

TARGA
Association Interdisciplinaire
pour le Développement
et l'Environnement
(A.I.D.E.)



جمعية متعددة
الاختصاصات من أجل
التنمية و البيئة

RAPPORT D'ACTIVITÉS

2010 – 2011 – 2012



Janvier 2013

SOMMAIRE

LISTE DES SIGLES.....	4
AVANT-PROPOS.....	6
1 - PROJETS EN COURS.....	10
1-1 Projet : Programme d'appui et d'accompagnement à l'élaboration des Plans Communaux de Développement (PCD) dans les provinces et préfectures du nord.....	10
1-2 Projet : Stimulating Community initiatives in Sustainable Land Management (SCI-SLM).....	24
1-3 Projet : Appui aux Dynamiques de Développement des Territoires Ruraux en Méditerranée	30
1-4 Projet : Mise en cohérence territoriale des produits de la planification des communes de la région Tanger-Tétouan	35
1-5 Projet : Appui et accompagnement à l'élaboration et la mise en œuvre des Initiatives Locales de Développement Humain (ILDH) dans six communes rurales et un quartier urbain de la province de Chefchaouen.....	42
1-6 Projet : Étude sur la gouvernance économique des collectivités territoriales au Maroc (CDM)	48
2 - PROJETS ACHEVÉS EN 2012	54
2-1 Projet : Programme de Développement Intégré (PDI)	54
2-2 Projet : Programme d'appui et d'accompagnement à l'élaboration des Plans Communaux de Développement de huit communes de la province de Guelmim	66
2-3 Projet : Cycle de Formation de Formateurs en Décentralisation et Coopération Décentralisée.....	71
3 - PROJETS ACHEVÉS EN 2011	77
3-1 Projet : Programme de Formation en décentralisation et planification pour des élus et cadres de la Région de Tanger-Tétouan.....	77
3-2 Projet : Renforcement du rôle des communes du projet Parc Naturel Bouhachem en tant que services de proximité au citoyen.....	80
3-3 Projet : Programme de formation dans les centres des communes rurales de Bab Berred, Bni Hadifa, Issaguen et Zoumi.....	83
3-4 Projet : Développement de capacités de programmation locale par la formation des AUEA de PMH et l'accompagnement des acteurs locaux de la Commune Rurale d'Ouneine	88
3-5 Projet : Quartiers du Monde	92
4 - PROJETS ACHEVES EN 2010	96
4-1 Projet : Foyer féminin Ouneine	96
4-2 Projet : Électrification Rurale Décentralisée (ERD) - Phase 3	99

4-3	Projet : Renforcement des capacités locales et de la gouvernance de la Commune Rurale d'Ouneine, Province de Taroudant.....	103
4-4	Projet : Appui au processus de développement local communautaire de la commune rurale de Bni Idder - Accompagnement à l'amélioration du système éducatif	105
5	- MISE EN PLACE DE POLES DE COMPETENCES	107
5-1	Pôle de formation.....	107
5-2	Pôle Jeunesse	108
5-3	Pôle Communication Audiovisuel	108
6	- STAGES.....	109
7	- PARTICIPATION AUX CONFERENCES, SEMINAIRES ET EVENEMENTS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX	110

Liste des sigles

A2DTRM	Appui aux Dynamiques de Développement de Territoires Ruraux en Méditerranée
ACCD	Agence Catalane de Coopération au Développement
ADA	Agence pour le Développement Agricole
AECI	Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement
AFD	Agence Française de Développement
AID/Q	Atelier inter-douar/quartier
APDN	Agence pour la Promotion et le Développement du Nord
ASCIB	Associació Socio-cultural Ibn Batuta
AUEA	Association des Usagers des Eaux Agricoles
BDD	Base de données
CCPP	Comité Communal de Planification Participative
CDM	Collectif Démocratie et Modernité
CGDA	Conseil Général du Développement Agricole
CIS-VU	Centrer for internationale Cooperation – University Amsterdam
CLDH	Comité Local de Développement Humain
CPDH	Comité Provincial de Développement Humain
CPEC	Commission de la Parité et de l'Égalité des Chances
CPS	Cahier de Prescription Spéciale
CR	Commune Rurale
CRDRS	Center for Rural Development Researches & Studies – Faculty of Agriculture – Cairo
CRTT	Conseil Régional Tanger-Tétouan
CT	Centre de Travaux
DAS	Division de l'Action Sociale
DCL	Division des Collectivités Locales
DDR	Direction de Développement Rural
DFCAT	Direction de la Formation des Cadres Administratifs et Techniques
DGCL	Direction Générale des Collectivités Locales
DIBA	Diputació de Barcelone
DPA	Direction Provinciale de l'Agriculture
DRI	Développement Rural Intégré
EAC/Q	Équipe d'Animation Communale/de Quartier
EN	Entraide Nationale
EPFL	École Polytechnique Fédérale de Lausanne
ERD	Électrification Rurale Décentralisée
ETC	Équipe Technique Communale
FAMSI	Fonds Andalou des Municipalités pour la Solidarité Internationale
FDP	Forum de Diagnostic Participatif
GDA	Groupeement de Développement Agricole
GEF	Global Environment Facility
GIE	Groupeement d'Intérêt Économique
HCP	Haut-Commissariat au Plan
IAMM	Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier
IAV	Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II de Rabat
ILDH	Initiative Locale de Développement Humain

INAU	Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme
INDH	Initiative Nationale de Développement Humain
IRA	Institut des Régions Arides - Médenine
IRD	Institut des régions chaudes
IRESA	Institution de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur Agricoles – Tunisie
ISR	Investissement Socialement Responsable
MCH	Micro-Centrale Hydroélectrique
MVB	Mise en Valeur des zones Bour
ONDH	Observatoire National du Développement Humain
ONE	Office National de l'Électricité
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OREDD	Observatoire Régional de l'Énergie et du Développement Durable
ORMVA	Office Régional de Mise en Valeur Agricole
PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur
PCD	Plan Communal de Développement
PDD	Plan de Développement Durable
PDES	Plan de Développement Économique et Social
PDI	Programme de Développement Intégré
PDTS	Programme de Développement Territorial Durable des Provinces du Sud
PMH	Petite et Moyenne Hydraulique
PNB	Parc Naturel Bouhachem
PNUD/UNEP	Programme des Nations Unies pour le Développement
REL	Rapport d'État des Lieux
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitat
SCI-SLM	Stimulating Community initiatives in Sustainable Land Management
SEP	Suivi et l'Évaluation Participative
SIC	Système d'Information Communal
SIG	Système d'Information Géographique
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
TAG	Technical Advisory Group
UKNZ	Université du Kwazulu-Natal

Avant-propos

Targa-AIDE est une association à but non lucratif, indépendante dans son fonctionnement, qui se donne pour mission de contribuer à la promotion du développement durable, en favorisant la réflexion susceptible d'en éclairer les enjeux et en adoptant- sur le terrain- une approche intégrée.

La création de Targa-AIDE fût un prolongement naturel de l'activité d'un groupe de jeunes enseignants chercheurs- exerçant dans les grandes écoles d'Ingénieur et dans les Universités de Rabat et Casablanca- qui œuvre, depuis le début des années 80, au sein de la Direction de Développement Rural (DDR) - créée par feu le professeur Paul Pascon - à l'Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II (IAV) de Rabat. L'engagement militant et quelque peu romantique de ses membres a permis progressivement la construction, avec la population rurale des zones enclavées (vallée de l'Ouneine en Haut Atlas, les oasis du sud-est mauritanien), d'une démarche concertée pour l'identification et la mise en œuvre de petits projets de développement communautaire.

A partir de la seconde moitié de la décennie 90, les membres de l'équipe ont décidé- avec l'appui de la direction de l'IAV- de se doter d'un cadre institutionnel à caractère associatif. C'est ainsi que la création de Targa- Association Interdisciplinaire pour le Développement et l'Environnement a eu lieu en **1998** en conformité avec les lois réglementant le droit d'association.

Depuis sa création jusqu'au début des années 2000, Targa a continué dans la même dynamique que celle initiée au sein de l'IAV Hassan II, notamment le montage et la mise en œuvre, avec les populations rurales des zones de montagnes (Ouneine dans le Haut Atlas, la vallée de Bni Idder, la commune de Tanaqob, la commune de Tassift dans le Rif occidental) de projets de développement communautaire intégré, essentiellement financés par des fonds de la coopération internationale (la coopération autrichienne, suisse, espagnole...).

A partir de 2000, Targa a commencé à participer et à conduire des études aboutissant à la définition de certaines politiques publiques visant le monde rural : définition d'une nouvelle démarche de projets de Développement Rural Intégré (DRI) notamment pour les zones non-irriguées. Certes, ces études étaient souvent effectuées pour le compte des ministères, toutefois leur financement était essentiellement assuré par des organismes internationaux.

De 2004 jusqu'à nos jours : Suite aux changements contextuels importants que connaît le Maroc, notamment avec l'avènement de l'INDH et l'accélération du processus de la décentralisation, les pouvoirs publics se sont rendu compte de la nécessité d'adopter une approche intégrée du développement et d'introduire des innovations conceptuelles et méthodologiques dans leur approche de travail avec les populations. Depuis, Targa s'est beaucoup investie dans l'accompagnement et le renforcement des capacités, la définition d'objectifs stratégiques, la mobilisation de moyens et la mise en œuvre de processus de suivi et d'évaluation des programmes publics de développement.

En consolidant une culture de démocratie participative locale et en s'appuyant sur les valeurs de l'équité sociale, l'association Targa s'est lancée dans des processus de partenariat afin de promouvoir une dynamique de développement durable intégrant différents acteurs et favorisant l'amélioration pérenne des conditions de vie des populations des zones enclavées et la réduction des inégalités.

Au fil des années et grâce à son expertise, à la diversité de ses activités et au développement de sa structure de gestion, Targa s'est vue de plus en plus sollicitée par les populations villageoises, les autorités locales et les associations de développement local.

2010 est sans conteste une année qui restera une des plus marquantes dans l'histoire de l'Association, emprunte d'une évolution intense de ses activités ; donnant vie aux quatre orientations stratégiques fixées en 2006 :

- Objectif 1:** Création et pérennisation de mécanismes de production et de diffusion des résultats de recherches.
- Objectif 2:** Construction d'une identité théorique et opérationnelle sur les questions de développement.
- Objectif 3:** Mise en œuvre d'un déploiement territorial consolidé et d'un partenariat diversifié et équilibré.
- Objectif 4:** Établissement de structures stratégiques et opérationnelles articulées, efficaces et transparentes.

En effet, concernant **l'objectif 1**, un travail d'organisation d'un centre de documentation a été entamé. Ce travail a permis de réunir et de classer l'ensemble des documents, rapports et publications, dans un catalogue mis en ligne sur le site de l'association. De même un travail d'archivage informatique a été réalisé par le classement de documents déjà sous format numérique et en scannant les anciens documents existant sous format papier.

Parallèlement à cette activité d'archivage et d'organisation du fond documentaire, de nombreuses publications ont été réalisées au cours de l'année 2010 ; notamment cinq guides méthodologiques relatifs à la planification territoriale ou l'édition d'un rapport de capitalisation de l'expérience de l'Électrification Rurale Décentralisée (ERD) publié conjointement avec l'École polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL).

La réalisation de **l'objectif n°2** est l'aboutissement d'un long travail de Targa entamé ces six dernières années. Au fil du temps et de ses expériences, Targa a su se forger une image, celle d'une association reconnue pour la qualité de ses études et travaux et pour son approche novatrice sur le terrain, qui veille à associer étroitement les populations aux projets les concernant. A l'heure où, au Maroc, le rôle des collectivités locales dans le développement territorial se voit renforcé et valorisé, la participation des acteurs locaux, y compris celle de la société civile à la planification des actions de développement, devient une exigence des pouvoirs publics.

S'il s'agit certes d'un véritable défi à relever pour Targa, qui non seulement s'engage pour la première fois dans des programmes à aussi grande échelle, qui plus est en partenariat avec deux acteurs institutionnels majeurs du pays, c'est également là une opportunité pour influencer favorablement sur les manières de faire des administrations.

Indéniablement, Targa est actuellement la seule ONG nationale opérant à l'échelle de la région dans l'accompagnement institutionnel.

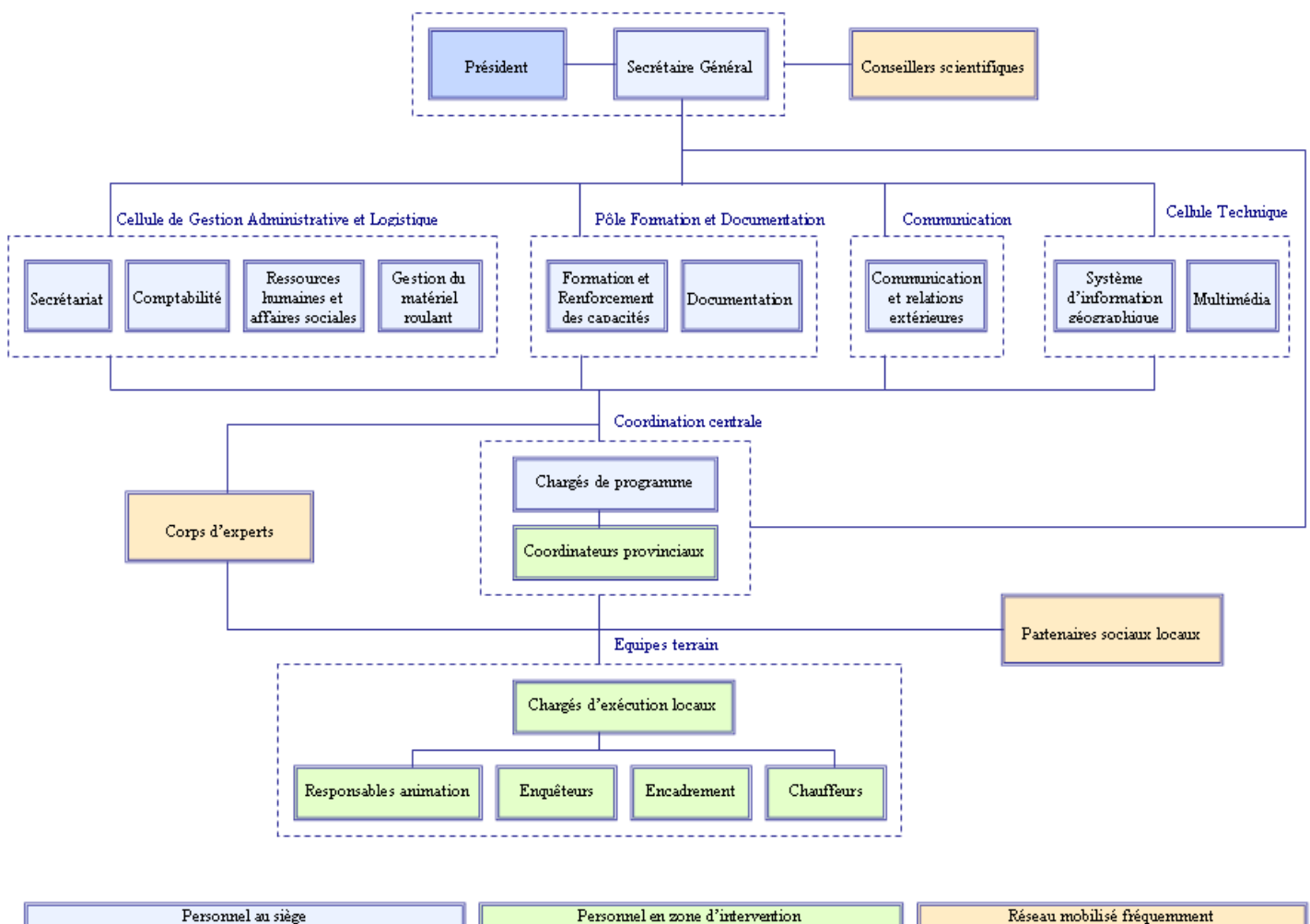
Au niveau international, Targa a développé de nouveaux partenariats.

Pour ce qui est du **3^{ème} objectif**, depuis 2009, deux organismes publics, le Ministère de l'Intérieur à travers la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL), et l'Agence pour la Promotion et le Développement du Nord (APDN), ont sollicité le savoir-faire de Targa, notamment en matière de

concertation et de négociation avec les populations. Targa intervient ainsi comme facilitateur sur le terrain notamment pour la mise en œuvre de deux programmes de développement d'envergure à savoir :

- le Programme gouvernemental de développement intégré des provinces d'Al Hoceima, Tétouan, Taounate, Larache, Chefchaouen et Ouazzane (PDI)
- le Programme d'appui et d'accompagnement à la réalisation des Plans Communaux de Développement (PCD) de Chefchaouen, Ouezzane, Larache, Tétouan, M'Diq Fnideq, Tanger-Assilah, Fahs-Anjra, Taounate, Taza, Guercif.

Enfin, concernant l'atteinte du **4^{ème} objectif, étant donné la mise en œuvre des partenariats** cités précédemment, Targa a été conduit à se restructurer et donc à se doter de ressources humaines supplémentaires (voir organigramme) allant jusqu'à tripler ses effectifs. L'arrivée de ces nouvelles recrues et la constitution d'équipes de terrain ont rendu nécessaire la clarification des rôles de chacun au siège. Dans cette optique, des pôles de compétences ont été peu à peu mis en place : Pôle Formation et renforcement de capacités, Pôle SIG, Pôle Pilotage du *Programme d'appui et d'accompagnement à la réalisation des Plans Communaux de Développement*, Pôle jeunesse, Pôle audio-visuel et communication.



Organigramme de l'association

Les projets réalisés par Targa en 2010-2011-2012 sont classés selon 3 grands axes stratégiques qui sont :

- **L'ACCOMPAGNEMENT ET LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS**
- **LES FORMATIONS**
- **LES PROJETS DE RECHERCHE**

Certains projets peuvent s'insérer dans deux groupes compte tenu de leur caractère composite.

