis c'est d'avoir doté la coopération décentralisée d'un mécanisme de coordination associant tous les parties prenantes.

### **III.2- Les mesures proposées :**

- favoriser une coordination effective de l'action internationale visant le développement des territoires et impliquant l'ensemble des acteurs de la coopération décentralisée sur un même territoire régional ;
- Créer une unité de coordination et de synchronisation de la coopération décentralisée ;
- Définir une politique de mobilisation de la coopération décentralisée avec l'ensemble des acteurs ;
- Définir une stratégie de promotion et d'attractivité des partenaires de la coopération décentralisée ;
- Adopter une approche territoriale ;
- Faire évoluer les capacités techniques des collectivités territoriales ;
- Renforcer davantage l'approche d'intégration régionale.

## **Axe IV : Renforcement des capacités : acquis, leçons et bonnes pratiques transférables :**

- Le mérite du programme Art Gold du PNUD Maroc c'est d'avoir réussi à surmonter quelques difficultés rencontrées et dont l'origine réside dans une confluence de facteurs ;
- Le défaut du management est dû, très souvent, au manque de conditions minimales exigibles pour assurer une gestion adéquate (matériel informatique, système d'archivage, système d'information communal, plan de développement stratégique, etc.) ;

- “La forte prédominance de l’Etat au niveau local, sans l’aval et les moyens duquel aucune action ne peut être entreprise et qui donne davantage l’image d’une coopération déconcentrée que d’une coopération décentralisée” ;
- “La méconnaissance des enjeux, des caractéristiques de la coopération décentralisée, des législations et des contextes politiques sur lesquels elle repose, suscitant malentendus et déceptions” ;
- “L’insuffisance de la **logique de demande** des territoires et son incompatibilité avec la logique de l’offre ; on constate une incapacité chez les territoires à monter des dossiers pour accéder à des appels d’offre des bailleurs”.

Outre ces difficultés, le programme a aussi fait face à des contraintes relatives à l’insuffisance des ressources financières, humaines et de développement des compétences, particulièrement en matière de management des projets (identification, formulation, négociation, exécution, pilotage et suivi évaluation).

L’analyse de l’expérience menée par le programme Art Gold du PNUD Maroc a permis de tirer quelques enseignements en matière de renforcement des capacités et de formuler des propositions d’ordre essentiellement managérial. Il s’agit de propositions opérationnelles dans deux domaines :

- La gestion d’attractivité des cadres qualifiés ;
- La formation, le développement des compétences et la mise en place d’actions de renforcement de capacités en appui au processus de décentralisation,

#### **Axe IV : Les outils de diffusion et de partage :** **Proposition d’une démarche méthodologique de classification et de sélection**

Le processus de diffusion obéit à des modalités d’organisation qui sont nombreuses et variées. On indiquera ici quelques éléments méthodologiques notamment un ensemble de critères de fonctionnalité destinés à faciliter le choix à opérer.

##### **Méthodologie de classification : critères proposés**

Le domaine de la capitalisation étant très vaste, la quantité d’outils disponibles est assez importante. Une liste donnant les outils les plus utiles à la capitalisation d’expériences pertinentes peut être établie selon des critères de fonctionnalité ci-après:

**Les fiches de capitalisation** claire et concise utilisable par tous (sous format papier, électronique, regroupées dans un classeur) et de diffusion facile ;

**Le guide récapitulatif formalisé, synthétique** regroupant les idées essentielles, présenté clairement, facilitant l’utilisation d’informations accessibles ;

**La base de données d’expérience type** présentant une facilité pour retrouver l’information, interrogeable et exploitable à tout moment et par un large public ; et d’une diffusion très facile.

Ces outils peuvent être classés d’après leur fonctionnalité, notamment les fonctions de veille, de planification, de suivi, d’évaluation, de diffusion, de communication, d’échange et d’accompagnement.

## Récapitulatif des outils de diffusion et de partage : Classification établie selon les critères de fonctionnalité.

### a)• Fonction de veille et de planification :

- Activités régulières et planifiées de capitalisation sur les actions du projet ;
- Existence de fonctions d’observatoire, organisme de veille et de prospective chargée des activités de capitalisation ;
- Existence de documents d’orientations stratégiques qui décrivent une vision du passé, du présent et de l’avenir.

### b)• Fonction d’information et de suivi-évaluation :

- Prise en compte, dans le système de suivi-évaluation des résultats ;
- Pratiques fréquentes d’évaluation et d’autoévaluation ;
- Modes de classement organisé de l’information : électronique, classique (fichiers, dossiers), codification spécialisée (classement thématique, nomenclature).

### c)• Fonction de diffusion, de communication (écrite, électronique et médiatique):

- Publication de guides et manuels ;
- Production d’émissions (média, radio, de télévision) ;
- Edition de bulletins ( électroniques, site web, internet, intranet), et édition de revues ;
- Publication d’articles succincts publiés dans des journaux, revue ou magazine ;
- Existence d’un centre de documentation ou d’une bibliothèque ;
- Existence d’un Bulletin électronique, d’un site web, intranet, internet,
- Fiche de capitalisation sous format électronique, lettre d’information mensuelle; vidéo et films documentaires, documents audio-visuels, émissions de télévisées, etc.

### d)• Fonction d’échanges à travers réunions, forums ou visites:

- Réunions internes régulières regroupant différents niveaux hiérarchiques ;
- Pratiques de visite d’échanges, échanges fréquents avec les bénéficiaires directs, indirects, partenaires et prestataires ;
- Organisation de séminaires, rencontres, ateliers, ou forums ; actions de formation et de reconversion ;
- Journée d’échange /restitutions.

**Tableau indique différents outils de partage selon leurs échelles d’utilisation.  
(Quelques exemples)**

ECHELLE	CIBLES	OUTIL DE PARTAGE
zone d’intervention.	Partenaires.	Visites d’échanges réunions, fiches techniques, séminaires et ateliers, documents audio-visuels.
Projet.	Responsables du projet.	Réunions périodiques Bulletin, interne Intranet.
Nationale.	organismes nationaux.	Séminaires et ateliers Publications, Internet Documents audio-visuels.
Internationale.	Organisations de développement, Institutions de coopération internationale.	Site web Publications, articles, Documents audio-visuels.

### a) Les outils, supports et modes de partage: quelques exemples proposés

Outre les publications écrites qui constituent un moyen essentiel pour le partage de tout capital transférable, il est possible de recourir à d’autres outils et supports pertinents tels que par exemple les ateliers, les réunions de retour d’expériences, les réunions périodiques d’échange, les visites d’échange, les réseaux internet et intranet, etc.

## Récapitulatif des outils et supports de partage : objectifs et modes opératoires

N°	DESCRPTIF DE L'OUTIL ET SUPPORT DE PARTAGE	OBJECTIFS DE L'OUTIL ET SUPPORT DE PARTAGE	MODE OPÉRATOIRE DE L'OUTIL ET SUPPORT DE PARTAGE
	<p><b>Atelier de réflexion collective :</b> Identification de thèmes de capitalisation ou d'échange</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier les expériences à capitaliser ;</li> <li>• Sélectionner les thèmes de capitalisation ;</li> <li>• Analyser les expériences pour en tirer les leçons (succès, échecs, opportunités et obstacles) ;</li> <li>• Décrire les facteurs explicatifs et l'analyse d'impact ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• démarche d'animation alternée :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Travaux en groupe (ateliers) ;</li> <li>- Travaux en plénière ;</li> </ul> </li> <li>• Classement par matrice de critères ;</li> <li>• Utilisation de l'arbre problème et arbre objectif ;</li> <li>• Construction arborescente pour faciliter la réflexion sur les expériences.</li> </ul>
	<p>Conception et planification d'innovation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoriser le savoir et le savoir faire local</li> <li>• Mettre en valeur la démarche de construction par la conjugaison des connaissances provenant d'expériences diverses</li> <li>• Mettre en commun les connaissances, pour définir et planifier un processus d'innovation ;</li> <li>• Inciter à la confrontation des connaissances ;</li> <li>• Identifier le niveau approprié pour renforcer la méthodologie expérimentale ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• déroulement de la conception et de la planification en étapes :</li> <li>• évaluation de l'expérience</li> <li>• analyse critique (points forts et points faibles de divers méthodes)</li> <li>• formulation des objectifs</li> <li>• identification des paramètres ;</li> <li>• définition des méthodes ;</li> <li>• clarification des rôles et responsabilités ;</li> <li>• clarification du suivi-évaluation.</li> </ul>
	<p>Réunion de retour d'expérience</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etudier les processus vécus et examiner leur fiabilité, leur efficacité, et leur conformité aux procédures et aux normes définies ;</li> <li>• Faire le bilan de la façon dont les choses se sont déroulées en vue de capitaliser l'expérience acquise ;</li> <li>• Déterminer ce qui a été fait correctement, ce qui mérite d'être amélioré, ce qui a généré des problèmes supplémentaires ou n'a pas contribué à une évolution favorable de la situation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunir les personnes ayant participé ou vécue des difficultés</li> <li>• Identifier la façon dont elles ont traité les difficultés vécues, les ont analysées et résolues ;</li> <li>• Consigner, classer et diffuser l'expérience vécue et les enseignements tirés.</li> <li>• Déterminer les feed-back des équipes de projet et des partenaires impliqués.</li> </ul>
	<p>Réunion périodique d'échange</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partager les informations sur les expériences vécues ;</li> <li>• Réaliser une confrontation des idées des uns et des autres ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démarche d'animation active (et interactive) basée sur le brainstorming pour identifier les idées ;</li> <li>• Questions-réponses pour approfondir et valider les idées ;</li> <li>• Facilitation et classification des points de vue des uns et des autres ;</li> <li>• Processus de prise de décision.</li> </ul>
	<p>Visite d'échange</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettre un transfert latéral de connaissances entre pairs ;</li> <li>• Valoriser les savoirs locaux et autoriser des innovations adaptées au contexte local ;</li> <li>• Renforcer les connaissances de groupes organisées ;</li> <li>• Assurer un apprentissage actif et une acquisition efficace des connaissances qui résultent de démonstration et de pratiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en relation directe des partenaires du projet à travers des rencontres sur le terrain ;</li> <li>• Accompagner les échanges par des stratégies d'informations ;</li> <li>• Inscrire les échanges dans le cadre des stratégies de formation ;</li> <li>• Introduire des apprentissages pratiques et des démonstrations.</li> </ul>
	<p>Réseau internet et intranet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettre un accès centralisé et cohérent à la connaissance partageable et aux éléments de capitalisation transférable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre facilement à la disposition des personnes impliquées, des acteurs locaux et des partenaires les documents divers et variés sur l'expérience vécue par les enseignements tirés et les bonnes leçons et les acquis.</li> </ul>

**b) Les modes de communication et de restitution proposés :  
Comment diffuser et restituer les résultats d'une capitalisation ?**

La diffusion des résultats des travaux de capitalisation des instruments de l'expérience du programme Art Gold du PNUD Maroc est une étape à part entière du processus évaluatif mais intervient après la production des rapports d'évaluation et de capitalisation.

Afin de favoriser l'utilisation des éléments capitalisables (acquis, bonnes leçons et meilleures pratiques), il est non seulement souhaitable mais indispensable, dans une première étape, de les communiquer et de les diffuser auprès des utilisateurs potentiels.

Cette étape répond à **«un impératif de transparence»** de l'action publique et à «un intérêt de la société civile sur l'effet de celle-ci». Il s'agit de trouver un compromis entre l'objectif de **«maximiser la visibilité»** et celui d'établir «un climat d'interaction en confiance» avec tous les protagonistes.

Selon le destinataire, différents types de supports de communication s'offrent au commanditaire pour maximiser la diffusion. Des stratégies à géométrie variable auront davantage de chance d'atteindre des destinataires différents.

STRATÉGIE DE COMMUNICATION	
Étape 1	<b>Identifier les différents groupes cibles de la communication :</b> Commanditaire ; Groupe de pilotage ; Grand public ; etc.
Étape 2	<b>Identifier les messages principaux:</b> Pour être efficace la communication doit se concentrer sur 3 éléments : Le problème et sa formulation (importance du choix des mots), Comment ce problème affecte le public, Les pistes d'action possibles.
Étape 3	<b>Adapter la stratégie</b> Selon le public et le message identifié, un support et un canal de diffusion sont choisis.
Étape 4	<b>Capitaliser l'expérience</b> Lorsque les 3 étapes précédentes sont réalisées avec succès en permettant d'atteindre le public visé, l'expérience est capitalisée.

**c) Les plans de communication et de restitution proposés:**

La mise en place du plan de communication et de restitution des résultats de la capitalisation vise à :

- Garantir la diffusion et améliorer la visibilité des activités du programme et des résultats obtenus au niveau local, national et international ;
- Assurer le rayonnement de l'expérience réalisée au-delà des deux régions cibles Tanger-Tétouan et l'Oriental ;

**Les composantes du plan de communication :**

Le plan de communication proposé est composé d'un plan de communication interne et un plan de communication externe.

**Composante 1 :  
le plan de communication interne :**

L'objectif est de faciliter l'échange d'information et coordonner les actions entre l'équipe du programme Art Gold du PNUD Maroc, les membres des GTR et des GTP, les points focaux et l'unité de coopération décentralisée. Dans ce sens **les bulletins d'information mensuels publiés** au niveau des régions sont d'une grande utilité.

**Composante 2 :  
le plan de communication externe :**

L'objectif est de diffuser les activités et les résultats du programme auprès des partenaires locaux, nationaux et de la coopération internationale décentralisée et bilatérale et ce, via le Web, Newsletter, Médias, production d'un film, etc.

**d) Les zones de diffusion et de restitution proposées :**

**Les zones de diffusion et de restitution concernées sont d'abord les régions de Tanger-Tétouan et de l'oriental ainsi que la région de Fès Boulemane.**

NIVEAU ADMINISTRATIF RÉGIONAL	NIVEAU ADMINISTRATIF PROVINCIAL	NIVEAU ADMINISTRATIF COMMUNAL
Région Tanger/Tétouan	Présence dans 7 provinces (Tanger/Asilah, Fahs/Anjra, Ouazzane, Chefchaouen, Mdiq/Fnideq, Tétouan, Larache) sur un total de 7.	Présence dans 10 municipalités (Tétouan, Chefchaouen, Larache, Assilah, Ksar el Kebir, Ouazzane, Oued Lao, Mdiq, Fnideq, Martil) sur un total de 113.
Région Oriental	Présence dans 1 Préfecture (Oujda-Angad) et 5 Provinces (Berkane, Jerada, Taourirt, Figuig et Nador) sur un total de 7 Préfecture/Provinces au niveau de la Région Oriental	présence sur 11 Municipalités (Oujda, Béni Drar, Berkane, Saidia, Taourirt, El Aioun, Jerada, Nador, Béni Ensar, Bouarfa et Figuig) sur un total de 27 Communes Urbaines et 11 Communes rurales sur un total de 87
Région Fès/Boulemane	Présence dans 1 Préfecture	Commune urbaine de Fès

Par ailleurs, dans la perspective de généralisation du programme Art Gold du PNUD Maroc, il est envisageable d'intervenir dans toutes les autres régions du Royaume pour mettre en œuvre le plan de partage, de diffusion et de restitution du capital transférable Art Gold.