AXES STRATÉGIQUES		
	Formation	Accompagnement et le renforcement des capacités
Projets en cours (2013)	Programme d'appui et accompagnement à l'élaboration des Plans Communaux de Développement (PCD) dans les provinces et préfectures du nord	SCI-SLM Stimulating Community initiatives in Sustainable Land Management Appui aux Dynamiques de Développement des Territoires Ruraux en Méditerranée Mise en cohérence territoriale des produits de la planification des communes de la région Tanger-Tétouan ACCD Appui et accompagnement à l'élaboration et la mise en œuvre des Initiatives Locales de Développement Humain (ILDH) dans six communes rurales et un quartier urbain de la province de Chefchaouen
		Étude sur la gouvernance économique des collectivités territoriales - CDM
Projets achevés en 2012	Programme de Développement Intégré PDI Programme d'appui et d'accompagnement à l'élaboration des Plans Communaux de Développement pour huit communes de la province de Guelmim Cycle de Formation de Formateurs en Décentralisation et Coopération Décentralisée	
Projets achevés en 2011	Programme de Formation en décentralisation et planification pour des élus et cadres de la Région de Tanger-Tétouan Programme de formation dans les centres des communes rurales de Bab Berred, Bni Hadifa, Issaguen et Zoumi	Renforcement du rôle des communes du projet de Parc Naturel Bouhachem en tant que services de proximité au citoyen Développement de capacités de programmation locale par la formation des AUEA de PMH et l'accompagnement des acteurs locaux de la Commune Rurale d'Ouneine
Projets achevés en 2010	Renforcement des capacités locales et de la gouvernance d'Ouneine, Province de Taroudant	Quartiers du Monde Foyer Féminin Ouneine ERD – Électrification Rurale Décentralisée Appui au processus de développement local communautaire de la commune rurale de Bni Idder - Accompagnement à l'amélioration du système éducatif

Pour une vision plus détaillée de ces projets et de leur état d'avancement, chaque projet a été décliné comme dans le présent rapport.

1 - PROJETS EN COURS

1-1 Projet : Programme d'appui et d'accompagnement à l'élaboration des Plans Communaux de Développement (PCD) dans les provinces et préfectures du nord

Nom du projet	Programme d'appui et accompagnement à l'élaboration des Plans Communaux de Développement (PCD) dans les provinces et préfectures du nord
Lieu	188 communes dont 8 municipalités et 19 centres des provinces et préfectures de Guercif, Taza, Taounate, Chefchaouen, Ouezzane, Larache, Tétouan, Tanger-Assilah, Fahs-Anjra, M'Diq Fnideq
Bénéficiaires	Communes rurales et municipalités de moins 35000 habitants des provinces et préfectures concernées, société civile locale, Divisions des Collectivités Locales (DCL) de chaque province ou préfecture
Durée du projet	Du 14/12/09 au 31/12/14
Budget global	
Partenaire(s)	DGCL - Direction Générale des Collectivités Locales APDN - Agence pour la Promotion et le Développement Économique et Social des Préfectures et Provinces du Nord – Maroc

Contexte du projet

L'État marocain a progressivement adopté une nouvelle approche du développement local qui met l'accent sur la participation des populations et des représentants locaux de l'autorité publique dans la planification du développement local ainsi que dans les centres de décision. Le lancement en mai 2005 de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), fondée sur une démarche participative, a concrétisé cette volonté. Parallèlement, l'État s'est engagé dans une politique de décentralisation qui vise à renforcer le rôle des collectivités territoriales et des élus locaux, jusqu'alors marginalisés et disposant de peu de pouvoirs décisionnels, dans le processus d'identification et de mise en œuvre des politiques de développement territorial. Conformément à cette volonté, la dernière réforme de la Charte Communale¹ renforce sensiblement et précise davantage le rôle des conseils communaux en matière de développement socio-économique local, dans la prise de décision, la gestion et l'aménagement du territoire, en leur conférant notamment la compétence d'élaborer leur Plan Communal de Développement.

Cet engagement de l'État au profit du développement local et de la maîtrise du territoire et de ses ressources, nécessite un accompagnement des collectivités locales en matière de planification stratégique. Un Programme d'appui et d'accompagnement à l'élaboration des PCD, mené en partenariat par la DGCL, l'APDN et l'Association Targa-AIDE, est en cours de réalisation avec l'ensemble des communes rurales et des municipalités de moins de 35 000 habitants des provinces et préfectures de Larache, Tanger-Assilah, Fahs-Anjra, Tétouan, Mdiq-Fnideq, Chefchaouen, Ouezzane,

¹ Loi n° 17-08 modifiant et complétant la loi n°78-00 portant Charte Communale telle que modifiée et complétée, promulguée le 18 février 2009 et publiée dans le Bulletin Officiel n° 5714 du 5 mars 2009.

Taounate, Taza et Guercif et met en application cette nouvelle démarche en accompagnant les communes dans l'exercice de la planification.

Ce programme revêt un caractère expérimental : l'appui et l'accompagnement de sa mise en œuvre permettraient de tirer des conclusions sur la marche du processus d'élaboration de la planification locale (points positifs, écueils, etc.) et d'émettre des recommandations constructives en vue de la généralisation future du processus (horizon 2015).

Après trois années de mise en œuvre, le présent chapitre propose une synthèse des actions menées de décembre 2009 jusqu'à décembre 2012. La présentation du programme vise aussi à exposer les fondements et la démarche de planification et de renforcement des capacités développée par Targa, également mis à profit ou expérimentés dans le cadre d'autres projets portés par l'association.

Objectifs du programme

Ce programme s'inscrit dans une logique d'implantation pérenne au niveau local d'une culture de la planification en s'appuyant sur l'implication et la responsabilisation des élu(e)s ainsi que sur l'amélioration du niveau d'opérationnalité du personnel communal et des acteurs de la société civile locale, à travers :

- Le renforcement des capacités communales en matière de planification stratégique et participative ;
- L'affirmation de la transparence de l'action de la commune vis-à-vis de ses administrés.

L'objectif poursuivi à travers l'appui et l'accompagnement à l'élaboration du PCD est donc de réduire progressivement, l'écart qui existe entre les objectifs généraux de la loi qui fait obligation pour chaque commune de se doter de son PCD (Charte communale) et la modicité des moyens humains (notamment les compétences requises) et matériels souvent réduits dont dispose la commune.

Il s'agit par là de faire en sorte que la commune s'approprie la démarche d'élaboration du PCD telle que tracée dans le Guide d'élaboration du PCD de la DGCL, à travers l'implication de ses élu(e)s et l'amélioration du niveau d'opérationnalité de certains membres de son personnel et de certains membres de la société civile ayant un ancrage local. Ainsi, la commune, à terme, devrait être capable de conduire l'actualisation des données principales de cette opération dans des phases ultérieures.

Cette appropriation ne peut être donnée une fois pour toute, mais s'acquiert de manière progressive avec l'expérience concrète et est, par conséquent, tributaire des capacités en relais locaux (au sein des communes et des DCL au niveau provincial et préfectoral) à mobiliser à cet effet.

Fondements de la démarche

La démarche proposée pour l'élaboration des PCD s'est construite progressivement et reste attentive aux modes d'appropriation au niveau local et adaptable au gré des expériences, tout en permettant de concrétiser, de fédérer et d'opérationnaliser les principes et les valeurs de base d'une démocratie locale.

- « **FAIRE FAIRE** » : Maîtrise d'ouvrage du processus d'élaboration du PCD assurée par la commune
- « **INTERNALISATION** » : Affirmation de la place de l'élu(e) et du citoyen en s'appuyant sur les ressources et les capacités locales

- « **TRANSFERTS DE COMPÉTENCES** » : Instauration d'une culture pérenne de planification stratégique à travers des programmes de formation et de développement des compétences et des structures locales responsables, capables d'assurer la relève et de garantir l'enchaînement des actions menées
- « **PARTICIPATION** » : Implication de tous les segments de la société locale, et création d'espaces de concertation pour l'implication des populations dans l'ensemble des actions à entreprendre
- « **INTÉGRATION DES ACTIONS** » : Établissement de programmes cohérents de développement assurant une complémentarité entre les composantes du développement durable
- « **DIFFUSION ET ÉCHANGE D'INFORMATIONS** » : Pour une meilleure cohérence territoriale et afin de garantir la transparence

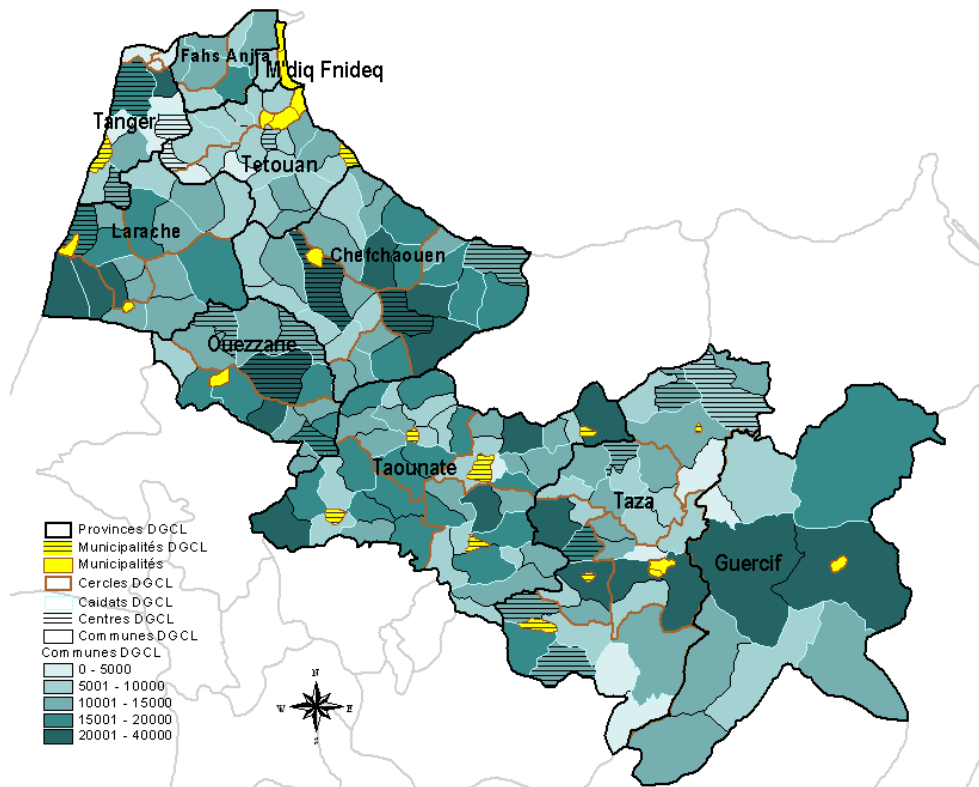
Ces principes d'actions guident tous les projets menés par Targa dans le champ de l'appui à la bonne gouvernance et du renforcement des capacités des acteurs locaux.

Bénéficiaires du programme et parties prenantes

- **Les communes rurales et les communes urbaines de moins de 35 000 habitants** (lors du RGPH 2004) des provinces et prefectures de Larache, Tanger-Assilah, Fahs-Anjra, Tétouan, Mdiq-Fnideq, Chefchouen, Ouezzane, Taza, Guercif et Taounate¹. La majorité des communes concernées par le programme sont rurales avec, pour quelques-unes d'entre elles, un centre urbain d'importance démographique qui influence fortement la logique de la gestion communale ; il s'agit aussi de communes urbaines ou municipalités aux problèmes de gestion spécifiques.
- **La société civile locale** : elle constitue, lorsqu'elle est bien organisée, une force de propositions, un contre pouvoir et un lieu de sensibilités politiques ou culturelles importantes à intégrer dans le processus d'élaboration du PCD.
- **Les Divisions des Collectivités Locales (DCL)** de chaque province et préfecture : elles assurent la tutelle et l'encadrement des communes, observent la cohérence des choix communaux et appuient la mise en évidence des intérêts intercommunaux et l'optimisation de la dépense publique locale. Leur ancrage institutionnel est à renforcer à travers le renforcement de leurs capacités en planification participative et territoriale.

¹ Excepté les communes appuyées par le Projet GLM de la coopération canadienne : Assilah, Sidi Lyamani, Had Lgharbiya, Oued Laou, Bni Idder, Bghargha, Galdamane et Taounate.

Espace d'intervention



Localisation des communes concernées par le programme

Moyens de l'action : Déploiement des ressources humaines et conditions techniques

Afin d'assurer le démarrage du programme dès l'accord de partenariat, les activités se sont appuyées, à partir de la fin 2009, sur les ressources déjà mises en place dans le cadre du Programme de Développement Intégré (PDI). Malgré le retard enregistré dans le versement des fonds de réalisation du programme à Targa, ce mécanisme a permis de lancer le programme dans les temps, puis de progressivement installer les ressources humaines et matérielles propres au programme PCD.

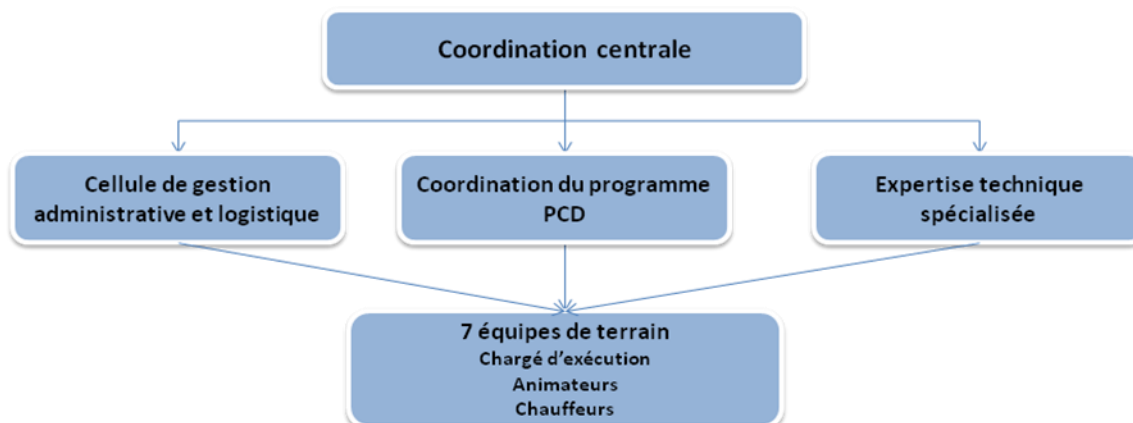


Schéma d'organisation des ressources humaines

L'organisation mise en place est constituée de cellules centrales situées au siège de Targa à Rabat, et de 7 équipes locales (une par province, sauf Mdiq-Fnideq regroupée avec Tétouan, Fahs-Anjra avec Tanger-Assilah et Taza avec Guercif). Chaque équipe locale dispose d'un gîte-bureau situé dans les chefs-lieux administratifs de chaque province ou préfecture, doté de matériel bureautique, ainsi que de lits et d'une cuisine équipée. Ces espaces sont utilisés comme lieu de travail par les équipes, ils servent également à faciliter la logistique des déplacements interprovinciaux ou Rabat/provinces en fournissant un logement adéquat lors des missions.

Démarche d'appui à l'élaboration des PCD : Étapes et synthèse des réalisations

La démarche proposée pour l'élaboration des PCD mise en œuvre dans le cadre de ce programme découle du Guide d'élaboration des PCD et du Manuel de procédures administratives conçus par la DGCL pour accompagner ce processus, mais aussi de la capitalisation des expériences antérieures de Targa dans le domaine et d'une réflexion constante menée par les équipes du programme.

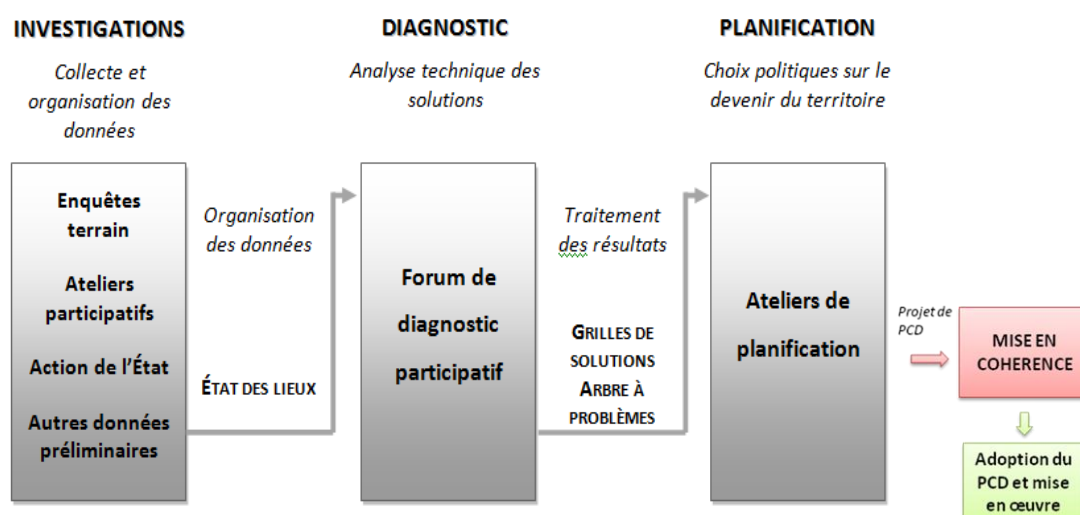


Schéma du processus d'élaboration des PCD

Reprenant les étapes de réalisation des PCD telles que décrites dans la Feuille de route¹, cette partie restitue l'essentiel des réalisations pour chacune d'entre elles.

Étape 1 : Préparation et lancement

Cette étape tient une place fondamentale dans le processus, puisque que c'est à ce stade que se joue l'enjeu de l'implication effective des acteurs locaux concernés par la planification communale et donc de la réussite des objectifs et principes assignés à la démarche.