**e) Les mécanismes de suivi et de durabilité proposés et conditions de réussite d'un système de diffusion et de restitution:**

Pour garantir le succès du plan de partage, de diffusion et de restitution des résultats qui constitue le capital transférable de l'expérience du programme Art Gold du PNUD Maroc dans les régions cibles, il est souhaitable de mettre en place des mécanismes de suivi-évaluation et de réunir les conditions nécessaires à sa réussite.

Parmi ces mécanismes, on peut citer, entre autres, la mise en réseau et partage d'expérience et la réalisation des missions à l'étranger auprès d'autres expériences des pays développés ;

**L'outil : mise en réseau et partage d'expérience.**

«Pour capitaliser les acquis et les bonnes pratiques, il est prévu d'assurer la généralisation et la pérennisation du programme Art Gold en veillant à ce qu'ils soient «diffusés le plus large possible».

«A cet égard, la composante mise en réseau et partage d'expérience est riche en moyens et potentiels». «Conçue en appui aux autres

composantes, sa nature transversale permet de capter les résultats obtenus en vue de leur communication et diffusion».

Les objectifs de la mise en réseau et le partage d'expériences consistent à :

- «Dynamiser et pérenniser des liens professionnels entre des individus ;
- Exposer un groupe partageant les mêmes préoccupations à une expérience enrichissante et encourager la réflexion du groupe sur le sujet ;
- Canaliser, rassembler et organiser la documentation et l'information ;
- Diffuser l'information vers un public cible et/ou le public général ;
- Créer un lieu d'échanges entre les membres d'un groupe, ou avec un groupe extérieur».

Les leçons tirées : l'expérience de cette composante (mise en réseau) a permis de dégager les leçons suivantes :

- Réunir des personnes ayant des expériences variées qui autrement n'auraient pas beaucoup de chance de se côtoyer et de réfléchir et valider plusieurs produits et idées. On note par ailleurs, la persistance des liens dans le temps, alors que les gens tentent de s'organiser en réseau.
- La participation des représentants du milieu dans les différents outils à développer permet de mieux les adapter au contexte ;

Les moyens utilisés pour favoriser la promotion de la mise en réseau, notons entre autres les outils ci-après :

- La réalisation des missions à l'étranger auprès d'autres expériences des pays développés ;
- La création d'un site web dédié au programme Art Gold.

#### **L'outil : La réalisation des missions à l'étranger auprès d'autres expériences des pays développés.**

Ces missions concernent un nombre de personnes des collectivités territoriales pour participer à des activités organisées à leur intention. Ces missions privilégient l'approche des réunions de travail avec des organismes centraux, "afin de bien comprendre les grands encadrements législatifs ou administratifs" et des rencontres avec les représentants des organismes déconcentrés ou décentralisés permettaient de compléter l'information et de constater l'application dans le contexte régional ou local des grands orientations nationales".

L'intérêt de cette restitution est également liée au fait qu'elle présente à un grand nombre d'acteurs et intervenants provenant du milieu communal, provincial et préfectoral sous forme d'un panel.

Le mode de restitution des bonnes pratiques doit bien planifié et largement soutenue pour permettre une grande implication des groupes cibles pour les faire adhérer, les convaincre de la vision d'application et susciter leur intérêt à agir pour transposer les bonnes pratiques transférables;

Par ailleurs, les missions peuvent s'inscrire dans "un programme intégré" suffisamment consistant, «articulant une vision priorisée des résultats recherchés».

Enfin, "un suivi en aval des missions" permettra aussi "d'optimiser les retombées et de capitaliser les résultats et les apprentissages".

#### **f) Les conditions de réussite d'un système de diffusion et de restitution du capital transférable du programme Art Gold du PNUD Maroc:**

Les conditions de réussite sont liées au système d'animation et à l'homogénéité des groupes cibles ;

Une large part de réussite revient **au système d'animation** mis en place pour créer une interaction forte et féconde entre les acteurs intéressés et les groupes de travail ;

Pour cela, il est nécessaire que les moyens de rencontres et d'échanges soient le plus diversifiés possibles et que les méthodes d'animation du responsable capitalisation soient simples, efficaces et conviviales ;

Toutes les méthodes d'amélioration des processus de capitalisation permettent d'échanger : les analyses, la formalisation des pratiques et l'enrichissement collectif.

Pour optimiser la portée de ce système de diffusion et de restitution, il est important de :

■ **Nommer une personne responsable de la capitalisation** : Le fait de nommer un responsable capitalisation pour chaque programme (et/ou dans une commune) a de nombreux avantages et permet d'améliorer beaucoup de points dans le processus de capitalisation :

- "pilote attitré au processus : meilleur management de la capitalisation ;
- Donne de la crédibilité au projet aux yeux des intervenants et tous ceux qui sont concernés par le programme ;
- Permet de centraliser les tâches et d'être plus efficace ;
- Montre l'implication de la direction".

■ **Nommer un responsable de l'information-communication** : ce poste de travail est nécessaire dans la mesure où il constitue un appui pour la personne responsable de la capitalisation. En effet, **au plan du fond**, le travail de documentation de la capitalisation consiste à produire et regrouper, en substance, un certain nombre de données et les informations pour valoriser l'ensemble des expériences vécues. **Au plan de la forme**, ces documents de qualité, accessible et transférables, ont mis par écrit les résultats d'un processus de capitalisation de manière facilement accessible. Ce qui a nécessairement impliqué des aspects visuellement acceptables (plan, schémas, figures...etc.), un ciblage des messages les plus pertinents à véhiculer.

■ **Mettre en place des groupes de travail interdisciplinaires, homogènes et ayant**

**des compétences avérées et pointues pour des activités de terrain ou des productions intellectuelles** : le système de diffusion et de restitution nécessite souvent la réalisation d'investigations et de recherche, l'élaboration de documents ciblés et suffisamment bien documentés, une mise en forme des messages intelligibles et accessibles ainsi que le montage des plans de communication opérationnels.

**g) Communication et visibilité du programme Art Gold du PNUD Maroc Exemples des deux années 2011 et 2012 :**

**Communication externe aux niveaux : local, national et international (2011).**

	THÈME
Communiqué de Presse	Participatif de Bouhachem
	Réunion du Groupe de Travail Régional de la Région de Tanger-Tétouan sur l'efficacité de l'Aide au niveau local : perspectives de coordination régionale pour l'année 2012
	Echange interrégional à l'Oriental de bonnes pratiques visant à partager des expériences réussites en matière de gouvernance et gestion locale du développement et à renforcer les axes et modalités de collaboration entre les régions du programme.
Parution du Programme dans les média	Mission d'échange des délégations de la Mauritanie et Sénégal dans le cadre de la Coopération Sud-Sud
	Création d'une Cellule de Gestion du Patrimoine
	Séminaire sur l'économie sociale et solidaire et les activités génératrices de revenus – Lancement du Projet PESAGR (" Promotion de l'Economie Sociale locale à travers l'appui et l'assistance technique aux associations de développement local porteuses d'Activités Génératrices des Revenus du territoire de Fahs Anjra "
	Création du Parc Naturel de Bouhachem - Projet PNB I
	Création du Parc Naturel de Bouhachem – Projet PNB II
	Création du Réseau des Villes Stratégiques - région de Tanger Tétouan
	Validation des PCD (Région Tanger Tétouan)
	Lancement du Projet Chantier Ecole de Tétouan pour la formation et l'insertion socioprofessionnelle
	Atelier de Sensibilisation à la planification Stratégique communale / Béni Ansar (Projet AMSED)
	Journée Planification Régionale / Février 2011 à l'Espace Associatif
Echange Interrégional - Octobre 2011 - siège du CRO	
Publications	Fès et Florence – cités des femmes - Une contribution et une réflexion commune sur la question de genre entre l'Italie et le Maroc
	Capitalisation du cours Experts " Formation de Formateurs en Décentralisation et Coopération Décentralisée
	Capitalisation de l'Expérience " Formation des Formateurs de Travailleurs Sociaux " – Région Oriental
	Publication scientifique du projet " Promotion de l'énergie renouvelable par l'installation d'une station photovoltaïque dans le Douar ZRAGTA de la Commune Rurale d'Isly de la Préfecture Oujda-Angad " Région Oriental
	Guide touristique du Parc Naturel de Bouhachem en 3 langues (PNB I) – Région Tanger Tétouan
	Lignes Directrices RTT en 3 langues
	Inventaire du patrimoine architectural et urbain de la ville historique de Ksar El Kébir (Cellule de gestion participative du patrimoine). – Région Tanger Tétouan
	Charte de Larache pour la préservation, la conservation et la gestion participative du patrimoine culturel provincial (Cellule de gestion participative du patrimoine). – Région Tanger Tétouan
	Bilan de projets 2011 – Région Tanger Tétouan
	Synthèses des Plans Communaux de Développement (5 PCD Régions Tanger Tétouan, 6 PCD Région Oriental)
	Guide de Services Sociaux de la Région Oriental (dans le cadre du projet Guichet Femme- Région Oriental)
Capitalisation expérience Guichet Femme- Région Oriental	
Matériaux de visibilité (plaquettes, articles promotionnels en divers formats, etc.)	Dépliant de la Maison du Développement TT
	Guide touristique du Parc Naturel de Bouhachem
Campagnes de plaidoyer	Exposition Photos des Projets de Développement local et OMD à l'occasion de l'Echange interrégional de l'Oriental: siège du CRO - Octobre 2011, destinée aux membres du GTR élargit et délégation des autres régions – Conseil Régional de l'Oriental

## Communication interne (2012):

	THÈME
Newsletters	Réalisation d'une édition du bulletin d'information bimensuel – Région Tanger Tétouan
	Réalisation de l'édition de trois bulletins d'information Bulletins Info mensuel – Région Oriental
Info ART	Accueil dans la Région de l'Oriental des autres Régions partenaires du programme pour partager les expériences réussies en matière de gouvernance et gestion locale du développement et renforcement des axes et modalités de collaboration entre les régions du programme.
	Mission exploratoire d'un Expert International en Développement Economique Local et mise en place des Agences de Développement Economique Local (ADEL) du 19 au 23 septembre 2011.
	Accueil d'une délégation des gouvernements du Sénégal, Mauritanie et Gabon dans une mission de coopération Sud-Sud et d'échange technique conjointe entre pays voisins
	Accueil à Tanger Tétouan des autres Régions partenaires du Programme - Région de l'Oriental, Région de Fès Boulemane et Région de Tadla Azilal- pour échanger et faire valoir les bonnes pratiques de gouvernance et de développement initiées sur son territoire depuis 2007.
	Publication de la deuxième édition des Lignes Directrices en appui à la stratégie de la Région pour la Coopération Internationale, région de Tanger - Tétouan, Maroc.
	Le programme ART- GOLD du PNUD Maroc appuie la création du réseau des villes stratégiques dans la région de Tanger-Tétouan du Maroc
	Réflexions et échanges menés conjointement par des marocains, mauritaniens et espagnols sur les enjeux d'une approche territoriale du développement, à Grenade du 27 au 29 Juin
	Visite du staff du Programme des Nations Unies pour le Développement de la Maison du Développement du Conseil Régional de Tanger Tétouan
	Mission des responsables de la coopération internationale des Iles Baléares sur le site de Bouhachem dans la Région de Tanger Tétouan pour un échange d'expériences sur la gestion de Parcs Naturels
	Unis dans la planification de la stratégie du Programme ART-GOLD du PNUD Maroc pour le 2011 - Journées de planification nationale et Comité National de Coordination du Programme
Mission d'échange et formation en Ombrie dans le cadre du partenariat entre FELCOS Umbria, l'ORMVAM et la DRAO de la Région de l'Oriental au Maroc.	

## Communication externe aux niveaux : local, national et international (2012).

	THÈME
Réseaux sociaux	Face Book Maison du développement : Notification d'événements, photos, vidéo
	Facebook, Visite Helenn Clark (UNDP)
Parution du Programme dans les médias	1er forum international des villes fortifiées de Chefchaouen
	<a href="mailto:ISI@EVENT CHOUEN">ISI@EVENT CHOUEN</a>
	Atelier Gouvernance et Décentralisation en Tunisie
	Visite de l'administratrice du PNUD Helenn Clark à Chefchaouen
	Participation au symposium économique de Genève
	Accompagnement au Conseil Régional de Tanger Tétouan dans la création du Parc Naturel de Bouhachem (PNB III)
	Mission à Turin, dans le cadre du montage du Projet Med Net Job en matière de renforcement du rôle des Collectivités locales dans la gestion de la formation professionnelle, en partenariat avec ARC Latin, le Conseil Régional de Tanger Tétouan, la Province de Larache et le Ministère de l'Emploi et la formation professionnelle.
5e symposium économique Euro-méditerranéen (MAP) - Accord Cadre de Coopération entre la fondation suisse Maroc et le conseil régional de Tanger Tétouan et de l'Oriental, sous l'égide du PNUD	

<b>Publications</b>	Synthèses des Plans Communaux de Développement (de 5 communes urbaines)
	Guide d'élaboration de PCD de CU de plus de 35000 habitants
	Capitalisation expérience Guichet Femme- Région Oriental
	Appui à l'élaboration et publication des synthèses de PCD (version arabe)
	2ème édition du Cours Expert international – Cycle de formation des formateurs en décentralisation et coopération décentralisée à l'Université International de Rabat du Rabat
	Guide de Services Locaux de la Région Oriental (dans le cadre du projet Guichet Femme- Région Oriental)
	Publication sur l'expérience du "Guichet femmes" à l'Oriental
	Capitalisation des bonnes pratiques du Programme Art Gold
	Evaluation du programme ART GOLD
	Manuel pratique pour les décideurs politiques locaux de la région méditerranéen en matière de gestion TIC
	Etude sur l'Intégration Régionale et locale du volet Migration et Développement au Maroc, région oriental
	Etude sur la convergence territoriale à travers notre appui à l'ONDH
<b>Matériaux de visibilité (plaquettes, articles promotionnels en divers formats, etc.)</b>	Face Book Maison du développement : Gestion et mise à jour régulière de la page
	Informes AECID
	Rapport d'activités mensuelles (Traductions des informations AECID en espagnol/Français)
	Produit du savoir maison du développement
	Fiche de Projets en Anglais et en Français
	Informes AECID
	Rapports d'activités mensuels (traduction des informes AECID espagnol/français)
	Fiches de projets en français et anglais (7 publications)
<b>Campagnes de plaidoyer</b>	Caravane Ana Maak Ya Chabab à Oujda dans le cadre de la campagne OMD

### Communication interne (2012).

	THÈME
<b>Newsletters</b>	Premier forum international des villes fortifiées de Chefchaouen
	<a href="#">ISI@MED EVENT</a>
	Visite de Helenn Clark
	Naissance du groupement en charge du parc naturel de Bouhachem
<b>Info ART</b>	Premier forum international des villes fortifiées de Chefchaouen
	Visite de Helenn Clark
	Naissance du groupement en charge du parc naturel de Bouhachem
	La commission permanente de la coopération internationale et communication du conseil régional de l'Oriental recommande l'institutionnalisation du GTR et la mise en place de la maison du développement dans la Région de l'Oriental

### IV.3. Portée du partage : capitalisation, pérennisation et généralisation

Le partage de la connaissance : moyen de pérennisation et facteur facilitant la généralisation

Le programme Art Gold du PNUD Maroc est basé sur méthodologie qui s'appuie dans sa démarche d'accompagnement sur la capitalisation et partant sur le partage des connaissances. Ce partage est un élément crucial dans le management des connaissances car il est fondamentalement au service d'un double processus : celui de la pérennisation et celui de la généralisation.

Le partage de la connaissance : un moyen de pérennisation

Toute démarche d'accompagnement repose "une stratégie à trois piliers complémentaires : une mise en œuvre itérative, une approche participative et le faire-faire". C'est un accompagnement des partenaires dans l'expérimentation et la mise en pratique des capacités que ces derniers avaient choisi de renforcer ou des

projets qu'ils ont voulu réaliser.

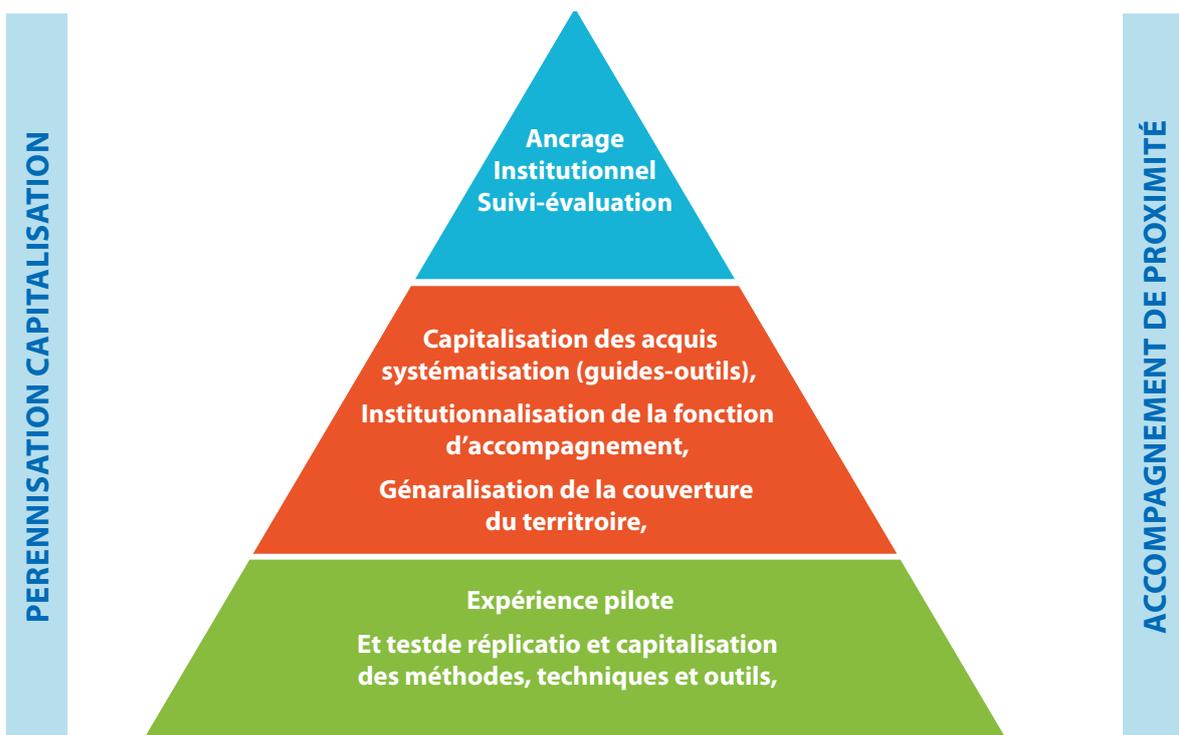
C'est un accompagnement qui nécessite de passer par la garantie et la très forte "assurance d'une appropriation de compétences" car elle est la condition sine qua non de la pérennisation et de la généralisation des bonnes pratiques et des leçons apprises dans le cadre du programme Art Gold du PNUD Maroc, à toutes les autres régions du Royaume.

C'est un accompagnement qui doit être générateur "de capacités répliquables et doit être un élément de durabilité". Et c'est justement dans cette **perspective de pérennisation** que **trois orientations** s'imposent:

- des résultats obtenus grâce à une vision d'application, une mise en œuvre expérimentale et mise en pratique. C'est une **expérimentation progressive** dans une perspective de généralisation graduelle **(a)**.
- une démarche et un **processus de systématisation (b)** ;
- un processus **d'instrumentation des meilleures pratiques les plus novatrices(c)**.

FIGURE

23 Pérennisation, capitalisation, accompagnement



## A. Processus d'expérimentation progressive dans une perspective de généralisation graduelle.

Il est à constater que les résultats obtenus à l'issue de toutes les expérimentations réalisées dans le cadre du programme Art Gold du PNUD Maroc peuvent être résumés en trois bilans importants :

- Un renforcement des capacités des collectivités territoriales à promouvoir la décentralisation, la gouvernance locale et le développement inclusif, durable et humain du territoire ;
- Un partenariat fort et structuré en mesure de mobiliser les compétences et les ressources nécessaires à l'exécution des projets et initiatives définies dans les lignes directrices et les PCD ;
- Une coordination nationale, régionale et internationale qui a permis de rendre les rapports entre administration et les collectivités territoriales plus fluides et performantes pour aider à offrir des services améliorés et de qualité répondant aux besoins des populations des territoires ;

Partant de cet actif largement positif témoignant du succès et de l'utilité du programme, il est évident de conclure à la nécessité d'une généralisation progressive et graduelle du programme à toutes les régions du Royaume. Une telle perspective est tout à fait possible. Elle peut s'appuyer sur une capacité de réplique des approches, des méthodes et des outils innovants et capitalisables pour soutenir la décentralisation, la gouvernance et le développement local.

## B. Processus de généralisation du programme.

Les expériences menées par le programme Art Gold du PNUD Maroc dans divers domaines ont démontré que les régions de Tanger – Tétouan et de l'Oriental ont fait preuve d'une grande capacité à piloter leur processus respectif de planification stratégique et d'une habileté à conduire des projets d'appui à la décentralisation et au développement local.

La méthodologie mise au point par le programme Art Gold, soutenue par un accompagnement de proximité, a permis une

participation forte, consciente et responsable des acteurs communaux pour l'atteinte des objectifs tels ceux de l'OMD.

Cette méthodologie comprenant des approches, des démarches et des outils déployés par des groupes de travail régionaux et provinciaux (GTR/GTP) a aussi permis de réussir de nombreuses actions (Lignes Directrices, PCD) et initiatives répondant aux inquiétudes communales et aux préoccupations des citoyennes et citoyens de la commune.

Les différents outils utilisés pour soutenir les expériences menées et largement appréciables comme par exemple le guide PCD, ce document de planification, de suivi-évaluation participatif de la conception et de la mise en œuvre du développement communal est simple et facilement utilisable dans les autres régions. Ce qui a encouragé plusieurs structures, institutions et acteurs locaux à vouloir les transposer dans leurs communes.

Ce qui ouvre la voie vers une possible **standardisation au niveau national de ces approches, méthodes et outils**. Plaider pour cette standardisation, c'est adopter **une stratégie de généralisation** à d'autres régions pour aboutir à faire de la méthodologie Art GOLD un outil national dont l'utilisation à une plus grande échelle suppose une implication assurée des partenaires techniques et financiers.

Au vu de ces résultats, il est donc recommandé de procéder progressivement à la généralisation de la méthodologie Art Gold selon les étapes suivantes :

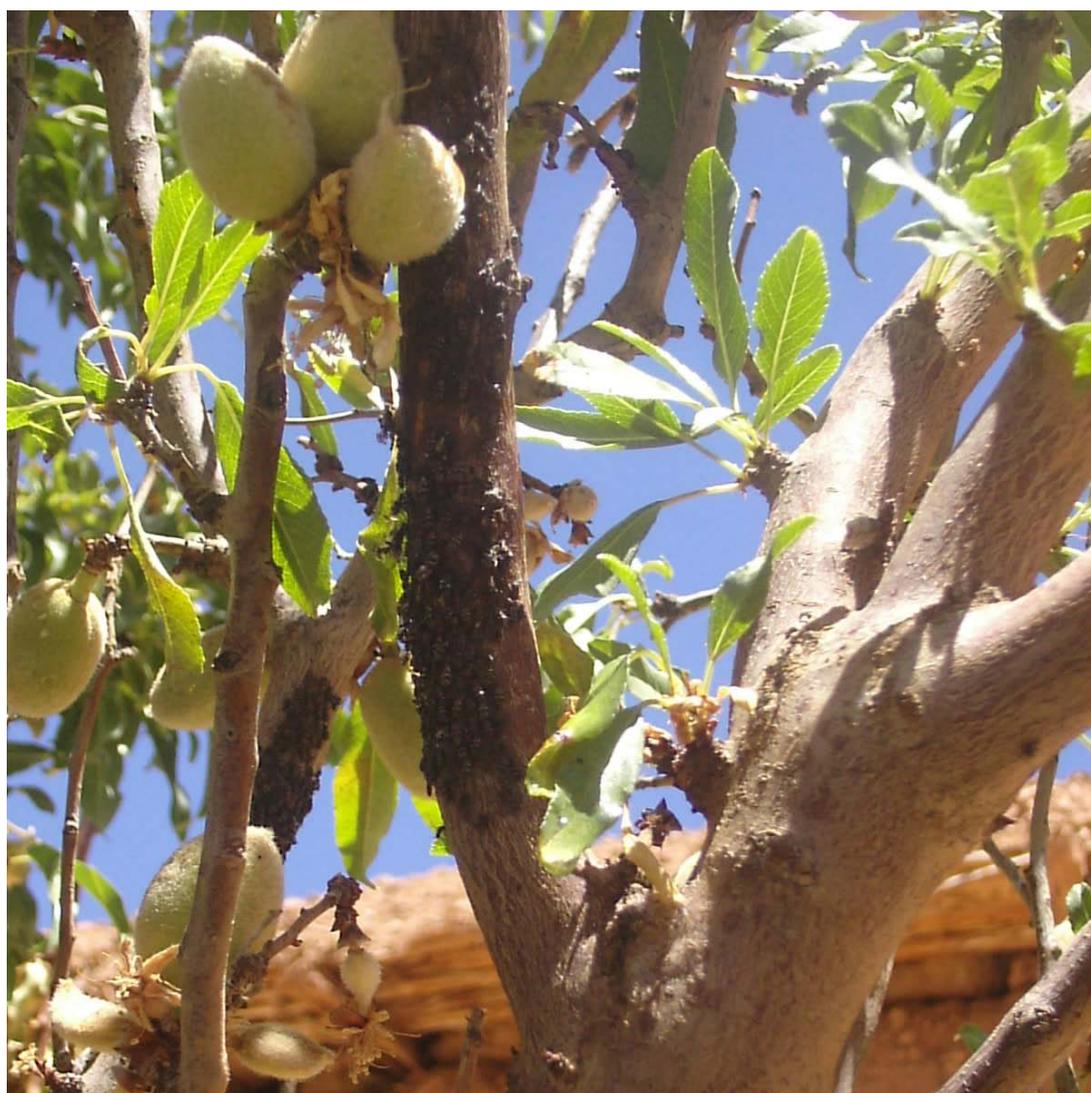
- En premier lieu, il est souhaitable de **prolonger le programme au moins pour deux ou trois ans** afin de permettre l'aboutissement du processus d'appropriation nationale ; et pour mieux approfondir l'instrument national de coordination de la coopération nationale et internationale ;
- En deuxième lieu, il y a lieu de **généraliser la démarche du programme** Art Gold du PNUD Maroc et couvrir d'autres régions marocaines en vue de contribuer à la dynamique d'appui au processus de décentralisation : promotion de la gouvernance locale, renforcement des capacités locales, coordination et

articulation des interventions des partenaires de la coopération, promotion des échanges techniques et des transferts de savoir – faire, renforcement de la coopération Sud – Sud ;

- **Réinvestir tout l'effort accompli en termes de renforcement des capacités et d'accompagnement** de la décentralisation, dans la dynamique politique et institutionnelle engagée par le Maroc, dynamique d'appui au processus de décentralisation et de développement local au Maroc, dynamique de développement et de mise en valeur des collectivités locales marqués par un ensemble d'initiatives et soutenues par une volonté politique ferme, visant à mettre les collectivités territoriales au centre du développement local. La capacité adaptative des processus et méthodologies appropriés, dans le cadre de cette initiative, faciliteront incontestablement ce réinvestissement en guise d'un processus de la régionalisation avancée qui trace les traits d'une collectivité

territoriale impliquée davantage dans le développement humain local et durable ;

- Mettre en place des **leviers efficaces pour la généralisation des expérimentations** dans les collectivités territoriales du Royaume et ce pour optimiser la pertinence et l'utilité du programme Art Gold ;
- **Commencer par transférer quelques exemples concrets au profit des autres régions du Royaume** : exemple le transfert des expériences de la maison du développement et la FROCOD (fondation de la région de l'oriental pour la coordination décentralisée) créée par le conseil régional sous forme d'association pour rendre les procédures du GTR plus souples et opérationnelles. Ce transfert est assuré grâce à la convention de coopération Sud – Sud signé en 2011.



# Les Partenaires institutionnels du programme: un appui multiple, national, bilatéral, multilatéral et international

Le partenariat est multiple. Il est structuré autour de partenaires nationaux, bilatéraux, multilatéraux et internationaux.

## V.1. Le partenariat national progressivement étendu et formalisé :

### A. Un accompagnement soutenu et un pilotage constant :

Le partenariat établi pour accompagner de façon constante le programme Art Gold implique, à côté du PNUD, des institutions nationales qui sont notamment le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, le Ministère de l'Intérieur, particulièrement la DGCL, les autres ministères et les deux régions pilotes du Nord (la région de Tanger Tétouan et de l'Oriental).