Plusieurs types d'ateliers sont organisés pour initier le processus : atelier de lancement provincial ou préfectoral, ateliers de sensibilisation des élu(e)s par cercle ou caïdat, ateliers de démarrage avec chaque commune.

¹ Guide méthodologique n°1

A l'issue de cette étape, l'ensemble des acteurs provinciaux et communaux ont été informés du démarrage et du déroulement du processus de planification communale, les communes ont mis en place les organes locaux (ETC, CPEC, CCPP) et convenu d'un calendrier de travail pour les prochaines étapes du processus.

Les ateliers de lancement provinciaux ont eu lieu pour la majorité en décembre 2009 (provinces de Tétouan, Mdiq-Fnideq, Chefchaouen, Larache, Tanger-Assilah, Fahs-Anjra), suivis de Taza et Taounate en février 2010, puis de Guercif en juin et Ouezzane en septembre 2010 ; ces deux dernières provinces ayant été nouvellement créées et donc en cours d'installation lors du démarrage du programme. Les décalages subvenus dans les lancements officiels du programme expliquent des différences d'état d'avancement entre provinces.

SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS : Étape de préparation et lancement	
Ateliers de lancement	- 10 Ateliers de lancement provincial/préfectoral (décembre 2009-septembre 2010)
	- 34 Ateliers de sensibilisation des élu(e)s par agrégat de communes
	- 188 Ateliers de démarrage communaux
Organes associés à la planification	188 ETC ¹ , 177 CPEC ² , 61 CCPP ³ créées
184 SIC⁴ installés	

Étape 2.1 : État des lieux

L'étape de réalisation de l'état des lieux communal est la plus conséquente du processus. En effet, elle passe par une phase d'investigations de terrain menée par le biais d'enquêtes douars et ménages exhaustives, de collecte d'informations auprès des structures étatiques et autres intervenants sur le territoire communal, et enfin, d'ateliers participatifs inter-douars visant à recueillir la perception et les besoins des populations sur leurs conditions de vie. Cette phase, réalisée dans la totalité des communes concernées par le programme, a abouti à l'établissement par la commune (chargé(e) de rédaction) d'un rapport d'état des lieux (REL) et d'une synthèse qui donne, aux décideurs réunis lors du Forum (étape suivante), les instruments d'analyse pour l'élaboration d'un diagnostic global et la formulation de lignes stratégiques.

Enquêtes

Des enquêtes ont été menées de manière exhaustive au niveau des douars et des ménages par des enquêteurs locaux. Ceux-ci ont été identifiés et choisis par les Présidents des communes sur la base des critères minimum requis pour réaliser le travail (être de préférence originaire de la commune et doté d'un niveau bac +2 au moins). Pris en charge dans le cadre du programme, les enquêteurs devaient toutefois être suivis et encadrés par l'ETC et le Président.



¹ ETC : Equipe Technique Communale

² CPEC : Commission de la Parité et de l'Égalité des Chances

³ CCPP : Comité Communal de Planification Participative

⁴ SIC : Système d'Information Communal. Exception faite de 4 municipalités de Taounate (Tissa, Kariat Ba Mohamed, Thar Souk et Ghafsai)

Une fois remplis, les questionnaires ont été saisis dans le SIC de chaque commune par un ou plusieurs membres de l'ETC appuyés dans certains cas par les enquêteurs. Cette étape a permis de créer une base de données propre à chaque commune, contenant une information actualisée sur l'effectif de population, l'âge, le niveau scolaire, la profession, le handicap, etc., ainsi que sur le taux d'équipement et d'accès aux infrastructures des douars, ménages et habitants.

D'autres questionnaires relatifs à l'accès à l'éducation et à la santé ont été soumis aux responsables locaux de ces secteurs (directeurs d'écoles, médecins, infirmiers) par les ETC.

Action de l'État

En parallèle le processus nécessite la prise de contact avec les services déconcentrés de l'État au niveau provincial, pour d'une part les impliquer dans le processus de réalisation des PCD, et d'autre part prendre connaissance des projets sectoriels réalisés, en cours et programmés dans chaque commune. Cette tâche relève du rôle de la DCL.

Ateliers inter-douars

Des ateliers participatifs se tiennent à l'échelon infra communal regroupant les habitants de plusieurs douars. La démarche prévoit que ces rencontres soient organisées par les communes elles-mêmes, le rôle politique étant assuré par les élu(e)s représentant de leur circonscription et les aspects techniques (organisation logistique, préparation des affiches, etc.) par l'ETC. C'est également l'ETC qui devait se charger de la modération des ateliers. Ces rencontres visent à enrichir la compréhension du contexte à travers la perception qu'ont les populations sur leur situation, les problématiques qu'ils rencontrent, sur l'action prévue par l'État et de relever les solutions qu'elles proposent pour le développement de leur territoire. De manière générale l'organisation d'ateliers mixtes a été encouragée. Des ateliers en présence de femmes uniquement ont toutefois systématiquement été organisés pour garantir la prise en compte de leurs idées dans un contexte où leur expression est parfois rendue difficile.



Rédaction du rapport d'état des lieux

L'état des lieux communal est un document qui, grâce au regroupement des informations disponibles et collectées lors des actions réalisées préalablement, propose une analyse de la situation actuelle de chaque commune mettant en évidence les problèmes, les besoins et les insuffisances constatés, pour guider la réflexion sur les actions à entreprendre pour améliorer la situation dans le futur. Un (ou plusieurs) chargé de rédaction a été désigné par chaque Président de commune pour la rédaction du rapport d'état des lieux et de sa synthèse.

SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS : Étape d'investigations et état des lieux	
Enquêtes terrain : ménages et douars Durée moyenne d'1 mois par commune 912 enquêteurs locaux et 71 animateurs formés	5 096 enquêtes douars 352 001 enquêtes foyers (kanoun) Soit : 401 205 ménages (ousar) pour une population de 2 042 733 habitants
Recueil de la perception des populations	830 ateliers inter-douars et inter-quartiers

4 ateliers inter-douars par commune en moyenne	(urbain) organisés
Action de l'État	Données et projets sectoriels collectés
Autres données	Diagnosics biodiversité réalisés Fiches événements culturel et spirituel en cours d'élaboration

↓

Résultats
Saisie des enquêtes dans les SIC
351 responsables de saisie des données dans le SIC formés ainsi que 352 rédacteurs
187 REL et synthèses élaborés

Étape 2.2 : Diagnostic participatif

Le forum de diagnostic participatif a eu lieu dans la quasi-totalité des communes (à l'exception de la municipalité d'Aknoul (Taza) où la tenue du forum a été plusieurs fois reportée entravant la mise en œuvre des prochaines étapes du processus). L'évènement marque la transition entre l'étape d'état des lieux et la planification à proprement dite et vise l'élaboration du diagnostic participatif. L'organisation du forum est coordonnée par le Président du Conseil, elle comprend une préparation politique préalable par le biais d'une réunion de sensibilisation du Conseil communal à l'importance de la rencontre et une préparation technique et logistique assurée par l'ETC.



Le forum réunit au sein de la commune les élu(e)s, fonctionnaires, représentants de la population, avec des services déconcentrés locaux et tout autre personne ressource locale invitée par la commune, dans l'objectif de discuter les doléances collectées lors des ateliers inter-douars et de consolider des pistes de solutions permettant de répondre aux insuffisances qui se posent à la commune en mettant à profit les opportunités qui s'offrent elle, de manière concrète et techniquement faisable.

Les rencontres, organisés sur une journée, se déroulent avec une première partie en séance plénière au cours de laquelle les résultats de l'état des lieux sont présentés, discutés et validés ; une deuxième partie est réservée à des travaux de groupes thématiques pour réfléchir aux solutions ; un dernier temps consacré à la restitution des travaux.

A la suite du forum, les ETC ont finalisé les états des lieux, consigné les résultats du forum dans des grille de solutions proposées et élaboré les rapports de diagnostic participatif.

SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS : Étape de diagnostic participatif
187 Forums de diagnostic participatif organisés
187 Rapports de Diagnostic Participatif (RDP) rédigés et validés par les Conseils communaux

Étape 3.1 : Planification stratégique, programmation et budgétisation

L'étape de planification permet aux responsables politiques locaux de construire une vision partagée du développement de leur territoire assise par des valeurs et des missions propres et de la décliner en un plan stratégique sur 6 ans. L'opérationnalisation de la stratégie est ensuite détaillée dans un premier plan d'action triennal (ou cadre logique opérationnel) qui contient les projets prioritaires par la commune pour les trois premières années de la mise en œuvre de son PCD et précise le montage financier de chacun. Cette étape relève de la responsabilité et du rôle du Conseil communal, la préparation budgétaire et la mise en forme des documents sont faits par l'ETC.

Pour ce faire, la démarche subdivise l'étape de planification en trois séquences :

- **Un atelier de pré-planification** se tient au sein de chaque commune au minimum une semaine avant la réalisation de l'atelier de planification. Il vise à interpeller les responsables locaux sur la méthodologie de planification stratégique et à clarifier les rôles de chacun. La tenue de cette rencontre permet aux planificateurs d'être préparés et outillés pour l'atelier de planification et ainsi garantir un niveau de qualité intéressant du processus et de son produit.
- **Un atelier de planification stratégique** qui permet au Conseil communal d'asseoir ses orientations et les principes de son intervention pour les six prochaines années à travers la définition d'une vision, de missions et de valeurs et l'élaboration d'un cadre logique stratégique.
- **Un atelier de programmation** au cours duquel les élu(e)s poursuivent l'élaboration du plan en utilisant les résultats de l'étape précédente pour opérationnaliser la stratégie adoptée à travers la programmation d'actions de développement concrètes. Celles-ci sont issues de l'analyse des faiblesses et insuffisances effectuée à travers l'état des lieux et les opportunités et pistes de solutions proposées par le diagnostic participatif inscrites et doivent être cohérentes avec la stratégie de développement voulue par la commune. L'atelier aboutit à la constitution d'un plan d'actions triennal sous forme de cadre logique opérationnel.



Selon le degré d'implication des membres des Conseils communaux et leur disposition à se réunir plusieurs fois, les séquences ont parfois dû être rassemblées en 1 ou 2 ateliers par commune.

A la suite des ateliers de planification, le chargé de rédaction communal intègre les résultats du processus dans un **rapport de PCD** qui comprend le diagnostic participatif, la stratégie de développement et le plan d'action (produits des ateliers de planification) ainsi que des informations sur les conditions de réalisation du PCD dans le futur et les actions à entreprendre par la commune en matière d'amélioration de la gouvernance locale. Afin d'accompagner la réflexion des communes sur ce dernier point, les équipes de Targa ont mené des entretiens avec les responsables communaux (Président/Secrétaire général) selon un canevas préétabli traitant des questions relatives à l'amélioration de l'organisation interne de la commune, à ses ressources humaines et financières, à la gestion des partenariats et à la mise en œuvre d'actions de communication.

SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS : Étape de planification

187 Ateliers de pré-planification, planification stratégique et programmation réalisés

187 Cadres logiques opérationnels élaborés

187 Entretiens gouvernance réalisés

Étape 3.2 : Mise en cohérence

La mise en cohérence est une étape qui intervient à la suite des ateliers de planification et avant l'adoption des PCD par les Conseils communaux. Elle permet d'intégrer les projets de PCD à des échelles supra-communales (cercle, province), pour assurer leur cohérence avec les stratégies nationales et sectorielles et leur harmonisation sur le plan territorial.



A cet effet des **ateliers de mise en cohérence au niveau de chaque province ou préfecture** se tiennent en présence des autorités et des représentants des services sectoriels déconcentrés. A l'issue de ces rencontres, les services sectoriels (et plus largement les opérateurs identifiés comme financeurs potentiels) sont amenés à réagir sur la pertinence et la faisabilité des projets proposés par les communes et qui les concernent, à compléter les projets programmés par leur service si besoin et à proposer d'autres pistes d'actions complémentaires. Cette lecture incite les communes à procéder à d'éventuels ajustements de leur cadre logiques en fonction des retours des services déconcentrés et en fonction des possibilités d'intercommunalité identifiées.



Préalablement aux ateliers, des **études préliminaires à la mise en cohérence** sont élaborées pour chaque province-préfecture, avec généralement un focus à l'échelle de chaque cercle. Ces études sont préparées à partir des cadres logiques opérationnels et des données financières communales comprises dans les rapports d'état des lieux. Elles renseignent sur :

- La répartition territoriale du coût des différents PCD
- La répartition du montant des PCD par habitant et du montant de la contribution des communes par habitant
- L'engagement des communes au financement de leur PCD à la lumière de leur capacité financière
- Le statut des financements : confirmé, à confirmer (projet proposé à un opérateur identifié), à rechercher (source de financement à rechercher)
- La répartition des coûts des PCD par domaine d'intervention et par opérateur
- L'enclavement des communes (indice)

Les études préliminaires à la mise en cohérence sont transmises à la province-préfecture et à tous les services extérieurs en accompagnement des cadres logiques opérationnels. Elles visent à préparer et à accompagner le processus de mise en cohérence.

Suite aux ateliers et à la réception des ajustements proposés par les services extérieurs et autres opérateurs, les communes finalisent leur PCD en prenant en compte les remarques et propositions relevées durant la mise en cohérence et procèdent à l'adoption du PCD au cours d'une session du Conseil communal.

SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS : Étape de Mise en cohérence

- Études préliminaires par cercles et par province/préfecture produites
- 6 ateliers préparatoires à la phase de mise en cohérence réalisés à Taza, Mdiq-Fnideq, Guercif, Taounate, Larache et Chefchaouen
- 5 ateliers de mise en cohérence provinciale tenus à Taza, Mdiq-Fnideq, Guercif, Taounate et Larache
- 187 rapports PCD élaborés dont 119 adoptés par les Conseils communaux.

Formations

Formations des acteurs locaux

Outre les rencontres d'information et de sensibilisation ayant fait l'objet d'explications détaillées de la démarche, l'accompagnement à l'élaboration des PCD s'est concrétisé par le biais de formations ciblées dispensées à chaque étape du processus au bénéfice des acteurs responsables de sa réalisation, couplées à un travail de suivi de proximité sur le terrain, qui permettent de fournir à chaque commune, en fonction de ses besoins, l'appui adéquat.

Thème de formation	Bénéficiaires	Durée unitaire de la formation (jours)
SIC	DCL, Services informatiques provinciaux, 180 ETC	1 à 3 jours
Techniques d'enquêtes	905 enquêteurs, 180 ETC	1 jour
Rédaction des états des lieux	180 rédacteurs communaux, secrétaires généraux	1 à 2 jours
Gestion et analyse des finances locales	Secrétaires généraux, régisseurs des centres municipalités	2
Biodiversité et planification en environnement	Élu(e)s, secrétaires généraux, DCL	1

Formations internes

Chaque étape privilégie aussi le renforcement des capacités des animateurs des équipes de Targa sur le terrain. Ces initiatives prennent, selon les cas, des formes différentes : elles peuvent soit réunir toutes les équipes au siège de Targa à Rabat, rassembler plusieurs équipes dans une province, ou encore, avoir lieu au sein de chaque équipe, dans sa province. Dans un souci de participation de tous, et de cohérence de la démarche avec les réalités de terrain, ces « formations » prennent souvent la forme d'ateliers de travail/d'échanges, afin d'affiner et de valider ensemble la démarche préalablement proposée.



Production d'outils et de méthodes pour l'opérationnalisation de la démarche

Outils pédagogiques développés

Avec comme souci de proposer aux acteurs responsables et impliqués dans la réalisation des PCD une démarche de travail concrète tout en permettant qu'ils se l'approprient, de garantir sa flexibilité d'application face aux multiples particularités locales et d'établir un référentiel commun à tous ces acteurs, une batterie d'outils a été développée.

Pour cela, une réflexion constante est menée sur le plan méthodologique, que ce soit préalablement à la réalisation de chaque étape (élaboration des guides et outils), que durant ou encore après sa mise en œuvre (évaluation et réajustement). L'expérience de terrain alimente continuellement la méthodologie, lui conférant ainsi un caractère itératif qui met en application le principe de capitalisation voulu par les fondements de la démarche.

Le travail réalisé jusqu'à présent a ainsi permis l'élaboration des outils suivants :

- 5 guides méthodologiques bilingues



- Outils de collecte de l'information (questionnaires, guides d'entretiens, grilles d'informations, etc.), complémentaires aux guides
- Guides de rédaction des rapports (État des lieux, synthèse, diagnostic participatif, PCD)
- Notes et mémos méthodologiques
- Cartes support (localisation des douars, indice de désenclavement, indicateurs, etc.)
- Tableaux agrégés pour l'élaboration des études préliminaires à la mise en cohérence provinciale
- Supports de communication : Notes de cadrage et d'informations, tableau de bord, supports multimédia (vidéo, photo).

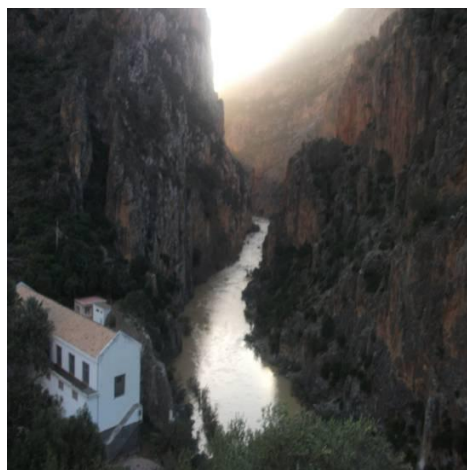
Démarche spécifique à l'urbain

Le programme intervenant sur les municipalités de moins de 35 000 habitants et dans les communes rurales dotées de centres urbains (délimités), des ajustements ont été apportés à la démarche pour pouvoir être mise en œuvre dans l'urbain. Le processus reste similaire, les étapes sont identiques que pour le milieu rural mais combinent des mécanismes pensés pour garantir la prise en compte de la dimension urbaine dans l'étape d'état des lieux, de diagnostic et de planification. Ces spécificités sont indiquées dans le Guide n°5 « Centres et petites municipalités », lui-même annexé d'une batterie d'outils applicables à l'urbain (liste d'informations à collecter, guides d'entretiens, enquête

économique, etc.). À cela s'ajoute l'intervention d'une expertise externe, missionnée pour faciliter l'intégration des problématiques urbaines notamment dans les rapports d'état des lieux produits par les communes.