Ces institutions clés et plus spécifiquement le PNUD et la DGCL se chargent du pilotage et du suivi des activités du programme tant au niveau national que local, appuyés en cela par des structures aujourd'hui institutionnalisées les GTR, les GTP et la Maison du Développement.

Ce partenariat a été progressivement étendu et formalisé grâce à un nombre important d'accords signés dans la logique d'une forte participation locale et une durabilité des actions réalisées, en cours de réalisation ou envisagées.

#### Un partenariat visant l'articulation, la convergence et la coordination :

Les objectifs de ce partenariat conclus avec divers organismes sont :

- Permettre une solide articulation des activités convergentes et complémentaires ou similaires avec celles du programme Art Gold du PNUD Maroc ;
- Mettre en place une mutualisation des ressources humaines et financières (cycle de formation, cofinancement des activités communes) ;
- Assurer une coordination avec les politiques sectorielles développées par les Ministères

(santé, éducation, agriculture, tourisme, emploi, formation professionnelle).

Ce partenariat est mobilisateur et s'appuie sur de nombreux accords. Citons à titre d'exemple les accords conclus par le programme Art Gold du PNUD Maroc avec l'INDH, la Fondation Hassan II pour les marocains résidents à l'étranger (domaine du développement et des mouvements migratoires), la Fondation des Banques Populaires pour la création d'entreprises, le programme d'Appui à la décentralisation (PAD) du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération (formation et participation des PAD dans les TGR), l'Agence de Développement Social (ADS) (planification et participation à des projets sociaux), L'UNICEF et l'Agence de l'Oriental et l'Association targa et l'APDN (Plans Communaux de développement).

#### Le partenariat bilatéral forgé à la demande selon une logique de résultats :

Le partenariat au plan bilatéral mobilisé autour du programme Art Gold implique le PNUD et une série de partenaires européens (Espagne, Belgique, Italie, France, Suisse). Ce partenariat dynamique est justifié par les impératifs de mutualisation des efforts (cofinancement), de partage des expériences, d'harmonisation des stratégies, de facilitation de la coordination des actions et d'amélioration des canaux d'information.

Cette communauté d'intérêt et cette convergence des objectifs, impose une logique de résultats et des méthodes de travail plus rationnelles autour de projets forgés à la demande et souvent discutés lors de réunions avec les GTR/GTP.

#### Le partenariat multilatéral et international synchronisé autour de l'objectif de la coopération décentralisée et les OMD :

Le programme Art Gold a développé un partenariat avec les organisations multilatérales (FNUAP, UNICEF, UNIFEM, OIM) à travers des activités et des initiatives conduites par des

organismes internationaux (projet Délio dans la province de Figui, le projet PASC d'appui aux initiatives des ONG italiennes,...) ou encore des projets réalisés par des organismes des NU avec l'appui du programme Art Gold et les GTR/GTP (programme 2007-2012 d'appui à la planification et aux systèmes d'information pour le suivi des objectifs du millénaire pour le développement (OMD) au niveau décentralisé).

La démarche de partenariat synchronisée par le programme Art Gold du PNUD Maroc anime la coopération décentralisée à coup d'accords et de conventions signés avec les institutions de différents pays autour de projets et de programmes variés.

- **Dans la région de Tanger-Tétouan** : plusieurs partenaires interviennent activement à travers des projets d'impact ou des programmes de coopération décentralisée. C'est le cas de FAMSI dans ses actions de renforcement entre collectivités territoriales andalouses et celles du Nord du Maroc dans le cadre du programme appelé AN<sup>^</sup>MAR, ou encore les autres programmes réalisés en coopération avec la région d'Andalousie, la région de PACA, la province de Cadix, la région de Valence.
- **Dans la région de l'Oriental** : plusieurs partenaires sont actifs et font bénéficier la coopération décentralisée de leurs expériences et de leur soutien aux stratégies qui découlent des lignes directrices de la région. Notons les cas de FAMSI, FAFPE, ESAN, la province de Huelva, la province de Séville, la municipalité de Reggio Emilia, le CRPM, la province de Como, la province de Florence, l'Agence du développement intégré de Catania.

En somme, plusieurs partenaires sont présents dans la région : l'Agence Espagnole de coopération pour le développement (AECID), le Fonds Catalan pour la Coopération au Développement, l'Agence Catalane de coopération internationale (en économie locale), et les différents acteurs de la coopération décentralisée italienne tels que le fonds FELCOS Umbria (dans le domaine de développement des filières), La région de Champagne Ardenne, etc.

Force donc est de conclure que cette opulente diversité d'intervenants, cette densité notoire du réseau du programme Art Gold assure incontestablement une importante ouverture sur l'extérieur, confère à l'action des collectivités territoriales toute une dimension internationale pouvant leur permettre de jouer "un rôle moteur dans la volonté d'investir en coopération".

Il s'agit alors d'une "question d'image, d'une volonté de valoriser les potentialités économiques, culturelles et touristiques de la région ou de la commune, de montrer ses capacités d'ouverture et son dynamisme".

N'y a-t-il pas là un besoin de positionnement et d'attractivité des collectivités territoriales à satisfaire afin de mieux profiter de la coopération internationale? S'agit-il alors de se doter d'une politique de promotion et de mobilisation de la coopération décentralisée? Cette perspective est-elle possible en dépit des contraintes posées? En somme, dans ce sens, quels enseignements significatifs à tirer de l'expérience du programme Art GOLD du PNUD Maroc

**AU NIVEAU NATIONAL**

- Ministère de l'Intérieur, Direction Générale de Collectivités Locales du Maroc (DGCL), Secrétaire Général du Ministère Intérieur, Direction Affaires Juridiques et coopération décentralisée, Direction de Planification et des équipements, Direction de la Formation des Cadres du Ministère, Direction des Finances Locales, Coordination nationale de l'INDH ;
- Ministère des Affaires Extérieures et de la Coopération, Direction de la coopération Multilatérale ;
- RR et DDR du PNUD Maroc.
- L'Association TARGA Aide.
- Comité National de Coordination (CNC)
- Fondation Hassan II de Marocains Résidents à l'Étranger ;
- Les Agences de Développement (développement Social, de développement du Nord et développement l'Oriental et de développement du Sud...);

**AU NIVEAU LOCAL**

- Walis des Régions et gouverneurs des provinces de l'Oriental et de Tanger-Tétouan ; et tous les autres Walis et gouverneurs des autres régions et provinces du Royaume (notamment dans une perspective de généralisation) ;
- Présidents des Conseil régionaux des Régions pilotes et élus membres des commissions régionaux.
- Direction CRI Tanger et toutes les autres directions des CRI des autres régions du Royaume pour préparer la généralisation du programme Art Gold ;
- Les plateformes régionales de coordination de la coopération internationale (les groupes de travail régionaux et provinciaux, les Maisons du développement, FROCOD) ;
- Secrétaire Exécutif et membres des GTR de l'Oriental ;
- Coordinateurs des GTR de Tanger-Tétouan et de l'Oriental ;
- Président et membres du Conseil Régional de Fès- Boulemane ;
- Président et membres du Conseil régional de Tadla Azilal ;
- Conseils régionaux de Tanger-Tétouan et de l'Oriental et les conseillers régionaux des autres régions ;
- Service de la coopération de la commune urbaine de Figuig.
- Associations locales bénéficiaires de projets et les représentants du tissu associatif, du secteur micro - crédit ou du secteur privé ;
- Services extérieurs du Ministère de l'intérieur : Divisions des Actions Sociales (DAS)
- Délégations locales des services déconcentrés : Santé, éducation, culture, agriculture.
- ANAPEC,
- Universités d'Oujda et de Tanger et d'autres universités et institutions de formation dans le Royaume.
- Bénéficiaires des projets.
- Municipalités urbaines et rurales bénéficiaires des actions du Programme.

**AU NIVEAU BILATÉRAL ET MULTILATÉRAL**

- Bureaux Techniques de Coopération Espagnole (AECID, Service des programmes de coopération internationale auprès de l'ambassade de l'Espagne au Maroc, Coordination Générale de la coopération d'Espagne au Maroc, FAMSI - Espagne (Fonds Andalou des Municipalités pour la Solidarité Internationale) ;
- Bureaux Techniques de Coopération Italienne (Représentant du FELCOS UMBRIA au Maroc ;
- Coopération Suisse : DDC- Ambassade de Suisse, Direction de Développement et de la coopération DDC, Ambassade de Suisse ;
- Bureaux Techniques de Coopération Belge, Service de la coopération Belge ;
- Responsables de la Coopération canadienne au Maroc : Le programme de la gouvernance locale au Maroc- Agence Canadienne pour la Coopération Internationale (ACDI) ;
- Service de la coopération en charge de la gouvernance, Responsables de coopération du Programme PAD de la France ;
- Organismes du système des nations unies : UNICEF, FNUAP, UNICEF (représentants et conseillers) ;
- Organismes multilatéraux et pan - africains : CGULA (secrétaire général et son adjoint) ;
- Organismes régionaux et multilatéraux : Union Européenne (section de développement social), Banque Mondiale (service de communication et autres) ;
- Association des collectivités locales de méditerranée "Arc Latin" et son réseau.

**Principaux AUTRES Partenaires de la Coopération Décentralisée**

- Liste mise à jour
- Fonds Andalous des Municipalités pour la Solidarité Internationale (70 municipalités)-FAMSI,
- Fonds Catalan de Coopération au Développement-FCCD,
- Agence Catalane de Coopération au Développement-ACCD,
- Conseil de la Région Provence Alpes Côte d'Azur-PACA,
- Région de Murcia,
- Provinces de Huelva, Cordoba, et Sevilla
- Institut pour l'Emploi et le Développement Technologique/Province de Cadix-IEDT
- Fondation Andalouse Fonds de Formation et d'Emploi-FAFFE,
- Fondation ESAN,
- Fondation LBEIN
- Province de Como, Italie
- Agence de Développement Intégré du Pacte du Sud Calatino - Simeto, Sicile, Italie
- Provinces de Florence, Prato, Toscana, Reggio Emilia et Roma
- Ville de Florence ;
- Direction CISS ;
- Réseau Européen des Villes et territoires pour l'Economie Sociale, REVES
- Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes-CIHEAM/IAMM, France
- Conférence des Régions Périphériques Maritimes-CRPM,
- Assemblée des Régions de l'Europe-ARE.

## V.2. La promotion et la mobilisation du partenariat de la coopération décentralisée : enjeux, contraintes, leçons et propositions

---

### A. Un partenariat appelé à gagner des enjeux majeurs :

Le programme Art GOLD du PNUD Maroc soulève des enjeux majeurs liés à la contribution attendue d'une coopération décentralisée dotée de projets structurants d'appui à la décentralisation et au développement local.

Devenue un élément à part entière du développement local, la coopération décentralisée via un partenariat de collectivité territoriale à collectivité territoriale représente un enjeu d'ordre politique et institutionnel, financier et économique.

#### L'enjeu politique et institutionnel :

La mise en place d'un partenariat de coopération décentralisée est **un acte politique**. C'est un moyen d'apporter un appui au processus de renforcement de la démocratie, à la consolidation du processus de décentralisation, à la mise à niveau des structures et des acteurs aux niveaux national et local (communes, régions, provinces et préfectures).

Vecteur de citoyenneté locale, la coopération décentralisée redynamise le tissu social et associatif local et ouvre des espaces de concertation entre élus, fonctionnaires locaux et population de territoire.

Grâce à cette forte implication des uns et des autres, l'apport de la coopération décentralisée se matérialise à travers des résultats tangibles en matière de renforcement des compétences des collectivités territoriales marocaines.

#### L'enjeu socio-économique et financier :

Le partenariat est la voie toute indiquée pour contribuer au développement local harmonieux du territoire d'une collectivité locale. Cette contribution se mesure au niveau de l'importance, la taille et le poids des projets réalisés, pour les collectivités territoriales partenaires et pour les populations bénéficiaires.

Elle se mesure aussi au degré de mobilisation des ressources financières et au montant des transferts financiers afférents à ces projets qui concourent au développement local et à la réduction des effets de la pauvreté.

Signalons à cet égard, la coopération décentralisée peut, lorsqu'elle associe des populations "fragilisées", avoir un impact social important, notamment en matière de lutte contre les exclusions et la marginalisation.

Dans ce cadre, les collectivités territoriales marocaines ont réalisé plusieurs actions dans divers secteurs de développement.

Aussi et en vertu de multiples accords de coopération décentralisée, elles ont bénéficié de ressources collectées pour la mise en œuvre de projets prioritaires telles que l'accès à l'eau potable, l'assainissement et les infrastructures sanitaires qui toutes concourent à l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)<sup>1</sup>.

#### L'enjeu d'un partenariat fort et structuré nécessaire à la mise en œuvre de la méthodologie du programme :

La coordination du programme dans toutes ses composantes et ses projets nationaux et régionaux et son appropriation par les autorités nationales et locales a nécessité tout un processus de consolidation des partenariats.

Les objectifs de renforcement du programme dans toutes ses composantes et ses projets nationaux et régionaux ainsi que de son

---

<sup>1</sup> En effet, le statut avancé avec l'UE crée un contexte favorable et une opportunité à saisir. Partenaire privilégié de l'Union Européenne, le Maroc bénéficie de par son statut avancé d'un appui européen important dans les différentes réformes engagées et notamment dans le grand chantier de la décentralisation. L'octroi de ce statut au Maroc ouvre de nouveaux horizons et de grandes perspectives dans son partenariat avec les collectivités locales de l'UE, touchant des domaines prioritaires tels que le développement économique et social, le développement durable, l'harmonisation législative et réglementaire. Ainsi, l'inscription du programme Art Gold dans ce contexte actuel de renforcement du partenariat entre le Maroc et l'UE encourage les actions en faveur de la coopération entre collectivités locales des deux rives.

appropriation par les autorités nationales et locales ont été atteints grâce à un partenariat consolidé.

## B. Un partenariat appelé à faire face aux contraintes multiples :

### Les contraintes posées à la promotion de la coopération décentralisée :

Signalons tout d'abord que la coopération décentralisée souffre d'un manque d'évaluation. Les principales difficultés rencontrées sont dues à l'absence de capitalisation des expériences. "Les évaluations rétrospectives sont trop rares, et les résultats trop peu souvent mis à la disposition des autres collectivités territoriales".

Les seuls éléments de diagnostic recueillis qui concernent plusieurs variables de la coopération décentralisée, peuvent être résumés en points de faiblesses, en facteurs d'échecs et de risques. Ces facteurs imposent une vigilance, une vision stratégique claire et un management des ressources financières, humaines et techniques de la coopération décentralisées.