Intégration de la composante environnementale

L'accent mis sur l'intégration de la composante environnementale dans les PCD a été guidé par la nécessaire dimension durable de ses options de développement en application de la Charte communale et plus largement de la volonté d'intégrer la préoccupation environnementale dans toutes les politiques publiques telle qu'inscrite dans la Charte de l'environnement. La région du Rif se caractérise justement par une biodiversité remarquable, par la diversité de ses espèces animales et végétales, parfois rares, par ailleurs source de potentialités par la présence de plantes aromatiques et médicinales par



exemple, et pourtant menacée (extinction d'espèces).

Encadrées par un expert, les équipes de Targa ont procédé à un diagnostic approfondi sur la biodiversité sur la base d'entretiens menés avec les populations locales ayant un rapport quotidien avec la faune et la flore (Eaux et forêts, paysans, bergers, etc.). L'objectif de ces entretiens fut de construire un état des lieux des ressources naturelles existantes et constituer une base de données accessible par les communes pour les accompagner dans la prise en compte de la composante biodiversité dans leur PCD. Ces données trouvent aussi leur utilité dans la nécessité d'asseoir une stratégie de préservation et de valorisation des ressources naturelles et environnementales pour chaque commune.

Intégration de la composante « culture et patrimoine »

Les équipes de Targa ont entamé un diagnostic des événements culturels et spirituels propre à chaque commune sur la base d'entretiens menés avec des personnes ressources locales (élu(e)s, ETC, populations locales). L'objectif de ces entretiens est d'établir un état des lieux du patrimoine culturel matériel et immatériel et d'inciter les communes à prendre en compte les ressources relatives au patrimoine culturel dans le PCD et ainsi préserver et valoriser le secteur culturel qui peut contribuer à la croissance économique de la commune.

Perspectives

La première phase du programme relative à l'accompagnement à l'élaboration des PCD qui a permis la production des PCD par la quasi-totalité des communes arrive à son terme. La seconde phase du programme vise à appuyer la mise en œuvre des projets à travers la **réalisation du plan de renforcement des capacités** des élu(e)s, des fonctionnaires des communes et de la société civile. Ce volet s'inscrit donc dans la continuité et en complémentarité du processus de préparation des PCD en

tant que tel, à travers un programme de formation et de renforcement adapté aux différents acteurs et contextes.

De manière plus générale, le premier bilan tiré de l'expérience a permis de mettre en évidence un certain nombre d'aspects que ce type de processus se doit d'appuyer :

- L'effort de gendérisation de la démarche, à travers :
 - Une réflexion sur les outils et mécanismes d'intégration du genre à toutes les étapes du processus : la confirmation et la pérennisation de ceux utilisés pour les étapes réalisées et la définition de méthodes adaptées ;
 - La valorisation de l'action des femmes élues au sein des Conseils communaux : Partant du constat de la faible participation des femmes élues et étant donné les objectifs assignés à la démarche dont l'élue(e) est l'acteur central, il est nécessaire d'envisager le renforcement du nouveau positionnement des conseillères communales. Cela passera par des mécanismes d'accompagnement visant autant les femmes que les hommes, par la création d'espaces d'égalité et de parité des chances au sein des Conseils et dans les décisions prises ;
 - Le renforcement de l'opérationnalité des CPEC et leur engagement sur les questions relatives au genre : une attention particulière à cette structure s'impose, étant donné le rôle qu'elle peut jouer pour la prise en compte du genre dans la planification, au regard de la mission consultative auprès du Conseil communal que la Charte lui confère en matière d'approche du genre social ;
- Un intérêt particulier à porter à la question des jeunes : Vu le constat général porté sur la situation des jeunes, caractérisée par son importance démographique et un chômage massif, il importe de réfléchir aux jeunes et à leur implication, participation dans la vie sociale, politique et culturelle des communes et dans l'élaboration des PCD. Ceci en abordant avec eux la question de leur accès à l'éducation puis à l'emploi, sans oublier que jeunes filles et garçons vivent des conditions très différentes et que leurs problématiques doivent être pensées selon une approche égalitaire entre les sexes. L'engagement des CPEC porte également sur cette question ;
- L'instauration de mécanismes durables de connaissance du milieu : La méthodologie d'élaboration de l'état des lieux et de diagnostic participatif vise en premier lieu à fournir l'information et l'analyse utile à l'élaboration du PCD, mais aussi à permettre aux acteurs locaux de l'alimenter et de le répliquer de façon autonome ; grâce à des formations couplées à un appui et accompagnement des responsables locaux pour la réalisation des actions de planification avec leurs propres moyens et compétences ; grâce également au SIC et à l'actualisation des données qu'il permet et pour lequel la commune dispose de toute l'autonomie d'utilisation ; par le biais également d'informations et d'analyses de sources universitaires et expertes. Ces mécanismes visent à alimenter progressivement les états des lieux entendus comme des documents dynamiques amenés à être complétés progressivement ;
- La sensibilisation des collectivités locales sur :
 - la question des risques et catastrophes naturels ;
 - la poursuite et l'application du travail sur le champ de la biodiversité ;
 - l'intégration de la composante culturelle comme vecteur de la dynamique économique ;
 - l'analyse de la situation actuelle de la gouvernance économique et financière

1-2 Projet : Stimulating Community Initiatives in Sustainable Land Management (SCI-SLM)

Nom du projet	Appuyer les initiatives communautaires dans la gestion durable des terres (SCI SLM)
Pays / Lieu	Ghana, Maroc, Ouganda, Afrique du Sud
Bénéficiaires	20 communautés paysannes africaines
Durée du projet	Du 01/07/09 au 30/06/13
Budget global	
Partenaire(s)	UNEP, Targa-AIDE (Maroc), UKNZ (Afrique du Sud), CIS-VU (Pays-Bas), Ministère de l'Agriculture (Ougandais), University of Development Studies (Ghana)

Contexte du projet

Ce projet, cofinancé par l'UNEP/GEF, prend place simultanément au Maroc, en Ouganda, en Afrique du Sud et au Ghana. Conçu en 2003, il ne s'est vu confier un financement qu'en 2009.

Depuis quelques années les effets du dérèglement climatique sur les écosystèmes et plus particulièrement sur les activités agricoles se sont accrus de manière spectaculaire. Au vu de bon nombre d'expériences de vulgarisation de pratiques agricoles initiées par les experts ou de grands organismes qui négligent bien souvent les capacités innovantes et la créativité des populations ciblées, il a été décidé au sein de ce projet de changer le rapport classique d'assisté à assistant. Ainsi les agriculteurs sont considérés comme force de proposition sur les pratiques agricoles les plus adaptées à leur milieu et à leurs besoins.

Cette dynamique « Bottom-Up » - de la base vers le haut – est centrale dans ce projet, elle assure une adaptation quasi optimale des pratiques, tant techniques que sociales, qui seront identifiées en relation avec les problèmes de gestion durable des terres et en parallèle, elle valorisera et encouragera le paysan innovateur dans sa quête d'adaptation et de préservation de ses terres.

Ce projet est ambitieux et innovant. Il s'inscrit dans une coopération Sud-Sud et dans une vision interdisciplinaire des problématiques relatives à la gestion durable des terres. Comme le dit un des leitmotivs du projet, « We are setting standards ! ».

Le projet a été lancé à Pietermaritzburg (Afrique du Sud) lors de l'atelier « Inception meeting » qui s'est déroulé du 16 au 20 Septembre 2009. Ce meeting a regroupé les représentants des 4 pays concernés par le projet ainsi que l'équipe d'appui méthodologique (TAG, Technical Advisory Group) du CIS (Center for International Cooperation, Amsterdam).

Objectifs

Il a deux grands objectifs :

- Écologiquement, il s'agit de généraliser la SLM – Gestion durable des terres - et de réduire les impacts de la dégradation des terres sur les écosystèmes.

- En ce qui concerne le côté développement, il vise à redéfinir les moyens de stimuler la future amélioration et la diffusion des innovations communautaires en SLM et simultanément développer une méthodologie pour généraliser et ancrer institutionnellement les approches SCI-SLM aux niveaux régional et national.

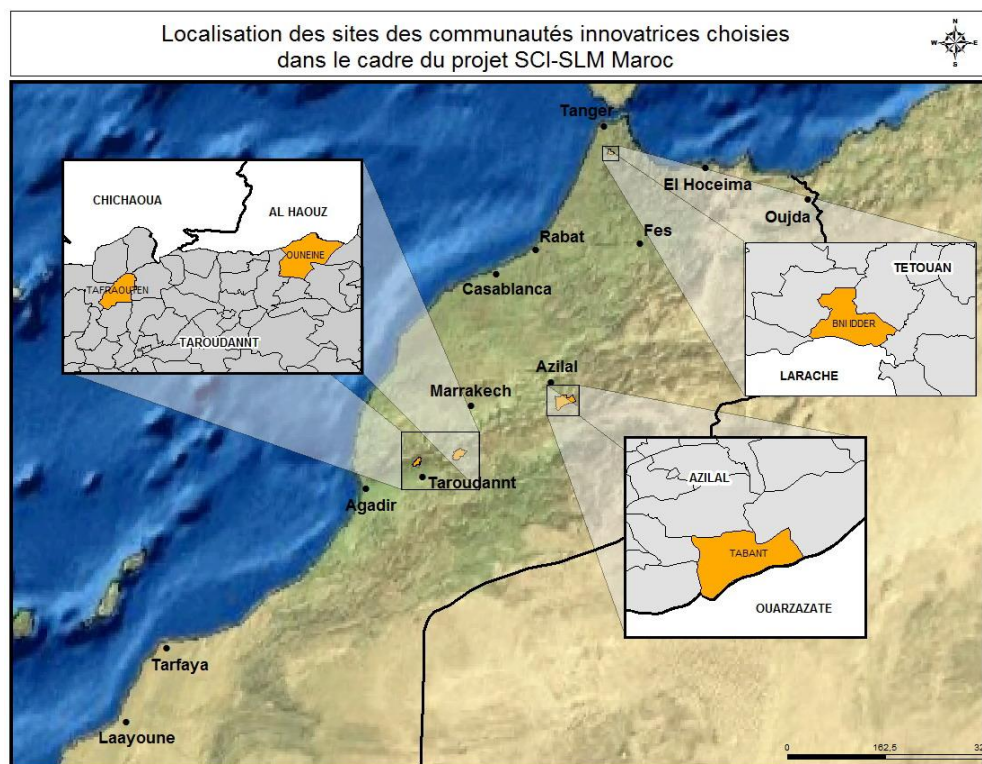
Caractérisation des sites choisis

Le processus de choix des sites, de l'identification, de la sélection et la caractérisation des innovations communautaires est un processus qui est passé par plusieurs étapes.

Les **trois sites** au Maroc sont localisés dans deux régions montagneuses distinctes (Rif et Haut Atlas), peuplées par des communautés de parler arabe à **Bni Idder** et berbère à l'**Ouneine** et **Tabant**. Avec cette différence qu'à l'Ouneine et Tabant la langue arabe est aussi maîtrisée, et peut être parlée, par une grande frange de la population, notamment celle qui est passée par l'école et/ou l'émigration.

Les activités du SCI-SLM entreprises par l'équipe marocaine pour identifier, sélectionner et caractériser les innovations communautaires se sont concentrées sur deux sites :

La commune rurale de Bni Idder au Nord du Maroc et la commune rurale d'Ouneine dans le Sud. Dans ces deux sites, Targa-AIDE a développé une intense activité de recherche-action, depuis plus de 25 ans à l'Ouneine et depuis une dizaine d'années à Bni Idder. Dans chacun de ces deux sites, Targa a construit un gîte pour disposer d'une logistique d'accueil et être à proximité des populations concernées par ses actions de développement. Ces deux sites constituent des « laboratoires ou champ d'expérimentation » de l'équipe de chercheurs de Targa et de ses partenaires nationaux et internationaux.



Avancement du projet

Cette partie restitue, dans l'ordre chronologique de leur déroulement, les activités entreprises par l'équipe marocaine dans le cadre du projet SCI-SLM.

1. Mise en place du comité de pilotage

Cette première phase a été marquée par deux principaux événements : i) la tenue de l'atelier du lancement du projet au Maroc (2009) et de la mise en place du comité de suivi et ii) la sortie exploratoire dans le Nord du Maroc.

L'atelier de lancement du projet organisé le 4 décembre 2009 avait pour objectifs : i) d'aboutir à une compréhension partagée du concept et de la méthodologie du projet, ii) de constituer le comité de pilotage du projet et iii) de discuter des modalités de lancement du projet.

La sortie exploratoire effectuée dans les Communes rurales d'Ain Beida, Ballouta et Bni Idder, toutes situées dans le nord du pays.

2. Élaboration d'une méthodologie d'identification des innovations communautaires

La première étape de la méthodologie SCI-SLM concerne l'identification des innovations communautaires.

La méthodologie s'articule autour d'un guide d'entretien pour enquêter de façon systématique et globale sur le système agraire et le système de production des douars des sites du projet.

Les membres de l'équipe conduisent sur la base de ce guide des entretiens semi-directif avec des membres de la communauté sur leur système agraire, leur système de production animale et végétale, leur gestion communautaire des ressources naturelles, leur mode d'organisation.

3. Identification des innovations communautaires à Bni Idder

Cette identification s'est déroulée en deux phases.

• Une première phase de pré-identification effectuée par l'équipe junior du projet

Sur la base du guide d'entretien, l'équipe junior a conduit une première série d'entretiens à Bni Idder. Une enquête sur les systèmes d'exploitation agricole de la commune rurale de Bni Idder a été réalisée dans 7 douars (Takhyamt, Aïn Arouss, Dar Cherref, Karyien, Khandaqyin, M'rziwich, Takat Amar).

Sept innovations ont été identifiées à savoir:

- Greffage (Douar Takhyamt)
- Introduction de nouvelles cultures : cumin et anis (Douar M'rziwich),
- Bouturage (douar Aïn Arouss),
- Four (Douar Dar Chrrif),
- Remède naturel pour les bovins (Douar Dar Cherref),
- Culture des nouvelles graines provenant de l'extérieur de la région (Douar Takhyamt),
- Introduction d'une race bovine en saison de reproduction (Douar Takhyamt)

Ce qui a permis de présélectionner trois techniques innovantes : Greffage, bouturage, et four amélioré.

• Une seconde étape réalisée par tous les membres de l'équipe marocaine (junior et sénior), soutenus par l'équipe du TAG et par des membres du comité de pilotage

L'objectif de la sortie était d'examiner la validité des innovations pré-identifiées et d'essayer d'identifier de nouvelles initiatives communautaires, ainsi les initiatives sélectionnées sont les suivantes :

- Le greffage des arbres
- Four amélioré
- Technique de terrassement pour retenir le sol et l'eau.

4. Identification des innovations communautaires à l'Ouneine

Comme dans le site du nord, à l'Ouneine, l'identification des innovations communautaire est passée par deux phases.

- **Une première phase de pré-identification effectuée par l'équipe junior du projet**

Sur la base du guide d'entretien, l'équipe a réalisé des entretiens sur le système agraire et sur le système de production avec neuf communautés qui ont permis d'identifier les innovations suivantes :

- Double récolte de la pomme de terre (Communauté Agadir n'Oufra)
- Greffage des arbres : Communauté Taourirt n'Ibahryn
- Aspersión (Communauté Ait Ihya)
- Nouvelles variétés d'arbre fruitier (Communauté Ait Ihya)
- Création de nouveaux périmètres irrigués (communautés Tizi n'Izar, Moukhatarat, Dar Igozouln, Elmh)

- **Une seconde étape réalisée par tous les membres de l'équipe marocaine (junior et sénior), et soutenues par l'équipe du TAG et par des membres du comité de pilotage**

La seule innovation pré-identifiée qui a fait l'objet d'un approfondissement concerne la création des périmètres. L'équipe a, par ailleurs, identifié trois autres innovations :

- Formalisation de l'institutionnalisation du Garde champêtre
- Réaménagement des tours d'eau dans le Douar Afourigh
- Coopérative de menuisier du Douar Anzi
- Création de périmètres irrigués (Douar Aït Mssaoued)



5. Identification de l'innovation communautaire d'Agouti (Commune de Tabant)

L'association du douar réalise plusieurs activités à préoccupation environnementale dont un projet d'assainissement solide (installation de petits barils incinérateurs devant chaque groupement de maisons), accompagné par Peace Corps.

- Innovation : Reboisement des forêts

Activités d'échanges entre les communautés innovatrices

Mai 2011	Premier échange entre la communauté d'Agouti et celle d'Ouneine à Ouneine
Septembre 2011	Deuxième échange entre les communautés d'Ouneine et celle d'Agouti avec l'implication d'une nouvelle communauté sans initiatives (Tigouliane), à Agouti
Octobre 2011	Troisième échange entre les communautés des pays membres du projet SCI-SLM (représentation marocaine par deux communautés ; celle de la coopérative d'Anzi et la communauté d'Afourigh) à l'occasion du Regional Steering Committee (RSC) meeting en Ouganda
Janvier 2012	Quatrième échange entre les communautés d'Ouneine/Agouti et Tigouliane, à Tigouliane, Sebt Taфраouten
Juin 2012	Cinquième échange entre les représentants des communautés marocaines (communautés d'Agouti, Tigouliane, Afourigh et Anzi) et celle du Ghana au Ghana
Décembre 2012	Sixième échange : rencontre de tous les représentants des communautés à l'Ouneine.