### Les contraintes d'ordre stratégique :

L'action internationale des collectivités territoriale se heurte à des contraintes qui imposent à l'avenir de les dépasser grâce à la nécessité:

- d'une vision et d'un engagement effectif des acteurs locaux et parties prenantes de la coopération décentralisée;
- d'une approche intense et plus efficace et d'outils performants permettant plus de concrétisation des actions convenues dans des programmes et des projets de coopération décentralisée;
- d'une orientation ciblée de la coopération décentralisée vers le dépassement d'une approche offre et la mise en place d'une approche demande plus pertinente répondant aux attentes des populations bénéficiaires ;
- d'un cadre de travail entier comprenant des plans stratégiques et des plans opérationnels de coopération décentralisée ;
- d'une convergence des plans d'actions des acteurs et d'une coordination des stratégies entre les acteurs locaux et les partenaires de coopération décentralisée ;

- d'une simplification des procédures administratives souvent lentes, à l'origine de retards dans les réalisations, génératrices des effets désagrégeant et souvent dommageables quant aux nombreuses opportunités qu'offrent les relations de coopération décentralisée;
- d'un système de suivi-évaluation pour mieux veiller à la viabilité et à la pérennité des acteurs/projets de coopération;
- d'une culture locale de coopération décentralisée largement suffisante;
- d'une reconnaissance par l'Etat de l'action internationale de collectivités territoriales ;
- d'un encadrement dans les faits et pas simplement dans les textes des diverses formes de la coopération décentralisée par des structures administratives centrale et locales dédiées, par des réseaux et par des mécanismes incitatifs de cofinancement privilégiant les actions de partenariat selon la demande c'est-à-dire l'intérêt local.

### Les contraintes d'ordre financier, managérial et technique :

La lecture des bilans de la coopération décentralisée des collectivités locales (régions, provinces, communes) révèle quelques contraintes liées à l'insuffisance de ressources financières, à la réalisation et l'optimisation des actions de promotion de la coopération décentralisée, au développement des compétences et au management des projets.

- Pour réussir les actions de coopération décentralisée, les collectivités territoriales restent non seulement tributaires des ressources financières transférées par l'Etat mais bien souvent de **l'appui financier** des partenaires et particulièrement des bailleurs de fonds. Ces derniers ont leurs exigences et cherchent beaucoup plus à travailler la **pérennité des projets**. Plus que le lancement d'un projet, toujours gratifiant, c'est sa durabilité qui est le véritable gage de succès.
- La coopération décentralisée nécessite **une capacité à monter des dossiers**, car beaucoup de programmes internationaux sont désormais **accessibles sur appel d'offres**. Les collectivités territoriales qui

souhaitent bénéficier d'un financement extérieur doivent faire face à ce changement d'échelle de la coopération internationale. "Il leur appartient, le cas échéant, de se constituer en réseau et de mobiliser les informations et les outils nécessaires pour répondre à ces appels d'offres à armes égales avec les autres acteurs intéressés (collectivités territoriales étrangères, ONG)".

- **Les compétences techniques et managériales des ressources humaines** chargées de la gestion de la coopération décentralisée est souvent insuffisantes et dans de nombreuses collectivités territoriales. Ce manque d'une très forte technicité et de cadres spécialisées en matière de management de la coopération décentralisée ne peut être résolu que grâce à la multiplication des actions de formation en quantité et en qualité au profit non seulement des personnels de la DGCL mais aussi au bénéfice de ceux des collectivités territoriales. D'où la nécessité de disposer de personnels qualifiés en quantité suffisante ayant un statut spécifique afin de conduire les actions de coopération décentralisée dans les meilleures conditions.

Force donc est de conclure que ces contraintes majeures d'ordre stratégique, financier, humain et technique gênent "la lisibilité des interventions en coopération décentralisée" et rendent difficile l'évaluation exhaustive de toute contribution effective dans les efforts initiés pour le développement local.

Mais, toutes ces contraintes justifient la mise en place d'une unité au sein de la DGCL chargée de l'offre de services en matière de coopération décentralisée et notamment en partenariat avec le programme Art Gold du PNUD Maroc.

### C. Un partenariat enrichi des leçons de l'expérience de la coopération décentralisée :

De l'idée à la réalisation, l'établissement d'un partenariat de coopération décentralisée doit respecter quelques étapes afin de s'inscrire dans la durée. C'est une réflexion et un **processus**, des **fondements**, des **principes**, des **leviers d'efficacité** et des **facteurs de succès**.

- C'est **une réflexion** car il s'agit de s'interroger sur les motivations et définir un projet politique de coopération décentralisée. Cette réflexion permet d'identifier et de décrire le type de coopération à engager, les attentes, la démarche et la voie à emprunter pour aboutir à une véritable relation partenariale, basée sur la réciprocité des échanges.
- C'est **un processus** qui consiste à définir l'organisation locale de la coopération décentralisée, les formules d'organisation (variantes, agencement institutionnel), les méthodes et les critères de choix d'une collectivité partenaire (nombre d'habitants, similitudes et complémentarité dans la situation géographique, activités économiques dominantes, structure sociale, tissu associatif), la formalisation et le contenu de partenariat, les éléments de sa durabilité (définition de programmes d'actions pluri-annuels, mobilisation d'acteurs associatifs et professionnels locaux dans le partenariat de coopération décentralisée, la sensibilisation des habitants).
- C'est un ensemble de **fondements** qui sous-tendent la démarche partenariale instaurée par le programme Art Gold du PNUD Maroc et qui sont notamment : **l'égalité, la solidarité, la réciprocité, la subsidiarité et d'autres principes de gouvernance** (voir encadré p205).
- C'est aussi **des principes et des leviers d'efficacité** de l'aide au développement : basée sur des normes suffisamment formalisées, **la coopération décentralisée est encadrée** sur les plans budgétaire et juridique au niveau national (textes législatifs et réglementaires) au niveau multilatéral (des traités et des conventions) et s'inscrit dans une démarche de référencement soumise à la stricte conformité **aux principes des déclarations de Paris et à l'agenda d'Accra pour garantir une meilleure efficacité**.

Dans ce sens, **les leviers d'efficacité** sont nombreuses et dépendent du contexte spécifique de chaque projet de coopération décentralisée mais peuvent être résumé en quelques points essentiels comme suit :

- La très forte responsabilisation des acteurs et leur ferme engagement à poursuivre la concrétisation des actions planifiées de coopération décentralisée pour aboutir à des résultats tangibles.

- La mise en place d'une démarche d'harmonisation et d'alignement ainsi qu'une structure de coordination des actions de la coopération décentralisée ;
- Le renforcement des capacités des acteurs en matière de gouvernance (planification stratégique, de management opérationnel, de gestion des affaires locales...).
- La compréhension des enjeux, de l'intérêt et de la nécessité d'une coopération décentralisée basée sur des principes de partenariat, d'égalité de solidarité, de réciprocité et sur une mutualisation et mise en commun des moyens de sa concrétisation ;
- Les acteurs de la coopération ayant une vision claire du futur de la coopération décentralisée et de la stratégie pour l'atteindre ;
- La structure de la coopération décentralisée articulé autour d'un plan de maîtrise structuré, d'une formation et d'accompagnement des acteurs ;
- La communication bidirectionnelle et largement constructive ;
- La cohérence de tous les paramètres organisationnels sur la coopération décentralisée ;
- La compétence des agents et le rythme de la coopération décentralisée.

**Enfin, les facteurs de succès** du partenariat résident dans la réponse aux **objectifs et aux enjeux** des actions de la coopération décentralisée :

- Les relations fondées sur les liens à vocation économique, amicale et culturelle ainsi que sur le partage des valeurs communes et d'établissement d'échanges équilibrés ;
- Les coopérations transfrontalières, relations de voisinage sur la base d'accords internationaux et d'instruments juridiques appropriés, et avec l'objectif de mettre en œuvre des services d'intérêt commun.
- La coopération englobant toutes les formes d'aide au développement et relève de la solidarité internationale.

Etant un levier important d'appui aux collectivités territoriales marocaines, la coopération décentralisée doit être menée selon une approche partenariale dynamique et globalisante, associant dans sa conquête de légitimité, la participation de tous de

tous les acteurs intéressés et intervenants et bénéficiaires concernés.

### Un partenariat fort dynamique et global :

Dans ce sens, ce partenariat est d'une grande utilité et présente des intérêts par rapport aux stratégies de développement local et durable, aux politiques territoriales et à la lutte contre la pauvreté. Ceci à différents niveaux :

«l'appui institutionnel aux collectivités locales dans l'exercice de la maîtrise d'ouvrage du développement de leur territoire à travers les échanges autour des questions de gestion publique ;

- la mise en place de services de proximité (accès aux services publics de base pour tous : éducation, eau, santé), et l'accompagnement d'actions locales de développement par le tourisme, la culture, le développement économique et rural ;
- la mobilisation et l'implication des acteurs sociaux dans des dispositifs de concertation et de gestion participative et leur responsabilisation dans la mise en œuvre des actions avec un développement de la coopération au-delà des élus, entre les acteurs des territoires”.

«La coopération décentralisée se distingue des modes traditionnels d'appui au développement dans le sens où le projet s'intéressera autant à des réalisations physiques, comme à des équipements et infrastructures sanitaires, scolaires, hydrauliques par exemple, qu'au fonctionnement de la collectivité locale partenaire : appui à l'exercice des compétences transférées par les élus relations avec les services techniques de l'Etat, ou encore implication des populations».

### Un partenariat légitime car fondé sur des principes de solidarité, crédibilité et de gouvernance :

Ce partenariat trouve sa légitimité dans “sa contribution à la coopération au développement, avec une intervention en complémentarité des coopérations bilatérale et multilatérale et de l'action des organisations non-gouvernementales (ONG)”.

Ce partenariat trouve sa légitimité de part le fait qu'il constitue un cadre de coopération décentralisée privilégié “ de dialogue Nord-

Sud et Sud-Sud, un cadre d'échanges de joint-venture" dans les divers domaines de développement territorial. En ce sens que ce partenariat devient **un cadre crédible** «d'échanges et d'assistance entre collectivités territoriales de différents pays du monde et entre celles-ci et les organisations œuvrant dans le domaine du développement local.

Un tel cadre est crédible car le partenariat constitue aussi un véritable mode de financement et d'appui au développement de collectivités territoriales.

#### **D. Un partenariat renforcé par des propositions de promotion de la coopération décentralisée:**

L'action internationale des collectivités territoriales nécessite de s'appuyer sur un partenariat solide et durable mettant à profit les multiples expériences réalisées sur la base de projets cohérents et des échanges institutionnels riches. Il est donc proposé de plaider pour la nécessaire capacité de changement, de mobilisation des compétences et des financements pour gagner l'enjeu de la régionalisation avancée.

Pour cela, il faudra penser à une fusée à trois étages : un appui institutionnel renforcé et de proximité, l'élaboration et gestion conjointe de projets régionaux avec recherche des effets de levier et un recentrage du guichet de coopération sur des thématiques communes d'intervention, avec un principe de cofinancement pour assurer la durabilité de cette coopération.

Dans ce cadre, Il est recommandé au programme Art Gold du PNUD Maroc de mettre en place des orientations de renforcement et des mesures de consolidation des acquis, des bonnes leçons et des meilleures pratiques qu'il a déjà initiées pour promouvoir la coopération décentralisée.

#### **Renforcer davantage l'approche d'intégration régionale :**

La méthodologie Art Gold, entamée dans les deux régions pilotes, privilégie, pour la réalisation des activités et des initiatives locales liées au cycle de programmation locale, une approche d'intégration régionale.

Cette approche a pour but d'articuler les différents niveaux de décentralisation : commune, province et région. Il s'agit d'articuler et coordonner les

activités régionales du programme Art Gold Maroc avec les autres initiatives de coopération réalisées par le gouvernement du Maroc, le PNUD, les Agences et des coopérations bilatérales en appui au développement territorial des régions marocaines.

Citons à titre d'exemples, toutes les activités mises en place en réponses aux lignes directrices sont inscrites dans ce processus d'articulation. C'est le cas de la maison du développement à Tanger. C'est le cas aussi de la stratégie de l'UNICEF dans la région de l'Oriental. C'est également le cas des activités d'identification, de formulation, de préparation et de mise en œuvre d'initiatives régionales, avec l'appui de la coopération décentralisée, en réponse aux lignes directrices et en cohérence avec les priorités nationales.

Il s'agit de réaliser les activités et les initiatives du programme Art Gold du PNUD Maroc, dans les deux régions pilotes, en prenant en compte **la dimension "développement régional intégré"**, avec l'élargissement à la notion de développement durable et aux préoccupations en matière d'environnement et de changement climatique

Il s'agit aussi de recueillir, synthétiser les résultats de terrain les plus probants, afin d'en assurer la diffusion aux autres régions du Maroc, la valorisation et la promotion par un programme de communication approprié en direction de la coopération décentralisée, notamment Sud – Sud.

Cette offre vient compléter et renforcer la stratégie de la DGCL en faveur de la décentralisation et du développement régional et local.

Dans le cadre du processus de régionalisation du pays, le GTR pourrait jouer un rôle sans cesse accru dans la coordination et optimisation de l'aide au développement.

Dans cette perspective, il est recommandé de renforcer les rôles des GTR/GTP en tant que plateforme de coordination de la coopération internationale :

- Faire participer de manière beaucoup plus effective et opérationnelle les partenaires de coopération locaux, nationaux et internationaux ;
- Doter les GTR/GTP de personnels à temps plein (administratifs, assistants, etc.) et ayant

les qualifications requises et en nombre suffisants ;

- Disposer d'un expert en méthodologie Art et en coopération décentralisée, comme accompagnateur des points focaux et GTR au niveau local et ce pour permettre aux acteurs locaux de bénéficier d'une assistance pouvant les aider à mieux utiliser les instruments de la gestion des projets de coopération décentralisée et appui à la décentralisation ;
- Veiller au renforcement de l'appropriation de la méthodologie au niveau régional et provincial peut éviter le risque de dysfonctionnements des GTR/GTP et points focaux.

Ces plateformes appuieraient plus efficacement la stratégie ou la dynamique régionale, favoriseraient les échanges d'expérience notamment au sein des thématiques, encourageraient les projets multipartites, afin de démultiplier l'impact des actions et de réduire les coûts d'intervention par une mutualisation des moyens.

- Instituer une réunion de concertation de toute la coopération internationale (décentralisée, bilatérale et autres) agissant au Maroc organisée par la DGCL afin d'expliquer les mécanismes d'intervention et de facilitation de la coopération décentralisée.
- Déployer les maisons des élus ou les maisons du développement comme espace de réflexion-concertation sur la coopération décentralisée et organiser des journées pour débattre les objectifs, les savoirs – faire, à des fins de mise en convergence et toute autonomie et fructifier l'apport du programme Art Gold PNUD Maroc ;
- Mettre en place une assistance technique régionale (accompagnement dans la recherche et le pilotage de partenariat, la définition et l'ingénierie de projet, le suivi etc.) en particulier en faveur des communes rurales ;
- Mettre en convergence de la coopération décentralisée: formalisation des rapports de partenariat, coordination:

Le programme Art Gold PNUD Maroc a montré que les relations partenariales sont complexes tant les interactions sont nombreuses et leur typologie diffèrent selon qu'il s'agisse d'assistance technique, de relations

institutionnelles, de montage de propositions de projets ou des soumissions à des d'appel d'offres...etc. Face à cette complexité, il y a lieu de :

- Simplifier les rapports entre partenaires. La règle serait de bien formaliser les rôles et les répartir entre les partenaires, dans le cadre de conventions bien définies. A cet égard, il est essentiel de bien préciser la nature de l'implication du programme dans la phase de négociation et dans celle de mise en œuvre. A titre d'exemple, en 2011, le programme a facilité la mise en relation d'acteurs pour le montage de propositions de projets dans le cadre d'appels à financements de l'Union Européenne.
- Proposer toute évolution du cadre réglementaire de la coopération décentralisée, ainsi que des mécanismes administratifs, comptables, financiers visant à améliorer et à faciliter sa mise en œuvre ;
- Gérer l'appui financier et veiller à la mise en œuvre "d'une éthique de la coopération décentralisée" ;

### Adopter une approche territoriale

«Il s'agit de faciliter la mise en place d'un cadre cohérent de concertation devant permettre aux régions, communes et communautés rurales de disposer d'espaces adéquats d'échanges et de réflexions sur les plans d'actions relevant de leurs champs de compétences.

Cette approche territoriale permettra aux collectivités locales marocaines d'entretenir des liens de coopération décentralisée avec celles du Nord sur une base plus équilibrée. Ces partenariats s'appuieront sur des priorités, déjà identifiées, dans les Stratégies régionales, Lignes Directrices Régionales et les Plans Communaux de Développement et en réelle corrélation avec les compétences de chacun des partenaires, à travers la conduite de programmes cohérents et concertés, et d'investissements conséquents dans des secteurs prioritaires”.

Grâce à cette approche, il est possible pour une collectivité territoriale nationale de coopérer avec une autre collectivité territoriale étrangère, sur la base des priorités identifiés dans les lignes directrices et dans les PCD et à travers des programmes d'investissements

dans des secteurs prioritaires d'où toute la promotion de l'intercommunalité.

► **Faire évoluer les capacités techniques des collectivités territoriales** (régions, provinces, communes) pour optimiser leur participation au processus de décentralisation et de gestion du développement local, engagé par le Maroc et mieux profiter des actions de la coopération internationale décentralisée ainsi que de la société civile dans leurs territoires.

► Fournir les conditions (certaines exigences) de réalisation avec succès des programmes de coopération décentralisée, c'est un premier pas vers la reconnaissance de l'action internationale des collectivités territoriales.

- disposer d'une base de données exhaustive des liens de coopération décentralisée afin de combler l'insuffisance de coordination en matière de coopération au développement des collectivités territoriales, et d'aider à la prise de décision en matière d'actions structurantes grâce à des commissions régionales de coordination associant des représentants de l'Etat, des collectivités territoriales et des opérateurs concernés devront également jouer un rôle positif.
- renforcer les capacités des collectivités territoriales à monter des dossiers, car beaucoup de programmes internationaux encourageant l'aide au développement sont désormais accessibles sur appel d'offres.
- respecter les attentes et les rôles de chacun : l'Etat doit s'appuyer sur les collectivités territoriales pour amplifier son propre effort en faveur du développement. Il se doit aussi de respecter leur liberté de choix dans l'action. Pour leur part, les collectivités territoriales sauront se mettre à l'écoute de leur partenaire étranger et ne lui impose "ni modèle préfabriqué", "ni assistance non sollicitée". Les projets privilégiant le respect des valeurs et les cultures de la collectivité partenaire offrent "de meilleurs gages de réussite que des démarches appuyées sur des a priori institutionnels ou sectoriels".
- Penser à des solutions de financement de l'action internationale des collectivités territoriales :

Face au risque associé à la couverture financière de tout plan annuel opérationnel, tout l'intérêt est de disposer des appoints

de financement au profit de la coopération décentralisée, mais aussi tout l'intérêt est de corriger la situation pour faire valoir et capitaliser l'apport expertise du programme Art Gold PNUD Maroc.

Autrement dit, il est possible de dépasser cette situation de contrainte financière. Il est nécessaire de penser au futur et d'envisager, entre autres, de prendre les mesures suivantes :

- diversifier les sources de financement et étendre le réseau de partenaires, de réaliser l'ouverture vers de nouveaux partenariats innovants (l'ouverture vers le Sud-Sud et le Nord-Sud) pour profiter des opportunités de bailleurs de fonds comme par exemple l'Union Européenne ; la Banque Africaine de Développement (BAD) et autres.
- s'orienter davantage vers les activités qui seront prises en charge ou financées par les collectivités territoriales, ce qui augmentera le degré d'implication de ces dernières dans cette démarche.
- créer des mécanismes financiers incitatifs permettant aux collectivités territoriales marocaines de conclure des partenariats équilibrés avec des collectivités étrangères ;
- simplifier la procédure budgétaire au niveau territoriale et créer une rubrique dédiée à la coopération décentralisée, ce qui permettra de mobiliser le cofinancement ou les apports de financement nécessaires pour réaliser dans les délais, les programmes de coopération.
- Optimiser le financement des partenariats dans le contexte de crise financière et de réduction structurelle des fonds mis à la disposition du programme ;
- accéder à de nouveaux financements, soit à travers la participation à des appels à financements de l'Union Européenne ou d'autres grands bailleurs (coopération bilatérale), soit à travers la prise en charge des démarches du programme par des acteurs nationaux ;
- faire connaître suffisamment à l'avance pour être programmées, les dotations financières consacrées de façon suffisante et spécifique aux collectivités territoriales pour leur permettre de réaliser des actions de coopération décentralisée.

En outre, une réduction des ressources de l'Etat 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 financier, le Programme est appelé de continuer toujours à :

- prévoir 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.

Par ailleurs, face aux difficultés et à la complexité des scénarios de financement de la coopération décentralisée, il est nécessaire de tirer des enseignements des expériences passées et de penser à des solutions, comme par exemple :

- **Mettre en place de réseaux d'information et de communication** entre ses différents acteurs et partenaires nationaux, régionaux et internationaux.
- **Mettre en place d'un observatoire** afin de faciliter la connaissance de ses rouages et les conditions d'accès aux différentes sources de financement des projets en coopération
- **Orienter les financements disponibles vers des projets prioritaires**, concrets, à fort impact et adaptés aux conditions locales ainsi qu'aux aspirations des populations et institutions locales (Améliorer les conditions de vie, l'accès à l'eau potable et aux soins de santé primaire et à l'éducation des catégories sociales les plus pauvres des villes du Sud...etc.).
- **Définir des méthodes et des techniques pour mieux négocier les financements les plus appropriés aux projets de coopération décentralisée** : déterminer le(s) programme(s) dans lesquels on peut solliciter le financement d'un projet de coopération décentralisée suppose une veille permanente des appels susceptibles d'intéresser la collectivité locale, repérer le/les programmes qui intéressent la collectivité locale et les consulter avec projet déjà en perspective, identifier 2 à 3 programmes (maximum) susceptibles d'être intéressés par le projet. L'objectif principal du porteur de projet c'est de le faire passer conformément aux termes fixés par le bailleur de fonds (UE) dont l'évaluation emprunte plusieurs étapes où l'on vérifie : l'éligibilité du partenariat, la pertinence du projet, la mise en œuvre financière.

- **Mettre en application des démarches et conseils pratiques** pour obtenir le financement du projet de coopération : collecter l'information (Visite des délégations dans les pays pour se faire connaître, insertion dans les réseaux et abonnements aux lettres d'information, suivre mise en application et évolution des programmes, actions de Lobbying pour la prise en compte des acteurs: associations Elus, recours à l'expertise) ;
- **Professionnaliser la capacité de réponse** (Information / Formation de l'ensemble des acteurs (décideurs, techniciens, acteurs, administratifs, et élus), mettre en place des Plans de formation spécifique aux techniciens des projets de coopération décentralisée (veille, cadre logique, lobbying ...), culture de la concurrence, de la qualité et du respect du formalisme, maîtrise des langues étrangères, se familiariser avec la culture des bailleurs de fonds (genre, environnement, budget), anticiper et préparer les réponses aux obligations administratives.

#### Proposition 1 :

**Donner une place plus importante à l'approche projet-processus pour mieux accompagner et garantir les conditions de pérennisation des effets de la coopération décentralisée.**

Dans ce sens, pour **accompagner la pérennisation des projets** de la coopération décentralisée, il est proposé d'apporter un appui significatif à certaines des phases du cycle de projet :

- **Accompagner à l'amont des projets** : cet appui permet aux collectivités territoriales d'assurer si besoin est, une préparation de leur dossier technique et financier (identification des besoins, réalisation des études préalables de faisabilité, formation et organisation des services compétents, mise en place d'un système de gestion). Il est un levier pour qu'elles engagent sur des bases claires leurs relations avec les partenaires financiers qui peuvent mobiliser le volume des ressources nécessaires à la réalisation effective des équipements et infrastructures. Il permet aux collectivités locales du sud :
  - d'assumer complètement leur fonction de maîtrise d'ouvrage alors que les partenaires

financiers ont une forte propension à l'accaparer ;

- de négocier des procédures financières adaptées à leur contexte, tant celui de la décentralisation dans leurs pays que de leur situation propre.
- **Accompagner à l'aval des projets** : cet appui est souvent essentiel pour contribuer à la pérennisation de la vie des équipements et infrastructures réalisées et des services mis en place. Leur dégradation rapide tient non seulement au manque de ressources financières des collectivités territoriales du Sud mais aussi à l'absence de prise de compte de la nécessité de leur entretien, de prise en compte des coûts récurrents ainsi qu'à l'estimation du montant des contributions à prélever auprès de leurs utilisateurs.

Notons par ailleurs que l'expérience a montré que le choix des collectivités territoriales du Nord s'oriente a priori vers un appui à ces phases amont et aval des projets pour lesquelles elles ont une expertise et qui sont moins dévoreuses de financement que les phases intermédiaires de réalisation des projets proprement dites.

**Proposition 2 :**  
**Renforcer et harmoniser la production des documents et guide de travail en partenariat :**

Dans le domaine de la gouvernance locale, le programme a mis à la disposition des communes quelques documents touchant le domaine administratif. Mais en termes de planification et de participation communale, les seuls documents mis dans le circuit sont le guide d'élaboration de PCD, les monographies communales (avec la base de données et la carte communale) et les PCD proprement dits dans d'autres communes.

Dans la série, il manque encore des documents qui doivent servir de guide ou de manuel ou aide-mémoire aux responsables communaux dans la mise en œuvre des PCD. De tels documents ont l'avantage, non seulement de montrer en permanence aux responsables communaux toutes les démarches et procédures à suivre dans les initiatives de réalisation des projets du PCD, mais aussi de les indiquer avec des notes écrites le partage de tâche entre eux tout au long du processus. Ceci contribuera beaucoup à éviter les conflits de compétence qui bloquent souvent la mise en œuvre des PCD dans les communes.

On peut prendre comme exemple de documents utiles **les guides d'élaboration des plans d'investissement annuels, les guides de montage des dossiers de projets et les guides de suivi de l'exécution des contrats et d'évaluation participative ou d'auto-évaluation des communes.**

Les expériences ont montré que les communes qui disposent de tels outils n'éprouvent pas souvent de problèmes dans l'obtention des financements externes, grâce à la confiance des bailleurs de fonds à la règle de participation et de transparence induite par l'utilisation effective de ces documents.

**Proposition 3 :**  
**Consolider l'encadrement juridique de l'action internationale des collectivités territoriales :**

Compte tenu de sa place et de son importance, cette action est appelée à être hissée au rang d'une politique publique que l'on peut bien évaluer et manager pour aboutir à une performance des résultats et à un meilleur impact. Il est impérieux et opportun de penser à mettre en place «une loi sur l'action internationale des collectivités territoriales» et ce pour une meilleure consolidation de son statut et la positionner au rang de l'obligation résultat.

L'action internationale des collectivités territoriales a toujours besoin de s'engager dans un mouvement dynamique conduit avec une grande ampleur de part la multiplicité des projets de coopération de territoire à territoire. De ce fait, cette action internationale des collectivités territoriales doit être encadrée par des normes juridiques et doit obéir à des impératifs d'efficacité

**Proposition 4 :**  
**Institutionnaliser l'action internationale des collectivités territoriales:**

L'action internationale des collectivités locales nécessite d'être institutionnalisée et structurée. En effet, les collectivités territoriales ne sont plus que de simple objet mais acteurs de développement économique et social. Ceci s'impose pour plusieurs raisons. Citons entre autres, une alliance de triple logique:

- **La logique politique**, celle de l'émancipation politique des collectivités territoriales à travers la promotion de la démocratie, la consolidation des droits

humains. Une collectivité territoriale constitue le socle de la gouvernance, le creuset de l'inclusivité autour d'un intérêt commun, celui de l'implication et la très forte participation autour de priorités bien définies. C'est probablement aussi le bassin des dépassements des distances et des rapprochements géographique, humaine, culturel, idéologique.

- **La logique économique** du fait de l'émergence d'une économie territoriale grâce aux potentialités réelles et à la richesse des territoires mais aussi grâce à la nécessaire autonomie financière dont doivent disposer les collectivités territoriales.
- **La logique sociale** qui ne peut laisser les collectivités territoriales indifférentes par rapport à l'acuité d'une prise en charge des besoins sociaux et la mise en place d'une économie sociale et solidaire. Etant un acteur de développement social, une collectivité territoriale est appelée à faire profiter sa population des fruits de la croissance.

#### Proposition 5 : Structurer l'action internationale des collectivités territoriales :

Une fois institutionnalisée, l'action internationale des collectivités territoriales doit être structurée pour mieux assurer la dynamique de son territoire, affronter la concurrence entre les territoires, conduire le projet du territoire, les plans communaux de développement et les programmes d'actions en matière de coopération avec les autres territoires.

L'action internationale des collectivités territoriales est multi-acteurs, multifformes, multi-espaces et multiprogrammes. Sa pérennité passe par son organisation et sa régulation.

- **Organiser** l'action internationale des collectivités territoriales c'est d'abord créer des structures spécifiques dédiées à des missions de conception, de planification stratégique et opérationnelle et à des missions de coopération décentralisée. Ce qui suppose de mettre en place une architecture organisationnelle impliquant acteurs locaux (élus du conseil régional ou provincial et préfectoral), de doter cette organisation d'une capacité managériale et

de compétences, de moyens financier et de supports d'action, de suivi – évaluation.