Autres activités

- Publication d'un article dans la revue *Economia* sur les innovations communautaires intitulé : **ENVIRONMENTAL MANAGEMENT - EXPERIENCES OF LOCAL INITIATIVES**, novembre 2011.
- Documents donnés aux innovateurs : présentation en photos des innovations.
- Enquête de terrain sur la nouvelle organisation du travail artisanal (communauté d'Anzi) dont les principaux points sont :
 - Description de la nouvelle organisation de la production artisanale : les ateliers présents au moment de l'enquête dans le douar, et le processus de leur constitution ;
 - La fonction de production et d'écoulement des produits ;
 - Appréciation des sources de revenus des membres de l'atelier.
- Enquête de terrain sur la communauté de Tigouliane, juillet 2012.
- Élaboration de la brochure du projet SCI-SLM Maroc, août 2012.

Perspectives pour 2013

Echéance	Activités	Qui ?	Observation
Fin janvier	Élaborer et faire circuler un draft des chapitres pour le livre du projet décrivant les principaux éléments du livre.	Country-teams, TAG, Regional coordinator and Task Manager	
Fin février	<u>Suivi et évaluation de l'impact du SCI-SLM sur les communautés sélectionnées</u> => les équipes des pays fourniront les informations détaillées sur les changements survenus dans les communautés déjà caractérisées. Ce qui a changé par rapport à la ligne de base ? Par exemple : augmentation / changements de la superficie sous SLM par communauté, des technologies complémentaires adoptées par les communautés de base / source d'idée, des améliorations dans l'ISR et de test TEES [...], nombre de nouvelles communautés qui adoptent des innovateurs originaux, etc.	Country-teams	
Fin février	<u>Évaluation de l'impact des visites d'échange</u> => équipes-pays fourniront des informations détaillées sur les principaux impacts et les leçons tirées des visites d'échange.	Country-teams	
Fin février	Caractérisation des communautés nouvelles (non comprises dans la base) comme adoptants / adaptateurs et les communautés nouvellement identifiés => équipes-pays fourniront au TAG les formes de caractérisation complets (A, B et C) pour les nouvelles communautés.	Country-teams	
Fin février	CEAD prépare et fait circuler le rapport final du projet pour commentaires	CEAD (Maxwell)	
Fin mars	TAG prépare un “ <u>draft impact assessment paper</u> ” basé sur les informations reçues des premières communautés sélectionnées et des nouvelles. Les informations de l'article seront ensuite intégrées au livre	TAG	L'échéance ne peut être tenue que si les partenaires-pays fournissent l'information requise
Fin mars	Diffusion de la première version intégrale des chapitres du livre pour un premier commentaire par les coéditeurs.	Country-teams, TAG, Regional coordinator and Task Manager	
Avril - début mai	Atelier d'écriture du livre en SA	CEAD (Maxwell)	
Fin juin	CEAD soumet le rapport final du projet à UNEP	CEAD (Maxwell) avec tous les partenaires	
Fin juin	<u>Livre SCI-SLM</u> finalisé et fourni à l'éditeur	CEAD (Maxwell) avec tous les partenaires	

1-3 Projet : Appui aux Dynamiques de Développement des Territoires Ruraux en Méditerranée

Nom du projet	Projet d'appui aux dynamiques de développement de territoires ruraux en Méditerranée
Pays / Lieu	France - Égypte – Maroc - Tunisie
Bénéficiaires	Les acteurs de développements des territoires ruraux méditerranéens identifiés et leurs communautés.
Durée du projet	De février 2011 à février 2013
Budget global	
Partenaire(s)	IAMM (Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier), l'Agence Française de Développement, la Région PACA, le Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire - France, IRESA (Institution de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur Agricoles – Tunisie), le Ministère de la Coopération et du Développement International de Tunisie, IRA Médenine (Institut des Régions Arides) , CRDRS (Center for Rural Development Researches & Studies – Faculty of Agriculture – Cairo), Ministry of Agriculture and Land Reclamation, Association - AIDE, Ministère de l'Intérieur – Direction Générale des Collectivités Locales – Maroc.

Contexte du projet

Au sud de la Méditerranée, l'urbanisation et la littoralisation s'intensifient avec le risque d'un gonflement non maîtrisé des villes. Alors que les espaces ruraux concentrent encore une population importante, ils continuent à se paupériser et constituent des lieux d'instabilité sociale et de départ de migrants vers les villes ou hors des frontières.

Au nord, où une tendance au repeuplement des zones rurales s'amorce lentement, les évolutions démographiques s'accompagnent d'une forte réduction du poids de l'agriculture, d'un redéploiement des activités économiques, d'une transformation de la structure sociale des espaces ruraux et de la montée de nouvelles exigences en matière d'environnement et de qualité de vie.

Si la situation des espaces ruraux apparaît très contrastée entre le nord et le sud de la Méditerranée, un ensemble de déterminants communs existe pourtant, qui confirme la pertinence d'une approche territoriale du développement rural sur cet espace. Ce projet se base donc sur les questions :

- De l'avenir de l'agriculture.
- Du rôle croissant de la gouvernance locale.
- De la relocalisation de l'économie.
- De la montée des périls environnementaux.
- De l'articulation entre le rural et l'urbain.
- De la cohésion territoriale et des migrations.
- De la complexité de la situation foncière.

Objectifs du projet

Sa finalité étant de fournir un référentiel commun et d'induire une meilleure appropriation collective et une meilleure défense des intérêts de cette région, le projet a pour objectif de mettre à disposition des acteurs impliqués dans la définition et la mise en œuvre des politiques et des projets de développement des territoires ruraux (collectivités locales, acteurs locaux, services déconcentrés de l'État, ONG, prestataires) des outils conceptuels et méthodologiques et de leur fournir les connaissances nécessaires pour améliorer la pertinence de leurs réflexions et renforcer l'efficacité des actions mises en œuvre.

Il s'agit en particulier :

- de créer, renforcer et consolider les capacités d'observation, d'analyse, de capitalisation et d'information, à travers un dispositif régional d'échange d'expériences et de capitalisation.
- d'appuyer, à partir des enseignements tirés de ces travaux, les acteurs impliqués dans le développement des territoires à travers des actions de formation, de recherche, de conseil et d'expertise, ainsi que des actions expérimentales grandeur nature.

Le projet est prévu pour une durée de 2 ans et couvre dans un premier temps, autour du réseau animé en France par l'IAMM, le **Maroc**, la **Tunisie** et l'**Égypte**.

Activités réalisées en 2011 et 2012

Les activités menées par Targa dans le cadre de ce projet se focalisent particulièrement sur des territoires caractérisés par leur fragilité et leur vulnérabilité. Les deux territoires d'étude retenus dans ce sens sont :

- Le Parc Naturel de Bouhachem (PNB) dans le nord du Maroc
- La vallée de l'Ouneine dans le Haut Atlas

La province de Guelmim dans laquelle intervient également Targa a été l'objet d'une visite de terrain dans le but d'identifier des initiatives dites « innovantes ».

Un certain nombre d'actions ont été menées tout au long des deux années.

Une action de capitalisation des expériences de Targa dans des domaines tels que de la décentralisation, l'éco construction, etc. Des documents de capitalisation ont été rédigés et publiés au niveau du site internet du projet pour alimenter le réseau et favoriser l'échange d'expérience entre les différents partenaires.

Action de prospection et d'identification des initiatives dites innovantes

Cette action repose sur des sorties sur le terrain dans le but de rencontrer des personnes clés et de repérer toute initiative qui pourrait être qualifiée d'innovante.

Plus d'une dizaine d'actions ont été étudiées et certaines ont été retenues comme initiatives innovantes, dont : l'éco musée de Tifraouen (commune rurale Laghdir, Province de Chefchaouen), l'initiative touristique autour du Cactus (Commune rurale Labyar, Province de Guelmim) et la gestion communautaire concertée autour



Coopérative de production des produits à base de Cactus, Commune rurale Asrir, province de Guelmim

d'une ressource naturelle en voie d'extinction « le thym » (commune rurale Ouneine, province de Taroudant).

Action d'appui et de suivi des initiatives sélectionnées

Certaines initiatives ont fait, ou feront, l'objet d'un appui en fonction des besoins spécifiques de chaque initiative.

Targa s'est jusque-là engagée sur deux actions d'appui. La première concerne l'écomusée du village de Tifraouen). Il consiste à appuyer l'association locale pour la mise en fonction du musée selon les normes standard. Cet appui se fait en étroite collaboration avec la commune, la population ainsi qu'avec l'intervention de la conservatrice du musée ethnographique de Chefchaouen. Plusieurs réunions travail ont été organisées dans ce sens.

Le deuxième appui consiste à soutenir la population ainsi que la commune de l'Ouneine pour consentir à une solution concrète pour l'exploitation convenablement des ressources de la vallée. Une médiation est prévue auprès de la population et de la Délégation des Eaux et forêts dans ce sens.



Visite de prospection en compagnie de la conservatrice du musée de Chefchaouen, Village Tifraouen, commune rurale Laghdir

Actions d'échanges d'expériences, de pratiques et création de réseaux :

Des séminaires et tables rondes ont été organisés périodiquement, tous les trois mois, regroupant des experts de plusieurs pays. Le but étant de créer un espace d'échange d'expériences et de pratiques autour de thèmes tels que : la décentralisation, l'éco construction ou encore les organisations et syndicats agricoles.



Échange lors du séminaire sur l'éco-construction au GDA Sidi Amor-Tunisie



Séminaire sur les organisations et syndicats agricoles au Caire, Égypte

1^{er} comité de pilotage : du 23 au 24 janvier 2011 à Rabat

Le premier comité de pilotage technique du projet, instance réunissant les coordinateurs nationaux hébergés par les points focaux des pays et l'IAMM, a été accueilli par Targa-AIDE à Rabat, dans les locaux de l'IAV Hassan II et de Targa-AIDE les 23 et 24 février 2011.

Étaient présents les représentants des points focaux marocain et égyptien, ainsi que l'IAMM, coordonnateur du projet. Plusieurs partenaires marocains ont également été associés à cette première

réunion, en particulier la DGCL, partenaire institutionnel du projet, l'ADA, le CGDA et l'ONDH, ainsi que l'AFD.

2^{ème} comité de pilotage, du 24 au 25 mai 2011 à Montpellier

Chaque point focal a réalisé une présentation de l'organisation du territoire, des politiques publiques et du concept de territoire propres à son pays.

Un canevas commun à tous les pays sur l'organisation du territoire (découpage administratif, structures de l'État, instances représentatives, modes de désignation et de scrutin,...) a été esquissé pour être complété par la suite et permettre une comparaison rapide et synthétique de l'organisation territoriale des trois pays.

3^{ème} comité de pilotage, du 3 au 4 octobre 2011 à Alexandrie

Le troisième comité de pilotage technique du projet a eu lieu à Alexandrie les 3 et 4 octobre 2011. Il a été suivi le 5 octobre d'une visite de terrain dans le gouvernorat de Bahera et le 6 octobre de la tenue du premier comité d'orientation et de suivi du projet. Ces rencontres ont également constitué l'opportunité d'une première rencontre régionale de représentants d'organismes paysans des quatre pays.

Rencontre méditerranéenne sur le développement régional à Médenine (Tunisie) et 4^{ème} comité de pilotage, janvier 2012

Le déséquilibre régional, l'exclusion liée à la ruralité, le partage inégal des richesses ont été considérés parmi les grandes révélations de la révolution tunisienne du 14 janvier 2011.

A l'occasion du Comité de pilotage technique du réseau d'appui aux dynamiques de développement des territoires ruraux en Méditerranée, l'IRA de Médenine a organisé le 25 janvier 2012 un atelier sur le thème du "développement régional à la lumière des transitions démocratiques : Rôle de la société civile et des acteurs publics".

Cette rencontre avait pour objet d'échanger les expériences des pays du réseau (Égypte, Maroc, Tunisie et France) dans le domaine du développement régional et des modèles de gouvernance et d'analyser les approches alternatives à la lumière des transitions démocratiques dans les pays du sud de la Méditerranée. Elle a réuni des spécialistes appartenant aux administrations publiques concernées, des chercheurs et universitaires et des représentants de la société civile.

Rencontre autour de la planification territoriale et 5^{ème} Comité de pilotage, du 26 au 27 avril 2012, à Chefchaouen

A l'occasion de la tenue du 5^{ème} Comité de Pilotage Technique du réseau A2DTRM à Chefchaouen, l'association Targa-AIDE a organisé un séminaire régional sur le thème "Planification territoriale : Enjeux et perspectives". L'objectif est de présenter, échanger et analyser les expériences des pays du réseau A2DTRM (Égypte, Maroc, Tunisie et France) dans le domaine de la planification territoriale à la lumière des transitions démocratiques que connaissent les trois pays du sud de la Méditerranée.

Rencontre régionale sur l'éco-construction, du 23 au 26 mai 2012 au Groupement de Développement Agricole (GDA) de Sidi Amor, Tunisie

En Partenariat avec le projet A2DTRM un séminaire sur l'éco construction a été organisé par le GDA Sidi Amor, en Tunisie. Des experts de différents horizons (Tunisie, Maroc, Égypte, France et Inde) ont témoigné de leurs expériences. Un réseau d'éco construction a été créé suite à cette rencontre.

Rencontre autour des « initiatives innovantes et bonnes pratiques dans les territoires ruraux » et 6^{ème} comité de pilotage, du 9 au 12 juillet 2012 à Montpellier

En marge du 6^{ème} comité de pilotage du projet A2DTRM qui a eu lieu en France du 9 au 12 juillet 2012, s'est tenu dans les locaux de l'IAM Montpellier un séminaire de travail relatif à la notion d'innovation dans le champ du développement des territoires ruraux. Cette rencontre a permis de confronter les expériences des partenaires du projet avec un certain nombre d'acteurs de terrain.

Rencontre méditerranéenne des organisations paysannes et 7^{ème} comité de pilotage, du 3 au 6 octobre 2012

A l'occasion de la tenue de ses comités de pilotage et d'orientation à Alexandrie du 3 au 6 octobre 2012, le réseau a organisé une première rencontre régionale "opérationnelle" entre des acteurs de développement rural des quatre pays.

Cette rencontre a porté sur le thème "Organisations paysannes (syndicats et unions agricoles) et développement rural : place, rôle et stratégies des organisations paysannes en matière de développement rural dans le nouveau contexte politique et institutionnel", en présence de représentants des organisations paysannes d'Égypte, du Maroc, de Tunisie et de France.

Activités prévues

Activité	Lieux	Date	Remarques
Comité de pilotage et Comité de Suivi et d'orientation	Paris	Février	
Appui technique à l'Eco musée de Tifraouen	Commune rurale Tifraouen	Février/Mars	L'accompagnement consistera en l'appui technique pour la mise en fonction de l'écomusée (collecte et classification des objets collectionnés, mise en fonction de l'écomusée)
Appui et médiation pour la mise en place d'un système de gestion de la ressource naturel (le thym)	Commune rurale Ouneine	Février/Mars	Des réunions avec le président de la commune et des élus sont prévues, ainsi que des réunions avec le service des eaux et forêts.

1-4 Projet : Mise en cohérence territoriale des produits de la planification des communes de la région Tanger-Tétouan

Nom du projet	Mise en cohérence territoriale des produits de la planification des communes de la région Tanger-Tétouan
Lieu	Région Tanger-Tétouan
Bénéficiaires	Acteurs locaux concernés
Durée du projet	09/11/11 au 30/06/13
Budget global	
Partenaires	Agence Catalane de Coopération au Développement (ACCD) Conseil Régional Tanger-Tétouan

Contexte

En collaboration avec l'Agence Catalane de Coopération au Développement et le Conseil Régional Tanger-Tétouan, ce projet s'inscrit dans le contexte des activités menées par Targa en matière d'appui à la planification et au développement local (programmes PCD et PDI notamment), ainsi que dans celui de la politique de décentralisation voulue par le Maroc et du projet de régionalisation avancée affirmé par la récente réforme constitutionnelle.

La réflexion entreprise par Targa en marge de ces exercices a fait émerger des perspectives d'actions s'inscrivant dans la continuité et la complémentarité du processus. Il s'agit notamment de la **mise en cohérence des produits de la planification communale à une échelle territoriale supérieure (province, région, territoires)**. En effet, un travail de mise en cohérence des situations communales à l'échelle régionale est incontournable et permet d'identifier des actions de développement dépassant le cadre communal, s'inscrivant dans des logiques de territoires et d'intercommunalité.

L'intégration des données communales à une échelle régionale s'avère d'autant plus pertinente par la **place tenue par la région sur le rang des collectivités locales**. Comme l'a affirmé la récente réforme constitutionnelle, la région constitue un échelon territorial aux prérogatives majeures en matière de développement socio-économique, en voie de consolidation en outre, à travers le projet de régionalisation avancée. Ce projet prévoit un modèle d'attributions étendues pour la région. Plus largement, la démarche s'inscrit dans le contexte actuel de promotion de la démocratie locale et de la bonne gouvernance promue par le Maroc, à travers le renforcement de la décentralisation et de la déconcentration.

Présentation du projet

Le projet s'appuie sur la mise en cohérence des produits de la planification communale à des échelles supérieures, qui à travers une organisation de l'information sectorielle et une analyse territoriale, permettra d'identifier des situations communes et envisager des actions complémentaires à celles prévues par les PCD. Il consiste à déceler les enjeux qui dépassent les frontières communales, fondés sur les réalités de terrain puisque l'étude se base sur la connaissance du milieu et les orientations produites par les communes elles-mêmes. Ne se substituant pas à l'exercice de la planification régionale et s'inscrivant dans la continuité de la planification communale, il permet d'identifier des

actions, pour une prise en charge complémentaire, inscrites dans une logique d'optimisation des moyens disponibles, de mutualisation des efforts et de mise en synergie des territoires.

L'implication des acteurs locaux fait partie intégrante des principes voulus par le projet, entendus comme la mise en pratique d'une démarche de concertation. Les acteurs locaux (niveaux communal, provincial et régional), sont informés, sensibilisés et consultés, affirmant ainsi le principe de transparence.