- **Réguler** c'est mettre en place un dispositif de coordination et un mécanisme de mise en convergence et en cohérence. Ce qui suppose une démarche et des outils de synchronisation, de concertation, de participation et d'organisation de la coopération décentralisée.

#### Proposition 6 : Professionnaliser l'action internationale des collectivités territoriales :

Le professionnalisme confère à l'action internationale une double valeur :

- La première valeur consiste à inscrire cette action dans la régularité, la continuité et la durabilité grâce à une stratégie basée sur la réalisation des programmes de développement local ou des plans communaux de développement intégrés et cohérents en rapport avec les besoins de base de la population du territoire.
- La deuxième valeur consiste à inscrire cette action internationale des collectivités territoriales dans une approche partenariale, équitable, basée sur le partage de territoire à territoire et fondée aussi sur un apprentissage mutuelle.



## Conclusions : Recommandations générales

Il s'agit d'un ensemble de recommandations **en perspective** d'une nouvelle offre de service de la DGCL dédiée à la coopération décentralisée. Les nombreux programmes précités sont certes, importants mais pas suffisants. Ils se limitent à des domaines comme **la planification stratégique, le renforcement de capacités et l'appui institutionnel** des collectivités territoriales.

Les enjeux actuels en matière de coopération décentralisée sont des enjeux liés **au devenir du programme Art GOLD du PNUD Maroc**. Il s'agit de l'appropriation, de la généralisation, de la création et la concrétisation de nouvelles offres de services, de l'ancrage institutionnel des instruments du programme et du renforcement de sa dimension de transférabilité à d'autres territoires.

Ces enjeux sont tous déterminant pour l'avenir du programme et pour **la pérennisation** de ses impacts. Ils nécessitent de mettre à profit les **points forts** de l'expérience du programme Art Gold du PNUD Maroc, de déployer davantage ses **atouts**, de saisir les **opportunités** qu'il offre, de s'appuyer sur les **facteurs de succès** et de mettre en œuvre **une approche totalement renouvelée** qui favorise la conjonction de plusieurs critères essentiels d'un **partenariat de coopération décentralisée durablement fructueux** :

- des acteurs mobilisés et formés à la conduite de projets internationaux,
- une action inscrite sur la durée, un partenariat élargi aux autres acteurs locaux des autres régions du Royaume,
- un partenariat adapté aux spécificités locales,
- des projets concertés, des intérêts mutuels et des bénéfices partagés”.

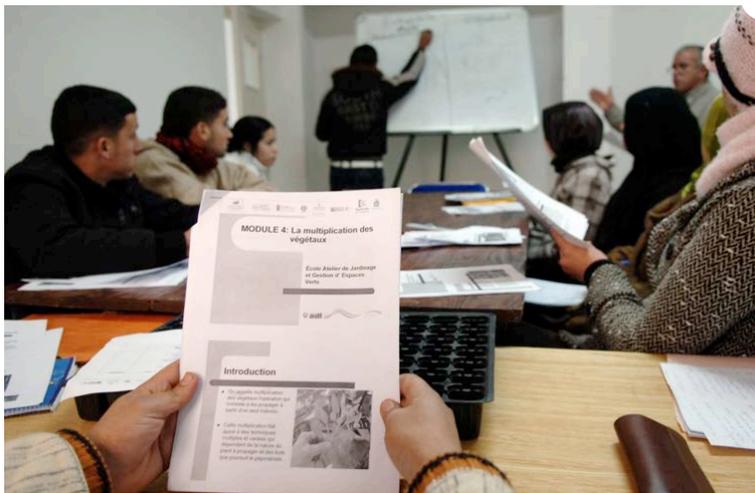
### a) Mettre à profit les Points forts du programme Art Gold du PNUD Maroc:

Les points forts apparaissent d'abord au niveau de l'environnement interne du programme :

- Un contexte national favorable marqué par une ferme volonté politique de progresser dans les processus de consolidation de la décentralisation et du développement local ;
- Des relations de partenariat de qualité et multi-acteurs comprenant un réseau de partenaires locaux, nationaux et internationaux de la coopération décentralisée suffisamment dynamiques et fortement engagés dans la réussite des objectifs fixés par le programme qui sont particulièrement liés au développement humain ;
- L'existence de mécanismes et d'instruments locaux de coordination de l'aide au développement favorisant l'appropriation nationale et locale (l'institutionnalisation des GTR/GTP, la Maison du Développement, la FROCOD, les GTMs, les Réseaux des villes, la création de l'unité de coopération décentralisée et les points focaux au niveau local relevant de la DGCL) ;

### b) Déployer les atouts et saisir les opportunités du programme:

La coopération décentralisée se présente aujourd'hui comme un outil majeur qui recèle plusieurs **atouts** et de nombreuses **opportunités**. Les saisir, c'est profiter des occasions qui se présentent pour capitaliser plus, c'est accroître les chances d'atteindre un degré élevé d'appropriation nationale et locale, c'est aussi augmenter davantage la probabilité de



mieux avancer dans le processus de généralisation de la méthodologie Art Gold. Parmi ces opportunités offertes au programme, notons :

- Le nouvel élan donné au processus de régionalisation avancée ;
- La participation de plus en plus active des agences du système des Nations Unies au Maroc (UNICEF, ONU Femme, etc.) dans les activités du programme ;
- La mise en œuvre de l'initiative régionale fournit une occasion exceptionnelle de visibilité, au niveau tant régional que national ;
- Le nécessaire changement d'approche du programme qu'impose la crise financière actuelle, constitue une opportunité pour perfectionner les processus internes et les orienter vers le renforcement de certaines composantes stratégiques (fundraising, appropriation locale, capitalisation, convergence des bailleurs sur les initiatives territoriales, etc.);
- «le renforcement des capacités propres des collectivités dans l'exercice de leurs compétences par un appui à la décentralisation, une assistance à la maîtrise d'ouvrage, un appui à la formation des élus et des cadres administratifs par des collectivités territoriales étrangères ;
- La mobilisation de nouvelles ressources financières émanant des Etats qui entendent encourager la coopération décentralisée entre des collectivités territoriales du Nord et celles du Sud ;
- La lutte contre la pauvreté par des actions de proximité, concrètes, construites sur une approche de développement local adaptées aux besoins des populations ;
- La diffusion de valeurs de démocratie locale participative en favorisant l'adhésion, voire l'implication des populations. ("La coopération décentralisée permet ainsi de toucher

des milieux économiques et des catégories sociales auxquels les relations diplomatiques traditionnelles ne peuvent pas y accéder”);

- L'accès à des zones géographiques que la coopération entre Etats ne permet pas toujours d'atteindre ;
- L'implication dans la réalisation de projets de développement local au Maroc de ressortissants marocains résidant sur le territoire de la collectivité du Nord ;
- L'ouverture au monde et le rayonnement du territoire à l'étranger. "Certaines collectivités, comme Marrakech, ont fait de la coopération décentralisée un outil de communication internationale".

### c) **S'appuyer sur les facteurs de succès du programme et mettre en œuvre une approche rénovée d'un partenariat de coopération décentralisée durable:**

Les facteurs de succès non négligeables du programme Art Gold sont liés aux divers éléments suivants :

**La volonté politique et l'engagement des autorités nationales et régionales vis-à-vis du développement local, notamment :**

- L'étroite collaboration entre le gouvernement du Maroc, les autres programmes, entre autres INDH, le PNUD et le Système des NU pour renforcer le processus de développement local ;
- La prédisposition à lutter contre la pauvreté dans les zones défavorisées et chez les groupes vulnérables ;



- Une participation active des institutions locales chargées de la gouvernance et des services fondamentaux au développement assurée avec l'appui de la DGCL.

**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 :**

- L'existence au niveau gouvernemental de mécanismes nationaux de décision quant aux initiatives de coopération avec les bailleurs de fonds ;
- La facilitation de cette tâche grâce à l'engagement gouvernemental à garantir les résultats visibles et d'impact à travers ses activités, ce qui encourage les bailleurs de fonds à participer au financement des projets de coopération décentralisée;
- Le rôle actif important dans le fonctionnement du programme, joué par les Walis et les Présidents des Régions, Provinces et communes, en tant que chargé de la coordination des ressources, pour orienter les différentes initiatives de coopération en cours ou en phase de programmation vers le programme Art Gold du PNUD Maroc.

**L'appui de l'ensemble des services internationaux Art au programme Art Gold du PNUD MAROC :**

- L'orientation par les services internationaux Art, des administrations locales des pays donateurs, vers les collectivités territoriales du Maroc ;
- L'insertion du Maroc dans le réseau international d'initiatives pour le développement local.





Tous ces points forts, ces atouts, ces opportunités et ces succès amènent à conclure au degré élevé de maturité atteint aujourd’hui par le programme Art Gold du PNUD Maroc. Ce qui n’a pas manqué de créer un cadre solide et suffisamment favorable pour lever les défis du développement territorial, gagner les enjeux de l’avenir, enregistrer des avancées importantes dans les domaines de la décentralisation et de la gouvernance locale.

Dans cette perspective, plusieurs préconisations peuvent être formulées à divers niveaux qui permettent de positionner le programme Art Gold du PNUD Maroc et le mettre sur la voie favorable et prometteuse de la durabilité. Il s’agit de :

- créer et **opérationnaliser une nouvelle offre de services** de qualité et de proximité;
- assurer **l’appropriation et l’ancrage institutionnel** (coordonner et structurer) ;
- **prolonger et généraliser le programme** aux autres régions du Royaume ;
- **capitaliser** les acquis, les bonnes leçons et **les meilleures pratiques** ;
- **diffuser, transférer** au plan intra-région, au plan inter-régions et avec l’étranger (sud – sud).
- **pérenniser le programme** (réinvestir dans les processus, mobiliser les financements, optimiser l’aide au développement, renforcer le partenariat, suivre, évaluer).



## Indications bibliographiques

### La documentation relative au programme Art Gold PNUD Maroc

- Appui aux réseaux territoriaux thématiques de coopération pour le programme pour la gouvernance et le développement local au Maroc ;
- Lignes directrices en appui à la stratégie de la région par la coopération internationale, Région de Tanger-Tétouan ;
- Lignes directrices en appui à la stratégie de la région par la coopération internationale, Région de l'Oriental ;
- Programme pluriannuel de coopération internationale communale, building capacity 2008-2012 Maroc ;
- Processus d'élaboration des plans communaux de développement en appui aux communes de plus de 35000 habitants dans les régions de Tanger – Tétouan et de l'Oriental, expérience de programme Art Gold du PNUD Maroc, document de systématisation ;
- Plan communal de développement : commune urbaine de Tétouan 2011-2012 ;
- Plan communal de développement : commune urbaine de M'Diq ;
- Les plans opérationnels 2007 à 2012 (POA 2007, 2008,2010, 2011 et 2012 en cours) ;
- Proposition d'accompagnement à la réalisation des plans communaux de développement dans le cadre du programme Art Gold PNUD Maroc ;
- Rapport sur la capitalisation “cycle de formation de formateurs en décentralisation et coopération décentralisée Juillet 2011 ;
- Coopération de l'expérience de formation des formateurs de travailleurs sociaux de la région de l'Oriental du Maroc, programme Art Gold PNUD Maroc ;
- Fès/Florence, cités des femmes, une contribution et une réflexion commune sur la question de genre entre l'Italie et le Maroc, UNOPS ;
- Guide de la coopération et du partenariat des collectivités territoriales DGCL.

### Benchmark des principaux programmes d'appui à la gouvernance locale et à la coopération décentralisée au Maroc :

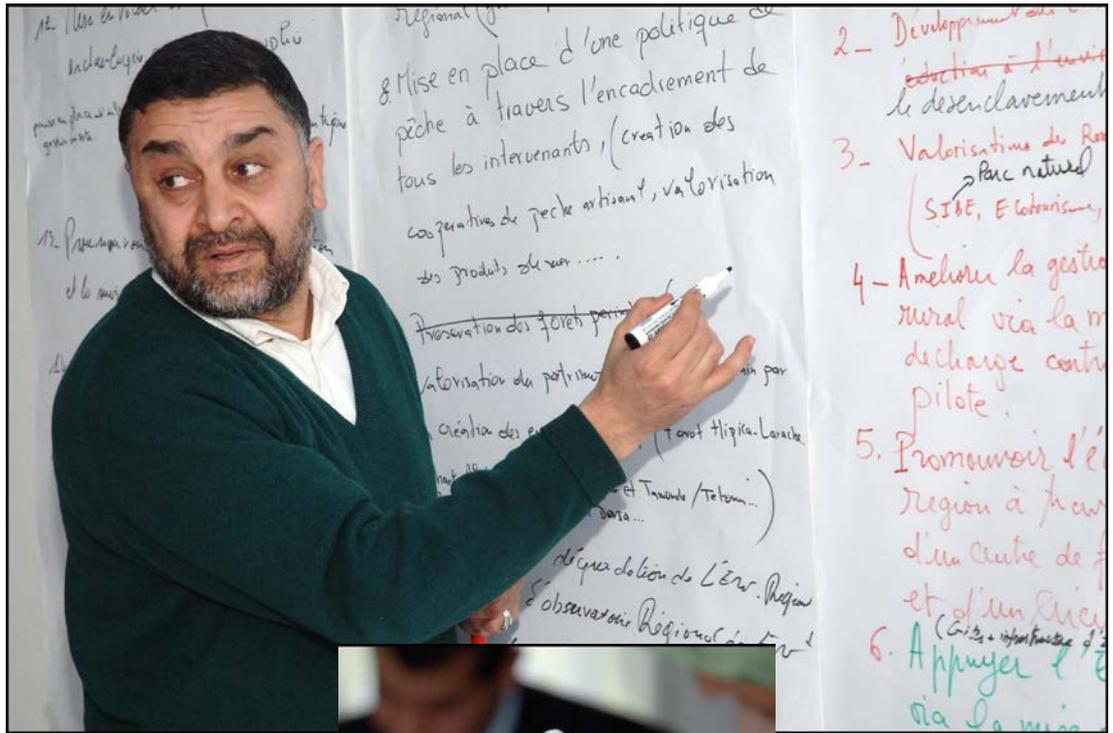
- Programme “Art Gold Maroc - appui aux réseaux thématiques et territoriaux pour la gouvernance et le développement local” (2007-2009) PNUD ;
- Programme “d'accompagnement du processus de décentralisation Marocain : PAD Maroc” (2005 -2009), Ministère français du Ministère des affaires étrangères ;
- Projet de gouvernance locale (PGL) (2005 -2008) USAID ;
- Projet gouvernance locale Maroc (GLM) (2006-2011), Agence Canadienne de Développement International ;
- Programmes de l'Union Européenne :
  - Programme INDH (2007-2011) ;
  - Programme de jumelage institutionnel de l'Union Européenne (2009) ;
  - Programme de coopération transfrontière Bassin Maritime Méditerranée (2007-2013) ;
  - Appel à propositions de l'union européenne.

- Programme de lutte contre la vulnérabilité des enfants en milieu rural (programme LUYER) 2007-2011) ;
- Les initiatives espagnoles (FAMSI – programme AN-MAR) le projet PROGOL (promotion de la bonne gouvernance au Nord) ;
- Programme de coopération internationale communale (CIC) (2008-2012) de l'association de la ville et des communes de la région de Bruxelles-Capitale ;
- L'action de l'Agence pour la coopération internationale d'association des communes néerlandaises (vereniging van Nederlandse Gemeenten) (depuis 2000) ;
- L'action de l'Agence Japonaise de coopération internationale (JICA) (2009-2011) (projet de développement Rural) ;
- Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA) (renforcer la planification et l'exécution décentralisée et déconcentrée) ;
- Banque Mondiale : projet de désenclavement rural (2004-2012).

### Indications bibliographiques relatives à la méthode de capitalisation.

- Du terrain au partage : manuel pour la capitalisation des expériences ; IED AFRIQUE et ILEIA, Centre d'Information sur l'Agriculture Durable à Faible Apport Externe. 2007.
- Evaluation et capitalisation (P Villeval, Philippe Delville) ; 2003.
- Capitalisation et valorisation des expériences des projets et programmes de développement "guide méthodologique" ; FRAO 2005 cité dans *FIDAFRIQUE ; 2009*.
- Ndiaye A et Fall C (2005) : diagnostic participatif sur la capitalisation et la valorisation des expériences. PADV de Louga. FIDAFRIQUE.
- Ndiaye A et Fall C (2005) : diagnostic participatif sur la capitalisation et la valorisation des expériences. PROMER de Tambacounda. FIDAFRIQUE.
- PNUD (2002): guide du suivi et de l'évaluation axé sur les résultats.
- Cécile Zieglé- 2004 : typologie des capitalisations : où vous situez-vous ? Coordination sud.
- Philippe Villeval (handicap International) & Philippe Lavigne Delville (Gret) (octobre 2004) : capitalisation d'expériences...expérience de capitalisation. Comment passer de la volonté à l'action.
- Rapport de l'enquête 2008 sur le suivi de la mise en œuvre de la déclaration de Paris : rendre l'aide plus efficace d'ici 2010 OCDE 2008 ;
- La loi sur la réforme des collectivités territoriales promulguée au journal officiel du 17 décembre 2010. Loi n° : 2010-1563 du 16 décembre 2010.
- Circulaire du 27 décembre 2010 sur la loi du 16 décembre 2010 xxxx sur la réforme des collectivités territoriales.
- Décision du Conseil Constitutionnel sur la loi de réforme des collectivités territoriales <http://www.conseilconstitutionnel.fr/conseil.constitutionnel/français/lesdécisions/>
- Projet de loi de réforme des collectivités territoriales : étude d'impact [http://www.legifrance.gouv.fr/html/actualite legislative/et\\_reforme\\_des collectivites territoriales](http://www.legifrance.gouv.fr/html/actualite_legislative/et_reforme_des_collectivites_territoriales)
- Le rapport du Comité pour la réforme des collectivités locales.
- Le guide "Evaluation Methods for the European Union's External Assistance-Methodological Bases for Evaluation" *publié en 2006* ;
- «Capitalisation d'expériences... Expérience de capitalisations. Comment passer de la volonté à l'action ?» de Philippe Villeval (Handicap International) et Philippe Lavigne Delville (Gret)- Octobre 2004. [http://www.gret.org/ressource/pdf.traverse\\_15.pdf/](http://www.gret.org/ressource/pdf.traverse_15.pdf/)

- «Les principes d'ARKELAN pour mettre en place et faire vivre une démarche de capitalisation et de transfert des connaissances et compétences» *Entreprise de conseil en organisation et management*. <http://www.arkelan.com/capitalisation.htm>
- «Site internet d'une entreprise proposant des services sur la capitalisation du savoir» *Société de conseil en organisation et management des connaissances*. <http://www.nemesia.com/fr/offres/pbtique.htm>
- «Appui à la mise en œuvre et au suivi d'une démarche de capitalisation d'expériences» *Coordination S.U.D-"Associations Françaises de Solidarité Internationale"*. [http://www.coordinationsud.org/IMG/pdf/demarche\\_capi\\_site\\_15\\_07.pdf](http://www.coordinationsud.org/IMG/pdf/demarche_capi_site_15_07.pdf)
- «Gestion des connaissances en gestion des risques naturels- Capitaliser et réutiliser l'expérience pour l'aide à la décision» *Thèse de doctorat en informatique, soutenue le 9 décembre 2000 par Sabine Delaitre*. [http://www.ensmp.fr/cgi-bin/Theses/detail\\_resume?indice=000292\\*Informatique\\_Temps\\_Reel\\_Robotique\\_et\\_Automatique](http://www.ensmp.fr/cgi-bin/Theses/detail_resume?indice=000292*Informatique_Temps_Reel_Robotique_et_Automatique)
- Les démarches de capitalisation continue dans le réseau des membres et partenaires de Coordination SUD” *Coordination S.U.D-"Associations Françaises de Solidarité Internationale"*. [http://www.coordinationsud.org/IMG/doc/tab\\_capit\\_perm\\_reduit\\_02\\_09\\_04.doc](http://www.coordinationsud.org/IMG/doc/tab_capit_perm_reduit_02_09_04.doc)
- «La capitalisation sur les connaissances de l'entreprise» *MG conseil-repères pour le Knowledge Management*. <http://perso.wanadoo.fr/michel.grundstein/capitalisation.htm>
- «Dossier thématique n°22-Capitalisation d'expérience» *Site d'information et de documentation pour le management de la Qualité*. [http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub\\_3/dossiers/222.html](http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossiers/222.html)
- «Capitaliser une expérience, quelle méthode ?» *La lettre du CEDIP (Centre d'Evaluation, de Documentation et d'Innovation Pédagogiques)- En lignes n°10-juin 1999*. <http://www.3ct.com/rodf/Cedip/productions/En%lignes/Fcihe%20technique/numero%2010/ftechnique10.htm>
- «Capitalisation et transfert d'expérience-Lettres d'info 3,5,10» *Cabinet FMK Consulting*. <http://www.fmk-consulting.com/themes-inter/f27-capitexp.php>
- «Le Management des connaissances et des compétences en pratique»- *Livre de Jean-Yves BÜCK-Mars 2003*
- Capitalisation d'expériences... expérience de capitalisations ; Philippe Villeval (Handicap International) et Philippe Lavigne Delville (Gret) 2004.
- Du terrain au partage : manuel pour la capitalisation des expériences ; IED Afrique et ILEIA, Centre d'Information sur l'Agriculture Durable à Faible Apport Externe.2007.
- Evaluation et capitalisation (P Villeval/Phillippe Delville) ; 2003.
- Capitalisation et valorisation des expériences des projets et programmes de développement “guide méthodologique” ; FRAO 2005 cité dans FIDAFRIQUE ; 2009
- FRAO (2005) : Méthodologie de capitalisation et de valorisation des expériences des projets et programmes du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre. (Document de travail) Dakar.
- Ndiaye, A. et Fall, C. (2005) : diagnostic participatif sur la capitalisation et la valorisation des expériences. PROMER de Tambacounda. FIDAFRIQUE.
- Cécile Zieglé- 2004 : typologie des capitalisations : où vous situez-vous ? Coordination sud.
- Pieere de Zutter- FPH 1994 : Des histoires, des savoirs, des hommes “l'expérience est un capital, de l'expérience à la connaissance”.

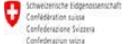


## Partenaires du Programme ART Gold du PNUD Maroc

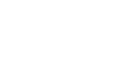
## PARTENAIRES DU PROGRAMME

<b>INSTITUTIONS GOUVERNEMENTALES</b>			
	Ministère de l'Intérieur Direction Générale des Collectivités Locales		Région de Tanger – Tétouan
	Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération		Région de l'Oriental
	Initiative Nationale pour le Développement Humain		Région de Fès – Boulemane
	Agence de l'Oriental		Agence pour la Promotion et le Développement du Nord
	Fondation Hassan II pour les Marocains Résidents à l'Etranger		Fondation Banque Populaire pour la Création d'Entreprises
	Délégation Régionale du Tourisme et de l'Artisanat de Tanger		Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi et des Compétences
	Délégation Régionale de la Culture de Tanger		Agence de développement social

<b>AGENCES DES NATIONS UNIES</b>					
	Programme des Nations Unies pour le Développement		Organisation internationale pour les migrations		
	ONU Femmes		UNICEF		

<b>COOPERATION BILATERALE</b>					
	Coopération Italienne		Agence Espagnole de Coopération Internationale au Développement		Coopération Belge
	Direction de la Coopération Suisse		Direction de la coopération internationale de Monaco		

<b>COOPERATION DECENTRALISEE</b>			
	Fonds Andalous des Municipalités pour la Solidarité Internationale, FAMSÍ		Province de Séville

	Fonds des Collectivités Locales de la Région d'Ombrie FELCOS		Province de Huelva
	Agence Catalane de Coopération au Développement		Province de Cordoue
	Fonds Catalan de Coopération		Province de Barcelone
	Région des Iles Baléares		Province de Grenade
	Province de Malaga		Municipalité de Barcelone
	Région de Valence		Municipalité de Terrasa
	Coopération d'Estrémadure AEXCID		Municipalité de Sabadell
	Agence de Développement Intégral italienne – Calatino Sud-Simeto		Association des Fondations Andalouses
	Région de Marche		Fondation Andalouse pour la Formation et l'Emploi
	Province de Como		Institut de l'emploi et du développement de la Province de Cadiz
	Province de Florence		Medicus Mundi Andalousie
	Municipalité de Florence		Institut Andalou de Technologie
	Université de Florence		Municipalité de Malaga
	Région Provence Alpes-Côte d'Azur		Fondation Labein Tecnalia
	Centre International des Hautes Études Agronomiques de la Méditerranée		CIREM, Centre de Recherches et Investissements de la Méditerranée
	Conférence des Régions Périphériques de la Méditerranée		Institut Européen de la Méditerranée, IEMed
	Assemblée des Régions d'Europe		Centre des Recherches Économiques de la Méditerranée, CREMed
	Centre International des Formations des Autorités Locales – CIFAL		Fondation des Entreprises Sociales de Valence
	UNESCO Catalogne		Municipalité de Grenade
	Province de Jaén		Réseau andalou de développement stratégique urbain et territorial
	Université de Malaga		Consortium Fernando de los Ríos
	Université de Séville		Université de Grenade

	Università d'Urbino		Università di Siena
	Universidad de Huelva		Università di Pérouse
	Universidad de Cordoue		Région Toscane
	Région Ombrie		Municipalité d'Aix en Provence
	Région Champagne Ardenne		Università des etudes de Urbino « Carlo Bo »
	Institut National d'Urbanisme		Association des producteurs Apicoles de l'Ombrie
	Forum méditerranéen de l'apiculture (association méditerranéenne de producteurs apicole)		ASL 3 Umbria - Entreprise sanitaire locale - Ombrie
	APOT Association de Producteurs d'Huiles de Trevi		Parque Technologique Agroalimentaire 3A – Ombrie
	Commune de Forest (Belgique)		Agence Régionale pour la protection de l'environnement Ombrie
	Commune de St Gilles (Belgique)		Ville d'Anvers (Belgique)
	Association des Villes et des Communes de Bruxelles Capitale		Groupe Développement Rural Los Alcornocales
	Parc Naturel Régional de Luberon		Reserve de la Biosphère Intercontinental pour le Méditerranée
	Junta de Tandalucía - Service d'Environnement		Réseau Arco Latino

SOCIETE CIVILE			
	Fundación CODESPA		Fundación IPADE
	Proyecto Solidario		Save the Children
	HabitAfrica		Asamblea de Cooperación Por la Paz
	Association Rif El Andalous		Association AHLAM

	Amsed		ADL
	AIDCPPL		Adelma
	Targa Aide		ATED
	Réseau Espace de Citoyenneté		COAG
	MedCités		Solidaridad Internacional Andalucía
	Association Oujda Ain Ghazal 2000		Association ISSAAF Jerada pour la solidarité et le développement
	Fondation socio-culturelle Ibn Batouta – Tanger		Proyecto Local
	Centre Marocain pour la Recherche et le Développement		Association ECODEL

#### SECTEUR PRIVE

	La Fondation Suisse Maroc pour le Développement Durable (FSMD)		
--	--	--	--

#### PARTENAIRES LOCAUX

Province de Fahs Anjra	Province de Chaouen
Province de Tétouan	Province d'Ouazzane
Province de Larache	Province de M'diq
Province de Fnideq	Commune urbaine de Chefchaouen
Commune urbaine de Tétouan	Commune urbaine de Martil
Commune urbaine de Fnideq	Commune urbaine de Larache
Commune urbaine de M'diq	Commune urbaine d'Asilah
Commune urbaine de Ksar el-Kébir	Commune urbaine d'Ouazzane
Commune rurale de Bab Taza	Commune rurale de Dardara
Commune rurale de Laghdir	Commune rurale de Tanaqoub
Commune rurale de Bni Leit	Commune rurale d'Aloued
Commune rurale d'Arbaa el Ayasha	Commune rurale de Souk el Kolla
Commune rurale de Ben Karrich	Commune rurale de Zinat
Commune rurale d'Anjra	Commune rurale de Bahraouinyine
Commune rurale de Melloussa	Commune rurale de Ksar Sghir
Commune rurale de Taghramt	Commune rurale de Ksar al Majaz
Commune rurale de Joumaa	Commune rurale de Bni Darkoul
Commune rurale de Bni Sala	Province de Nador
Préfecture d'Oujda- Angad	Province de Berkane
Province de Jerada	Province de Taourirt
Province de Figuig	Commune urbaine de Beni Ansar
Commune urbaine d'Oujda	Commune urbaine de Berkane
Commune urbaine de Taourirt	Commune urbaine de Jerada
Commune urbaine d'El Aioun	Commune urbaine de Nador



The background of the page features a series of overlapping, semi-transparent blue geometric shapes, primarily triangles and trapezoids, arranged in a fan-like pattern that originates from the left side and extends towards the right. The shapes vary in opacity and size, creating a dynamic, layered effect against the white background.

Ce travail d'appréciation de performance a nécessité de décliner les résultats atteints en termes : «de renforcement des capacités des acteurs, de coordination de la coopération internationale décentralisée, d'appui aux espaces de bonne gouvernance et articulation multi-acteurs et multi- niveaux, de contribution à l'amélioration de l'efficacité de l'aide au développement et de réalisation des OMD au niveau local».

Ce sont les résultats atteints qui constituent le paramètre clé dont dépendent à la fois les perspectives de pérennisation des actions engagées et la généralisation de l'impact à long terme du programme ART Gold du PNUD Maroc.