De manière complémentaire, des universitaires et spécialistes en questions de développement territorial (nationaux et internationaux) sont mis à contribution du projet, afin d'enrichir, par leur expertise et expérience, les analyses attendues, inscrivant le projet dans l'approche de recherche-action et d'échanges de bonnes pratiques promue par Targa.

Objectifs et résultats attendus du projet

Objectif global du projet :

Promouvoir les opportunités de développement locales et régionales.

Objectif spécifique :

Mettre en cohérence les informations et les problématiques issues de la planification communale afin d'envisager des solutions de développement harmonisées à l'échelle de la région Tanger-Tétouan.

Résultats attendus :

L'information produite par les communes dans leur exercice d'élaboration des PCD est organisée, à l'échelle provinciale d'abord, et régionale ensuite, et analysée de manière à faire ressortir les caractéristiques communes, tant en matière de potentiels que d'insuffisances ;

Une carte des vocations et des problématiques de la zone est dressée, des actions de développement afférentes, notamment les filières porteuses, et des mesures d'accompagnement de leur développement sont identifiées ;

Une démarche méthodologique de mise en cohérence des produits de la planification communale est élaborée.

Localisation du projet

La zone de projet couvre la région Tanger-Tétouan située au nord du Maroc, soit 7 provinces/préfectures et plus particulièrement les 95 communes appuyées par Targa pour l'élaboration de leur PCD. Il s'agit des provinces/préfectures et du nombre respectif de communes de Larache (17), Tanger-Assilah (8), Fahs-Anjra (7), Tétouan (18), M'diq Fnideq (2), Chefchaouen (27) et Ouezzane (16). On compte une seule commune urbaine, Gzenaya dans la préfecture de Tanger-Assilah. Il s'agit donc de l'ensemble des communes rurales et municipalités de moins de 35 000 habitants de la région, à l'exception de 4 communes rurales (Lkhaloua Had El Gharbia et Sidi Lyamani, préfecture de Tanger-Assilah ; Bni Idder et Bghaghza, province de Tétouan) et 2 petites municipalités (Assilah, préfecture de Tanger-Assilah ; et Oued Laou à Tétouan), communes accompagnées par un autre programme pour l'élaboration de leur PCD.

Le choix de la localisation du projet au niveau de la région Tanger-Tétouan est motivé par le fait qu'elle corresponde en partie à la zone d'intervention de Targa dans le Programme d'appui et

d'accompagnement à l'élaboration des PCD et du PDI. Il faut également souligner que le projet régionalisation ne prévoit pas de modifier le découpage de cette région.

Activités prévues

Phase 1 : Mise en cohérence provinciale et régionale

Activité 1 : Réunions de lancement

Les résultats du projet sont produits de manière concertée avec les acteurs locaux concernés. Des réunions de lancement du projet sont organisées, au niveau de la région et de chaque province, pour les informer et sensibiliser sur les objectifs et activités prévues par le projet. Ces rencontres réunissent les acteurs institutionnels de la région, des provinces et communes de la zone, ainsi que des représentants de la société civile et du secteur privé.

Activité 2 : Organisation de l'information par secteurs au niveau provincial

Il s'agit dans un premier temps de reprendre l'information contenue dans les rapports d'états des lieux produits par les communes et de l'agréger par secteur et par province. A travers la mise en commun des informations, dépassant ainsi les limites communales, l'étude permet de dresser la situation globale provinciale et de pointer les espaces caractérisés par une importante faiblesse sectorielle ou bien ceux dotés d'importants potentiels dont la valorisation nécessite un dépassement de l'échelle communale.

Activité 3 : Edition de synthèses provinciales

Les résultats de l'activité 2 sont regroupés dans des documents de synthèses provinciales.

Activité 4 : Restitution et validation des synthèses provinciales auprès des acteurs locaux

Les synthèses provinciales sont restituées aux acteurs locaux, et sont débattues et validées lors de réunions organisées à cet effet.

Activité 5 : Organisation et analyse régionale des informations sectorielles

Les données assemblées par secteurs au niveau provincial sont agrégées à l'échelle régionale, organisées et analysées avec l'idée de faire apparaître les passerelles posées entre différentes provinces sur une même question. La jonction ainsi faite permet l'installation d'une base de données régionale, et d'autre part, d'identifier des zones de vocations, de spécificités locales, de problématiques partagées ou de déficits majeurs, motivée par une approche territoriale qui s'affranchit des limites administratives. La réflexion porte notamment sur l'identification de filières économiquement porteuses.

Activité 6 : Cartographie des zones de vocations

Une cartographie des zones de vocations est réalisée.

Phase 2: Planification d'actions

Activité 7 : Identification des actions de développement à l'échelle régionale

Les conclusions de l'étude font apparaître des actions de développement potentielles à mettre en œuvre sur les zones précédemment identifiées. Il peut autant s'agir de projets de mise en valeur de potentiel économique (tourisme, commerce, etc.), que de résolution mutualisée de problèmes liés aux infrastructures (routes, etc.) ou services sociaux (scolarisation, etc.) ou toute autre projet jugé pertinent. Une attention particulière est portée aux mesures d'accompagnement au développement

des filières selon les ressources et potentialités existantes, ceci afin d'accompagner notamment la logique promue par le PDI.

Activité 8 : Edition d'un rapport présentant les conclusions de l'analyse régionale et les propositions d'actions

Les résultats des activités 5, 6 et 7 sont rédigés dans un rapport.

Activité 9 : Restitution et validation du rapport auprès des acteurs locaux

Les conclusions de la mise en cohérence régionale et les propositions d'actions sont restituées aux acteurs locaux concernées, et sont débattues et validées lors de réunions organisées à cet effet.

Phase 3 : Capitalisation et validation

Activité 10 : Élaboration d'une méthodologie de mise en cohérence territoriale des produits de la planification communale

La démarche réalisée au cours du projet fait l'objet d'une capitalisation, sur laquelle l'expertise du projet se fonde pour définir une démarche méthodologique de mise en cohérence de la planification communale et d'identification de projets territoriaux, applicable à d'autres zones.

Activité 11 : Restitution et validation de l'outil

La démarche méthodologique est restituée et validée auprès des acteurs concernés.

Activités réalisées

1) Signature de la convention de partenariat entre Targa et l'Agence Catalane

Les partenaires du projet ont procédé à la signature de la convention au cours du dernier trimestre de l'année 2011.

2) Réunions de lancement régionales du projet

Une première réunion d'information a été tenue au siège du Conseil régional Tanger-Tétouan le 3 février 2012 en présence du Secrétaire général de la région et de trois autres administrateurs, ainsi que de représentants du programme Art Gold et de la région PACA, par ailleurs partenaires de la région. À la suite de cette rencontre, un partenariat cadre a été créé entre Targa et la région pour assurer leur adhésion et implication dans le projet.

La seconde rencontre, également tenue au siège de la région, le 3 avril 2012, a marqué le lancement officiel du projet en présence de représentants du Conseil régional, de la DGCL, de l'APDN, des Divisions des Collectivités Locales des provinces et préfectures concernées, des représentants des services déconcentrés de l'État, de la société civile et des partenaires de la coopération internationale de la région.

3) Collecte d'informations au niveau de la région Tanger-Tétouan

Un important travail de collecte d'informations a été mené au niveau de la région. Ce travail a été le cadre d'une série d'entretiens menés avec des représentants des services sectoriels déconcentrés au niveau de la région, de la DGCL et de l'APDN.

Il a permis de rassembler un fonds documentaire, comprenant principalement des monographies et états des lieux de la région (produits par le HCP, l'APDN, etc.), des rapports et études plus spécialisés par domaine (environnement, investissement, etc.), des présentations de la région produites par le Conseil régional et les projets en cours par secteur.

4) Rédaction d'une synthèse documentaire

La masse d'informations collectées a conduit à la nécessité de les rassembler dans un rapport synthétique. Basé essentiellement sur les informations existantes dans les rapports et les statistiques fournies par les services sectoriels, la synthèse documentaire vise à fournir une vision globale de la situation de la région, sur les dynamiques en cours sur son territoire, la situation des différents secteurs et les actions programmées par les pouvoirs publics pour chacun d'entre eux.

La synthèse documentaire est un document de travail dont le contenu est amené à évoluer à mesure de l'avancement des travaux, de la collecte d'informations complémentaires et de la mise en exergue des informations sectorielles « officielles » avec les attentes et besoins identifiés au cours du processus de planification communale.

5) Agrégation des données issues des PCD

Le processus d'élaboration des PCD des communes ciblées par le programme mené par Targa offre plusieurs types de données utiles au projet :

Les données de connaissance du milieu contenues dans les rapports d'état des lieux et la base de données du Système d'Information Communal. Ces données proviennent des enquêtes de terrain réalisées dans le cadre de la préparation des PCD (enquêtes douars et ménages, enquêtes auprès des services de santé et d'éducation locaux).

La majorité des données de l'enquête ménage ont automatiquement été agrégées dans la base de données du SIC, fournissant l'information sur l'effectif de population, l'âge, le niveau d'instruction, l'activité. D'autres données (enclavement, accès aux infrastructures de base, état de santé, éducation, économie locale, etc.), issues des autres enquêtes, ont été saisies à partir des rapports d'état des lieux et intégrées dans la base de données. Les premiers résultats de l'agrégation ont pu être extraits de la base consolidée au cours du mois de décembre 2012, particulièrement les indicateurs relatifs au secteur économique.

Les projets inscrits dans les PCD se retrouvent au niveau des cadres logiques opérationnels. Ils sont dès à présent intégrés dans une base de données qui permet d'étudier ces projets à différents niveaux (commune, cercle, province/préfecture, région) et de manière agrégée par domaine d'intervention et par opérateur. Parmi ces projets, certains sont programmés, d'autres proposés par les communes. Ils nous renseignent sur les actions jugées prioritaires par les communes.

6) Études préliminaires à la mise en cohérence provinciale des PCD

Préalablement à la tenue des ateliers de mise en cohérence provinciale/préfecturale, des études préliminaires à la mise en cohérence sont élaborées pour chaque province/préfecture, avec généralement un focus à l'échelle de chaque cercle. Ces documents alimentent la réalisation de la mise en cohérence à l'échelle régionale.

7) Les PCD des municipalités

Le projet, conçu dans la continuité du programme d'appui à l'élaboration des PCD mené par Targa, s'intéresse de ce fait plus particulièrement aux données issues du milieu majoritairement rural. La synthèse documentaire s'est toutefois attachée à donner une vision globale du territoire, dont l'urbanité croissante ne peut être mise à l'écart dans l'étude de la dynamique régionale. Il est alors important de considérer aussi la planification menée par les grandes villes de la région. Celles-ci ont pour la plupart été accompagnées dans cet exercice par le programme Art Gold du PNUD, sinon par des bureaux d'études.

Le tableau suivant détaille la liste des municipalités de la région et la disponibilité de leur PCD :

Municipalité	Organisme d'appui	Disponibilité du document de PCD
Chefchaouen	Art Gold	Disponible
Tétouan	Art Gold	Disponible
Mdiq	Art Gold	Disponible
Fnideq	Art Gold	Disponible
Martil	Art Gold	Disponible en support papier
Ouezzane	Art Gold	Non finalisé
Larache	Bureau d'études	Non disponible
Tanger	Bureau d'études	Non finalisé
Assilah	GLM	Disponible en support papier
Ksar El Kebir	Bureau d'études	Non disponible

A partir des données figurant dans les documents disponibles, une première exploitation a été extraite relative au récapitulatif des montants des PCD des grandes municipalités et de la part consacrée à l'axe économique pour chacune d'entre elles.

8) Analyse des vocations

Les rapports produits dans le cadre du PDI offrent une lecture du secteur économique local des communes rurales des provinces visées et l'identification de filières porteuses. Dans le cadre de ce projet, un travail pilote a été mené sur la province de Tétouan pour mesurer la pertinence et la réalisabilité de l'exercice. Il s'agissait de cartographier les résultats des analyses PDI pour identifier des espaces de potentialités communes.

A une autre échelle, un premier découpage de la région en cinq grandes zones de vocations a été réalisé et utilisé comme support de discussions lors de l'atelier de réflexion et d'échanges de décembre 2012.

9) Premier atelier de réflexion et d'échanges (octobre 2012)

Une première séance de travail entre l'équipe Targa du projet et les trois experts associés s'est tenue du 8 au 10 octobre 2012 à Tanger. Organisé en trois journées, une partie de l'atelier a été consacré à une rencontre élargie à des personnes ressources de la région, le reste du temps à des discussions en groupe plus restreint entre l'équipe Targa du projet et les experts associés.

L'atelier a permis d'exposer des éléments de la planification communale agrégés à l'échelle de la région et de définir l'intervention des différents acteurs dans les PCD. Les débats ont abordé le rôle de la planification communale dans la définition d'orientations stratégiques pour les décideurs et la prise en compte des spécificités dans le développement local. A ensuite été discutée la question de la pertinence des échelles à prendre en compte dans le développement local, la nécessité de trouver des espaces intermédiaires pertinents et d'instaurer des filtres pour gérer l'espace en termes de fonctionnalités. Enfin, les participants ont débattu de la thématique du rôle des collectivités locales et de la régionalisation et ainsi initié la réflexion de la place de l'intégration économique dans la mise en cohérence régionale.

10) Deuxième atelier de réflexion et d'échanges (décembre 2012)

Le deuxième atelier organisé du 17 au 19 décembre s'est déroulé de la même manière que le premier (atelier élargi, séances de travail en groupe restreint).

La rencontre a eu pour objet de poursuivre la réflexion et les échanges sur les questionnements suivants :

- Potentiels économiques de la région Tanger-Tétouan : quelles vocations pour quels espaces ?
- Quelle place du secteur économique dans les diagnostics territoriaux et dans la programmation issue de la planification communale ?
- Quelle démarche pour l'intégration régionale de la planification communale, processus et acteurs ?

Les éléments ayant servi de bases aux discussions sont le fruit des travaux de collecte et d'analyse réalisés au préalable. Ainsi ont été présentés les informations et les premiers indicateurs relatifs au secteur économique disponibles grâce au relevé des informations contenues dans les rapports d'état des lieux communaux, les résultats des analyses économiques réalisées dans le cadre du PDI sur la province de Tétouan et un pré-découpage de la région en grandes zones de potentialités communes, puis les premiers éléments de définition d'une démarche d'intégration régionale.

La conclusion de l'atelier fut que beaucoup de données ont déjà été accumulées et qu'il reste un travail important de nettoyage et de tri de ces informations à faire, pour ensuite les exploiter et identifier les caractéristiques communes à certains espaces (zonage). Les discussions ont permis de préciser la démarche à suivre pour la suite des travaux, et de débiter l'identification des indicateurs.

Activités prévues pour l'année 2013

1) Acheter l'agrégation des données communales :

- Finalisation de l'agrégation des données des rapports d'état des lieux et collecte des données sur l'agriculture
- Identification des indicateurs pertinents et autres données nécessaires → intégration horizontale à différentes échelles
- Compléter et préciser la connaissance de l'action de l'État dans la région (notamment sur l'environnement) → cartographie des projets et intégration verticale
- Quantification des projets inscrits dans PCD
- De manière générale approfondir la connaissance des domaines de l'environnement et de l'agriculture

2) Dresser un état des lieux de la région à partir de l'évaluation des ressources et d'une analyse économique

3) Identification des espaces de potentialités communes

4) Caractérisation des zones et analyse des tendances (SWOT)

5) Atelier de restitution/séminaire régional

6) Projections et scénarios de développement

7) En parallèle : capitalisation continue sur le processus mis en œuvre en vue de la définition d'une démarche applicable à d'autres régions.

1-5 Projet : Appui et accompagnement à l'élaboration et la mise en œuvre des Initiatives Locales de Développement Humain (ILDH) dans six communes rurales et un quartier urbain de la province de Chefchaouen

Nom du projet	Appui et accompagnement à l'élaboration et la mise en œuvre des Initiatives Locales de Développement Humain (ILDH) dans six communes rurales et un quartier urbain de la province de Chefchaouen
Lieu	Communes rurales (Bni Rzine, Bni Mansour, Bni Smih, Aounan, Fifi et Dardara), quartier urbain (Dhar Ben Ayad)
Bénéficiaires	Communes et quartier concernés par le projet
Durée du projet	2 ans : du 01/06/2012 au 01/06/2014
Budget global	
Partenaire(s)	Province de Chefchaouen, Communes rurales (Bni Rzine, Bni Mansour, Bni Smih, Aounan, Fifi et Dardara)

Contexte

Le projet d'appui et d'accompagnement à l'élaboration et la mise en œuvre des Initiatives Locales de Développement Humain (ILDH) dans six communes rurales et un quartier urbain de la province de Chefchaouen s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre des programmes de l'INDH dans sa deuxième phase s'étalant de 2011 à 2015. Il s'agit plus particulièrement du programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural et celui de lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain.

Le projet est mis en œuvre dans six communes rurales (Bni Rzine, Bni Mansour, Bni Smih, Aounan, Fifi et Dardara) et un quartier urbain (Dhar Ben Ayad) relevant de la commune urbaine de Chefchaouen, lesquels ont été retenus comme territoires cibles de l'INDH (phase II : 2011-2015) au niveau de la province de Chefchaouen.

Dans la continuité de l'expérience de Targa dans l'accompagnement des communes à l'élaboration de leur plan communal de développement, ce projet intervient dans le cadre de conventions de partenariat tripartites avec la province et chacune des communes concernées.

Objectifs

- Appuyer et accompagner l'élaboration des ILDH des six communes rurales et du quartier urbain ciblés par le projet, selon un processus participatif
- Appuyer et accompagner la mise en œuvre des ILDH des six communes rurales et du quartier urbain ciblés par le projet, selon un processus participatif

Ce projet vise, au-delà de l'élaboration des ILDH, à instaurer une dynamique interne dans les territoires cibles permettant d'assurer une large information et une forte adhésion des acteurs au processus d'élaboration des ILDH, de renforcer les capacités des instances locales de l'INDH et l'appropriation par les acteurs locaux des différents outils méthodologiques relatifs à la planification stratégique et à l'approche participative développés dans le cadre de ce processus. Le résultat à terme est de voir les processus pérennisés et bien intégrés dans une dynamique de développement territorial globale.

Bénéficiaires

Le projet, à travers sa démarche participative, s'adresse à plusieurs catégories de bénéficiaires :

- Le Comité Local de Développement Humain (CLDH) : Installé au niveau de chaque commune sous la présidence du Président du Conseil communal et avec la participation de représentants des services extérieurs locaux et des acteurs du tissu associatif local, ce comité supervise le processus d'élaboration de l'ILDH au niveau de la commune et est responsable de la mise en œuvre des projets de l'ILDH. Il bénéficie de formations et d'actions de renforcement de capacités dans le cadre du projet. Celles-ci seront axées principalement sur la gouvernance, le partenariat, la gestion, le suivi et l'évaluation de projets.
- L'EAC/EAQ (équipe d'animation communale ou de quartier) : Cheville ouvrière responsable de la mise en œuvre des différentes activités relatives au processus d'élaboration de l'ILDH dans chaque commune, cette équipe est composée de membres du personnel communal sous la coordination du secrétaire général de la commune. L'EAC/EAQ est accompagnée et encadrée dans son travail par l'équipe projet de Targa. De par l'importance de son rôle dans ce processus, elle bénéficie d'un accompagnement continu et, particulièrement, de formations relatives aux différentes phases du processus (initiation à l'INDH, diagnostic participatif, planification, montage, suivi et évaluation de projets).
- Les porteurs des projets ILDH : Ils bénéficieront d'un accompagnement dans la réalisation des projets qui auront été retenus dans les ILDH à travers des formations sur la gestion et le montage de projets ou, le cas échéant, des formations thématiques techniques dans des domaines spécifiques au champ d'action de leurs projets.

Bien évidemment, le projet touche également des bénéficiaires indirectes. On peut citer dans ce sens les membres des Conseils communaux, les acteurs du tissu associatif dont certains seront représentés dans les CLDH et beaucoup seront des porteurs de projets, les membres des services extérieurs locaux et, en général, la partie de la population qui aura participé au processus.

Si les bénéficiaires indirects n'ont pas un pouvoir décisionnel dans le processus d'élaboration des ILDH, leur rôle est néanmoins important dans la mobilisation à l'implication dans la mise en œuvre des différentes phases du processus.

Durée et phases du projet

Se déroulant sur 24 mois, le projet comporte deux phases :

1. Accompagnement à l'élaboration des ILDH pendant 10 mois (juin 2012 - mars 2013)

Cette phase comprend 4 étapes principales :

- a. Étape préparatoire de mise en place et de formation des CLDH et EAC/EAQ et d'actualisation de la monographie communale.
- b. Étape de diagnostic participatif : Formulation de la vision commune, analyse, évaluation et sélection des projets qui s'intègrent dans l'ILDH.
- c. Étape de planification : axes stratégiques et résultats escomptés, indicateurs, hiérarchisation des actions/projets, analyse, évaluation et sélection des projets qui devront faire l'objet de l'analyse technique a priori et d'une concertation avec les services techniques provinciaux, et mise en forme de l'ILDH par le CLDH.

- d. Étape de validation par le Comité Provincial de Développement Humain (CPDH) : négociation de la proposition ILDH au niveau provincial, mise en convergence avec les programmes sectoriels, validation par le CPDH et enfin restitution de la version validée de l'ILDH à la population.

2. Accompagnement à la mise en œuvre des projets issus des ILDH pendant 14 mois (avril 2013 - mai 2014)

La deuxième phase de projet a lieu lorsque les ILDH sont validées, et permet d'accompagner leur mise en œuvre. Il s'agit, d'une part, d'appuyer les CLDH et EAC/EAQ dans le suivi, la gestion et la mise en œuvre des ILDH, et, d'autre part, d'accompagner les porteurs dans la réalisation des projets. Un programme de renforcement des capacités des acteurs sera mis en place, à l'attention spécifiquement des membres des CLDH et des EAC/EAQ et des membres du tissu associatif et coopératif (coopératives, associations, etc.) concernés par les projets des ILDH, avec comme objectifs le renforcement des capacités des instances de gouvernance locale et la responsabilisation des acteurs locaux.

Stratégie d'intervention et principes d'action de Targa

L'objectif de ce projet n'est pas de produire par des moyens et des ressources externes une ILDH, mais d'accompagner les acteurs locaux dans cet exercice, à travers un processus pédagogique afin qu'ils s'approprient la démarche.

Les principes de la démarche d'accompagnement mise en place par Targa se rapportent à ceux énoncés dans la partie de ce rapport consacrée au Programme d'appui et d'accompagnement à l'élaboration des PCD dans le nord et qui guident l'ensemble des actions de Targa en matière d'appui à la gouvernance et de renforcement des capacités des acteurs locaux (faire-faire, internalisation, transfert de compétences, participation et intégration des actions, cf. chapitre 1-1).

La stratégie d'intervention s'articule autour des actions suivantes :

- Appui et accompagnement des processus de diagnostic et de planification aboutissant à l'élaboration des ILDH
- Assistance technique dans la mise en œuvre des projets issus des ILDH
- Appui à l'autonomisation des communes par la formation et le renforcement des capacités des instances locales de l'INDH et des acteurs locaux
- Accompagnement à l'affirmation du rôle de la commune comme levier de développement local
- Évaluation du processus et suivi des activités et projets des ILDH

Activités réalisées

Activités préparatoires (mars à novembre 2012)

1. Réunions de travail avec la Province (mars - mai - août - septembre 2012)

Les premières activités réalisées dans le cadre de ce projet ont consisté à des réunions de travail avec les responsables de la province de Chefchaouen (Gouverneur, Secrétaire Général, Division de l'Action Sociale -DAS-). Celles-ci ont permis de discuter successivement des contours du partenariat dans lequel l'appui et l'accompagnement à la mise en œuvre des ILDH sera confié à Targa, des termes des conventions devant cerner et concrétiser ce partenariat, ainsi que de la note méthodologique proposée par Targa et devant constituer la feuille de route pour la mise en œuvre du projet.

2. *Élaboration de la note méthodologique (mars - mai - juin - août - septembre 2012)*

La note méthodologique est la référence et la feuille de route pour la mise en œuvre des activités d'accompagnement et d'appui à l'élaboration des ILDH. Elle a été élaborée à partir des conventions de partenariat, des manuels de procédures de l'INDH et de l'expérience de Targa capitalisée au niveau du programme d'accompagnement à l'élaboration des PCD et du Programme de Développement Intégré des provinces du Nord.

Activités du projet

1. *Réunions de prise de contact avec les communes*

Dans l'attente des réunions de lancement officiel du processus d'élaboration des ILDH au niveau des communes concernées, l'équipe du projet a réalisé des réunions de prise de contact avec ces communes.

2. *Réunions de lancement dans les communes*

S'inscrivant dans l'étape préparatoire du processus participatif d'élaboration des ILDH, les réunions de lancement en ont marqué le démarrage effectif au niveau des communes cibles.

Les objectifs de ces réunions étaient les suivants :

- Informer et sensibiliser les acteurs locaux et la population sur l'importance de l'élaboration de l'ILDH et de l'intérêt d'y participer
- Mobiliser les différents acteurs autour du processus d'élaboration de l'ILDH
- Amorcer la dynamique locale

3. *Rédaction du rapport de l'étape de lancement*

4. *Actualisation des monographies (octobre - novembre - décembre 2012)*

Les monographies devaient constituer la base de travail pour les étapes de diagnostic et de planification à venir et, particulièrement, à définir la situation de référence de chaque commune rurale (ou le quartier urbain) au lancement de l'INDH, à travers la détermination des valeurs initiales des indicateurs de résultat définis par la plateforme de l'INDH pour la phase II.

A fin décembre 2012, les canevas des monographies rurales ont été renseignés à l'exception de la partie relative aux associations et coopératives.

5. *Enquête sur les associations et coopératives (décembre 2012)*

Pour compléter la partie relative au tissu associatif (y compris les coopératives) des monographies rurales et urbaine (à Dhar Ben Ayad), une enquête par questionnaire a été lancée en décembre 2012 à destination des associations et coopératives locales de chaque commune. A travers cette enquête, nous visons à connaître les acteurs associatifs et coopératifs locaux (localisation, projets en cours ou futurs,...), à approcher leur profil (domaines d'action, populations cibles,...), à évaluer leur gestion et leur mode de gouvernance et connaître leurs contraintes et leurs besoins en termes d'appui et de renforcement de capacités pour les intégrer dans le plan de formation à réaliser dans le cadre du projet. L'enquête servira également à connaître les dynamiques associatives et coopératives locales capables de porter des projets INDH.

6. *Enquête ménage du quartier Dhar Ben Ayad (décembre 2012 - janvier 2013)*

Les informations monographiques du quartier urbain de Dhar Ben Ayad étaient rares et, souvent, contradictoires selon la source d'information. Ce constat a poussé Targa à lancer une enquête ménage exhaustive au niveau du quartier. L'enquête sera réalisée sur la base d'un questionnaire élaboré à partir de celui administré dans les communes rurales dans le cadre du programme PCD. Il est également

enrichi par des questions devant nous permettre de calculer les valeurs initiales des indicateurs de résultat pour le programme de lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain.

Activités prévues (2013)

A. Élaboration des ILDH (janvier à mars 2013)

En 2013, l'élaboration des ILDH devrait être achevée. L'ILDH de chaque commune sera alors validée et ses projets commenceront à être mis en œuvre. Selon les délais conventionnels, cette étape devrait s'achever en mars 2013.

Les principales activités à réaliser pendant cette période sont :

1. Formations (à partir de janvier 2013)

Un plan de formation est déjà en cours d'élaboration. Une fois finalisé, celui-ci sera soumis à validation par la DAS avant d'être mis en œuvre. Les formations commenceront à partir de janvier 2013 et leur réalisation continuera jusqu'après l'élaboration des ILDH. Le plan de formation définira les thématiques de formation, les bénéficiaires et les délais de réalisation.

2. Finalisation des monographies (janvier 2013)

Celles-ci seront finalisées après intégration des informations issues de l'enquête sur les associations et coopératives et l'enquête ménage au quartier Dhar Ben Ayad.

3. Diagnostic (janvier - février 2013)

Après la finalisation et l'adoption des monographies, des ateliers de diagnostic participatif seront réalisés dans les communes afin de valider les informations recueillies dans les monographies, identifier les contraintes/lacunes et potentialités/points forts des différents douars/sous quartiers et groupes cibles (femmes, jeunes, habitants vulnérables et exclus,...) et recueillir les suggestions des participants sur les projets à mettre en œuvre et les besoins en appui.

4. Planification (février 2013)

Après l'étape de diagnostic, chaque CLDH organisera un atelier de planification dans le but de définir les objectifs stratégiques de développement humain de sa commune, sélectionner les projets qui ont un lien direct et concourent à la réalisation des objectifs fixés, et identifier les indicateurs de résultat.

5. Mise en forme des ILDH (février 2013)

Une fois les objectifs stratégiques de développement humain définis et les projets de l'ILDH choisis, l'équipe Targa travaillera avec le CLDH et l'EAC/EAQ de chaque commune pour prioriser les projets qui concourent à la réalisation des objectifs stratégiques déterminés, et mettre en forme les données de la monographie, les résultats du diagnostic participatif et de la planification (projets) dans un seul document synthétique, qui constituera la version préliminaire de l'ILDH. Celle-ci sera restituée à la population avant d'être soumise à validation par le CPDH.

6. Validation et mise en œuvre des ILDH par le CPDH (mars 2013)

Les projets préliminaires des ILDH seront présentés au CPDH pour examen et validation. Celui-ci relayera auprès des services sectoriels les projets proposés relevant de leurs compétences.

Une fois validée, chaque ILDH sera restituée à la population afin de faire connaître les résultats et le processus de validation de l'ILDH et de mise en cohérence mené au niveau du CPDH, et informer la

population des projets retenus pour financement et les raisons pour lesquelles d'autres ne l'ont pas été, s'inscrivant ainsi dans une logique de transparence.

B. Accompagnement de la mise en œuvre des ILDH (avril 2013 à mai 2014)

La deuxième phase du projet aura lieu lorsque les ILDH seront validées, et permettra d'accompagner leur mise en œuvre. Il s'agira, d'une part, d'appuyer les CLDH et EAC/EAQ dans le suivi, la gestion et la mise en œuvre des ILDH, et, d'autre part, d'accompagner les porteurs dans la réalisation des projets.

Un programme de renforcement des capacités des acteurs sera mis en place, à l'attention spécifiquement des membres du CLDH et de l'EAC/EAQ et des membres du tissu associatif et coopératif (coopératives, associations, etc.) concernés par les projets de l'ILDH, avec comme objectifs le renforcement des capacités des instances de gouvernance locale et la responsabilisation des acteurs locaux.

1-6 Projet : Étude sur la gouvernance économique des collectivités territoriales au Maroc (CDM)

Nom du projet	Étude sur la gouvernance économique des collectivités locales au Maroc
Lieu	Tanger - Tétouan
Bénéficiaires	Communes concernés
Durée du projet	04/07/2012 au 30/06/2013
Budget global	
Partenaire	Collectif Démocratie et Modernité (CDM)

Contexte de l'étude

Le processus de gestion économique au niveau des collectivités territoriales, depuis la prise de décision, jusqu'à l'opérationnalisation des choix connaît des bouleversements importants depuis 2009 suite à la réforme de la Charte communale et à l'introduction de l'article 36 obligeant les communes à conduire un processus participatif de planification stratégique. Cette récente réforme va elle-même connaître un second bouleversement introduit par la nouvelle constitution adoptée en juillet 2011. Ces réformes en cours dont les textes d'opérationnalisation ne sont toujours pas connus rendent le contexte de cette étude transitoire, ce qui oblige à quelques hypothèses de travail qui relativisent les résultats attendus.

Cette étude part d'une première hypothèse qui réside dans le fait que l'analyse de la situation actuelle de la gouvernance économique et financière s'inscrive dans le contexte d'après la réforme de 2009 qui introduit le concept de la planification communale du développement (PCD) et ne revienne pas sur les conditions d'avant cette réforme (où le PDES était établi, dans son essentiel, par les services extérieurs de la DGCL au niveau des Provinces).

La seconde hypothèse vise à prolonger le devenir de la courte expérience de la planification territoriale des communes dans le nouveau contexte de la régionalisation avancée et de l'opérationnalisation de la nouvelle constitution. De ce fait les propositions et les recommandations qui seront émises s'inscriront dans ce nouveau contexte supposé favorable.

Présentation de l'étude

L'étude sur « la gouvernance économique des collectivités territoriale au Maroc » est une étude menée dans le cadre d'un partenariat entre l'Association Targa-AIDE et le Collectif Démocratie et Modernité (CDM).

Dans le contexte et les hypothèses décrits dans le premier point, cette étude vise les objectifs suivants :

- L'identification des indicateurs et des facteurs clés de bonne gouvernance économique des communes au Maroc ;
- L'identification des services publics attendus par les populations les plus vulnérables, leur fonctionnement et les modalités d'accès à ces services ;
- L'analyse et la proposition de pistes d'amélioration pour :
 - les mécanismes d'élaboration de la planification et des budgets ;

- les mécanismes de participation de la société civile et des citoyens aux grands choix de la collectivité territoriale ;
 - la répartition des responsabilités entre administrations.
- La construction d'une batterie d'indicateurs de bonne gouvernance des collectivités locales ;
 - La préparation d'un mémorandum à présenter au gouvernement sur les dispositions législatives relatives à la gouvernance économique des collectivités locales à intégrer et ce, à partir de l'analyse et recommandations de l'étude.

Ces objectifs vont de pair avec les valeurs des deux partenaires se résument comme suit :

Pour Targa-AIDE:

1. Promouvoir la recherche-action pluridisciplinaire dans les domaines ayant un impact direct sur le développement humain durable et l'environnement, notamment en zones rurales : agriculture, gestion des ressources naturelles, aménagement de l'espace, électrification, approvisionnement en eau, formation, santé, habitat, emploi, etc.,
2. Susciter, expérimenter et appuyer la conception et la mise en œuvre de nouvelles approches de développement au profit des populations rurales,
3. Tester et mettre en place des mécanismes innovants dans le domaine institutionnel (nouvelle forme d'organisation, de gouvernance et de partenariat) et financier (fonds de roulement, activités génératrices de revenus),
4. Diffuser au Maroc et à l'étranger les résultats de ses travaux afin de favoriser la réflexion et l'action dans les domaines du développement humain durable et de l'environnement.

Pour le CDM :

1. Promouvoir les valeurs de progrès et de modernité ;
2. Émettre des avis sur les champs de l'éducation, la culture, la démocratie et de l'État de droit.

Fondée sur les données financières collectées auprès des communes ainsi que sur les résultats de la planification stratégique participative communale (diagnostic, stratégie de développement, plan d'action triennal du PCD), l'étude couvre un large échantillon de communes.

L'agrégation des données financières de ces communes offre la possibilité d'une analyse documentaire fondée sur des cas concrets, actuels et diversifiés, et ce en vue d'atteindre les objectifs suivants :

Objectif 1 : Décrire le circuit des finances locales (les textes et les pratiques)

Les finances locales mettent en jeu cinq acteurs : la collectivité locale, les services déconcentrés, la tutelle, le secteur privé et la société civile.

Le circuit des finances locales se découpe en deux moments : le cycle des dépenses (planification, budgétisation, engagement, liquidation, suivi et évaluation) et celui des recettes (assiette fiscale, recouvrement, emprunts, gestion de la dette).

Objectif 2 : Identifier les tendances actuelles de la gestion financière des communes et établir une typologie

Les données financières disponibles et leur agrégation permettent dans un premier temps d'évaluer la capacité financière des communes et d'observer les comportements qu'elles adoptent dans le cadre de la programmation des projets inscrits dans leur PCD.

Il s'agit d'analyser plus particulièrement trois types de tendances :

- Les ressources financières des communes ; en distinguant les ressources transférées (TVA, dotations spéciales) et les ressources propres (taxes et impôts gérés directement par la commune, ou gérés par l'État et reversés à la commune). Une attention particulière sera portée à la nature et à l'origine des ressources propres et à leur part dans le budget.
- La marge financière des communes ; qui vise à évaluer le volume des budgets communaux et à mettre en évidence leur structure et potentiel, à travers des indicateurs financiers tels que :
 - L'autonomie financière qui permet de mesurer la capacité de la commune à couvrir ses dépenses avec ses ressources propres ;
 - L'épargne moyenne engendrée chaque année, qui permet de mesurer la capacité d'investissement future ;
 - Le report des excédents qui constitue un stock financier latent ;
 - La capacité d'endettement calculée à partir de l'épargne disponible, qui permet d'identifier une partie du potentiel d'amélioration de la capacité d'investissement de la commune.
- L'attitude des communes dans la programmation de leurs investissements dans le cadre de leur PCD, à travers une lecture croisée entre les investissements réalisés avant le PCD, l'épargne brute moyenne dégagée, et le montant des investissements programmés par la commune pour financer le PCD.

L'analyse de ces tendances permettra dans un second temps de dresser une typologie des communes en fonction de leur positionnement en matière de capacité financière et de comportement face à la planification de leurs investissements.

Objectif 3 : Clarifier les notions relatives à la gestion financière des communes

Afin de proposer une définition précise et concrète des différentes notions relatives à la gestion financière des communes, il est nécessaire de coupler la lecture du sens, de la définition donnée à ces termes, avec la lecture approfondie des informations financières produites par les communes. Cette lecture permet de répondre aux questionnements du type : Que sont les excédents ? Par quoi l'épargne, les excédents, les stocks sont-ils constitués ? D'où provient l'argent ? Où se situe-t-il ? Par quels circuits transite-t-il ?

Objectif 4 : Mettre en évidence les acteurs de la gestion des finances locales, leurs rôles et positionnement

La compréhension de la mécanique de la gestion des finances locales se doit aussi de prendre en compte les différents organes, intervenants et acteurs concernés. Le rôle des principaux acteurs (commune, province, DGCL, Trésorerie générale) sera analysé à travers l'étude de leurs attributions et les circuits de communication et de circulation des fonds existants entre eux.

Stratégie d'intervention

La démarche vise tout d'abord à examiner le processus de la prise de décision en mettant en exergue la nature et l'ampleur de la participation et/ou de la concertation de la population locale dans ce processus. Ensuite, une analyse de la nature de cette décision (concrétisée dans notre cas par les Plans de Développement Communaux) sera menée afin de mettre en évidence, d'une part, la diversification des domaines de développement visés par ces plans et la nature des bénéficiaires concernés et, d'autre part, l'adéquation des ressources humaines et matérielles de ces collectivités avec l'ambition et l'ampleur de ces plans de développement.

Un tel diagnostic permettra d'identifier les points faibles et les points forts du circuit de la prise de décision ainsi que ceux relatifs à sa nature et de proposer dans un contexte de décentralisation des pistes d'amélioration.

Le vecteur central de cette démarche repose sur l'analyse d'un processus réel qui a permis non seulement la prise de décision mais également sa mise en œuvre ; celui mis en œuvre dans le cadre du Programme d'appui et d'accompagnement des communes à l'élaboration de leur PCD mené par Targa depuis fin 2009 en partenariat avec la DGCL et l'APDN.

Ce programme ciblant les communes rurales et petites municipalités de dix provinces et préfectures du nord¹ a permis une accumulation importante d'enseignements et de données. Il s'agira donc, pour aboutir aux objectifs définis ci-dessus, de mener des études de cas vécus par cette expérience d'accompagnement. La possibilité de mettre en perspective les données issues du processus de planification communale, en particulier les données relatives à la gestion financière des communes et les PCD, aidera à dresser un diagnostic réaliste de la gouvernance économique et financière de ces collectivités avec la formulation de propositions pour l'amélioration des mécanismes administratifs et juridiques des finances locales.

Le diagnostic ainsi établi sera consolidé par une enquête de terrain qui sera conduite à différents niveaux territoriaux : communal provincial et régional. Cette enquête concernera la région de Tanger-Tétouan et ciblera pour le niveau provincial toutes les provinces et préfectures de la région par contre, pour le niveau communal, elle ne concernera qu'un échantillon raisonné de communes. Outre la consolidation du diagnostic cette enquête-entretien permettra une concertation avec les acteurs territoriaux sur les recommandations contenues dans le memorandum.

Cette étude de cas comprendra cinq parties distinctes :

- Une évaluation du processus adopté pour aboutir à la planification territoriale détaillé dans le Guide n°1 « Feuille de route » produit par Targa et détaillé dans la partie de ce rapport consacrée au Programme PCD (cf. chapitre 1-1). Cette évaluation s'attardera sur le niveau de participation de la population notamment pour ses segments les plus marginalisés (femmes et jeunes) ainsi que sur la place de la concertation et de la transparence comme éléments structurant de ce processus de prise de décision.
- Une étude comparative des plans de développement triennaux des PCD issus d'une expérience qui a concerné près de 200 communes du nord du Maroc produisant ainsi un portefeuille de près de 5000 projets de développement. Cette analyse concernera essentiellement les aspects **financier** et **économique** de ce portefeuille ainsi que sur le positionnement des acteurs institutionnels par rapport à cette prise de décision des acteurs communaux.
- Une revue des expériences internationales en matière de bonnes pratiques dans le domaine de la gestion économique et financière des collectivités. Le benchmarking devrait être mené pour restituer les pratiques internationales en la matière notamment dans :
 - les pays à forte tradition décentralisatrice (Scandinavie, Allemagne, Suisse, Amérique ...)
 - les pays ayant des relations étroites avec le Maroc (Espagne, France) ;
 - les pays ayant des affinités et des ressemblances avec le Maroc (Royaume de Jordanie, Afrique ...).

¹ Région Tanger-Tétouan : Larache, Tanger-Assilah, Fahs-Anjra, Tétouan, MdiqFnideq, Ouezzane, Chefchaouen.
Région Taza-Taounate-Al Hoceima : Taza, Guercif, Taounate.

- Une **enquête** de terrain ciblant le territoire de la région de Tanger-Tétouan conduite au niveau communal (sur un échantillon raisonné de communes relevant de cette région), au niveau provincial (ciblant les autorités et les collectivités provinciales de toutes les provinces de la même région) et au niveau de la région.
- Un mémorandum proposant des **améliorations** des mécanismes administratifs et juridiques.

Activités réalisées en 2012

A. Entretiens et enquêtes

Activités 2012	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Formation de l'équipe chargée de l'entretien gouvernance						
Préparation, collecte d'informations et entretiens						
1. Collecte des comptes administratifs de 95 communes						
2. Organisation et analyse des données financières						
3. Réalisation de l'enquête sur la gouvernance						
4. Traitement des informations issues de l'investigation						
5. Préparation et réalisation des entretiens sur le circuit de prise de décision						
6. Analyse des résultats des entretiens						

B. Rencontres régionales

L'objectif de ces rencontres était d'informer sur la première partie de l'étude (l'analyse documentaire). Elles ont été organisées dans quatre régions et y ont été invités des acteurs de la société civile et de certaines collectivités (fonctionnaires et élus(e)s).

Les 4 rencontres organisées :

- Fès : le 20 septembre 2012
- Tanger : le 21 septembre 2012
- Marrakech : le 07 octobre 2012
- Salé : le 04 Novembre 2012



C. Rapports analytiques

En 2012, deux rapports ont été élaborés. Le premier concerne l'analyse documentaire relative à la gouvernance économique des collectivités locales. Le document propose un cadre conceptuel de la gestion économique des collectivités locales en soulignant les grandes lignes des bonnes pratiques et des mauvaises relevées dans certaines expériences internationales. Il montre aussi les possibilités d'amélioration de la gouvernance offertes aux responsables des communes et à la société civile par les textes juridiques et les règlements qui déterminent les attributions des acteurs et régissent leur action.

Le deuxième rapport traite des finances locales en proposant un état des lieux sur la gestion financière des collectivités locales issu de l'analyse comparée des communes ciblées par le Programme d'appui à l'élaboration des PCD dans le nord.

Activités prévues en 2013

Au-delà du travail de finalisation des rapports déjà engagés pendant l'année 2012, l'année de 2013 devrait permettre la poursuite des travaux tels qu'ils sont précisés dans la note méthodologique relative à cette étude. Ainsi, les partenaires se sont engagés à réaliser un mémorandum et un guide sur les bonnes pratiques et d'identifier des indicateurs et mettre en évidence les composantes clés de la bonne gouvernance économique des communes au Maroc.

En parallèle, un programme de renforcement des capacités est prévu selon le calendrier suivant :

Dates et lieux :

- 16-17-18 janvier 2013 à Tanger
- 30-31 janvier et 1er février 2013 à Fès
- 6-7-8 février 2013 à Marrakech
- 13-14-15 février 2013 à Salé

Thématiques des formations :

- Concepts de gouvernance locale et référentiel de la bonne gouvernance économique ;
- Obstacles et défis de la gouvernance locale ;
- Rôle de la Charte communale dans l'instauration d'une bonne gouvernance ;
- Gestion des ressources et intercommunalité ;
- Communication et transparence comme outil de bonne gouvernance locale ;
- Gestion des financements et plaidoyer
- Suivi et évaluation des programmes
- Rôle de la participation de la société civile comme pré-requis de la bonne gouvernance.

2 - PROJETS ACHEVÉS EN 2012

2-1 Projet : Programme de Développement Intégré (PDI)

Nom du projet	Programme gouvernemental de développement des provinces d'Al Hoceima, Tétouan, Taounate, Larache et Chefchaouen
Lieu	5 provinces du nord
Bénéficiaires	Communes rurales et population des provinces concernées
Durée du projet	3 ans Phase I : du 01/07/09 au 31/12/10 Phase II : du 01/01/11 au 31/12/11 Phase III : du 01/01/12 au 31/12/12
Budget global	
Partenaire	APDN - Agence pour la Promotion et le Développement Économique et Social des Préfectures et Provinces du Nord – Maroc

Contexte

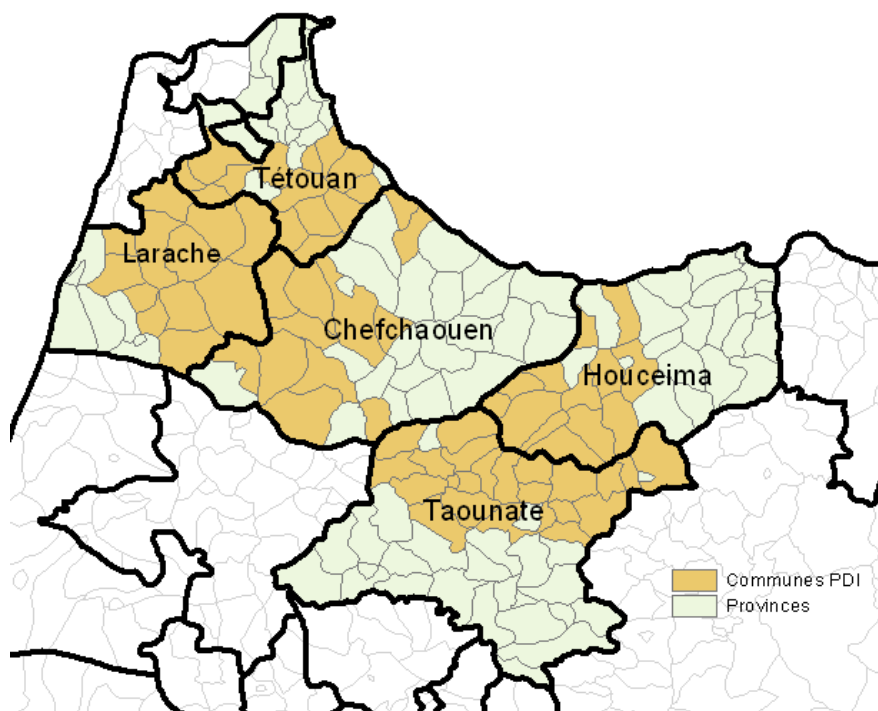
La culture du cannabis est un facteur pénalisant le développement des zones rurales du nord du Maroc, en particulier les zones montagneuses enclavées. Des études ont permis de mettre en évidence la corrélation forte entre les zones de culture et le niveau d'enclavement de la zone notamment par rapport à la moyenne nationale.

Conscient de l'importance de cette problématique, le Maroc s'est engagé depuis plusieurs années dans une politique volontariste de lutte contre la culture du cannabis. Les résultats de cette stratégie ont permis un net recul de la superficie cultivée. Dès lors, afin de maintenir ces performances, le Gouvernement a décidé d'inscrire son action dans une stratégie globale favorisant et conjuguant l'éradication, la sensibilisation, la reconversion et le développement autour de deux idées forces :

- Une stratégie de développement et de promotion des territoires concernés,
- Une politique d'éradication, par moyens coordonnés, de la culture du cannabis.

Cette stratégie s'est traduite par le lancement d'un Programme de Développement Intégré (PDI) sur une durée de **3 ans** ciblant **95 communes** réparties sur **5 provinces** (Larache, Taounate, Chefchaouen, Al Hoceima et Tétouan) et totalisant à elles seules près de 78% des surfaces recensées pour la culture du cannabis.

Ce programme original régi par une convention cadre et des conventions spécifiques au niveau provincial, consiste à réaliser plusieurs actions et projets de développement à caractère intégré et concerté, au niveau de ces territoires. L'enveloppe globale des projets avoisine **1 milliard de DH** et concerne **10 partenaires** ministériels et institutionnels.



Localisation des communes ciblées par le PDI

Présentation du programme

Approche

Le programme repose sur une approche intégrée incluant les cultures alternatives, le désenclavement, la protection des ressources naturelles ou encore la mise à niveau des centres et des infrastructures et équipements sociaux et sanitaires. Il est réalisé dans un cadre conventionnel double faisant appel au niveau central à une convention cadre et au niveau provincial à des conventions spécifiques relatives à l'exécution des projets au niveau provincial. La coordination du programme est assurée par l'APDN en partenariat avec les Walis et Gouverneurs. Elle effectue au vu de son expertise la maîtrise d'ouvrage des projets de certains des partenaires.

Objectifs

- Désenclavement territorial accéléré des zones concernées
- Amélioration des conditions de vie des populations rurales du nord
- Développement du tissu économique et social et des cultures alternatives
- Développement durable du territoire et protection des écosystèmes

Originalité du programme

- La prise en charge des problématiques globales de développement liées à la culture de cannabis (enclavement, infrastructures, activités génératrices de revenus, environnement) par des actions multidimensionnelles, ciblées et réalisées dans un cadre temporel limité
- Une démarche contractuelle, partenariale et concertée entre près de 10 acteurs ministériels/institutionnels publics et les collectivités locales

- Une coordination qui permet d'assurer le pilotage des projets avec une logique de mutualisation, de concertation et de célérité prise en charge par l'APDN
- Un partenariat entre l'APDN et l'association Targa-AIDE qui offre un suivi rigoureux sur le terrain avec plus de **30 personnes** mobilisées pour assurer une pérennité et un impact des projets : suivi des travaux, mise en fonction des infrastructures sociales, renforcement des capacités, ingénierie sociale des projets AGR, etc.

Le programme en chiffres

- 5 Provinces cibles : Al Hoceima, Tétouan, Taounate, Larache, Chefchaouen
- Nombre de communes cibles : **95**
- Coût global : **1 milliard DH**
- 4 axes stratégiques :
 - Promotion des activités génératrices de revenus
 - Infrastructures et désenclavement
 - Développement humain et social
 - Protection de l'environnement
- Nombre de projets/actions : **730**
- Délai du programme : **septembre 2009 - décembre 2011** avec une prorogation d'une année pour les projets d'infrastructure.

Le nombre de communes concernées dans chaque province, la population cible et le montant des projets conventionnés est présenté dans le tableau suivant.

Répartition du programme par communes, population cible, nombre et montants des projets

Province	Nb de communes	Population cible	Nb projets	Montant (DH)
Al Hoceima	24	215 252	177	236 901 258
Chefchaouen	19	260 000	121	154 612 000
Larache	12	148 000	140	134 000 000
Taounate	24	309 855	196	298 767 334
Tétouan	16	111 909	96	175 700 800
Total	95	1 045 016	730	999 981 392

L'association Targa-AIDE assure le rôle d'ingénierie sociale déléguée et assiste l'APDN dans l'encadrement et la mise en œuvre du PDI, ceci à travers :

- Un suivi de la mise en œuvre et un encadrement des bénéficiaires pour les activités PDI relevant directement de l'APDN,
- Un appui aux services extérieurs, s'ils le désirent, pour les actions relevant de leurs prérogatives,
- Un suivi global de l'état d'avancement du PDI,
- Un travail de planification par un diagnostic de l'économie locale des communes rurales cibles du programme, en concertation avec les communes et les services extérieurs, et notamment en s'appuyant sur les PCD en cours d'élaboration.

Une approche innovante

Le partenariat entre l'APDN et l'association Targa-AIDE apporte une multitude d'avantages qui ont permis de parfaire deux approches différentes mais complémentaires, d'établir de nouvelles méthodes de travail en optimisant la répartition des rôles, des délais et des performances et en prévenant les risques avec efficacité.

Apport des compétences au niveau local

Le programme a connu une mobilisation des ressources humaines compétentes pour mettre en synergie divers atouts et ressources favorables à l'émergence ou à la consolidation d'une dynamique de développement local autour du programme PDI.

Les équipes PDI, installées dans les cinq provinces concernées par le programme, ont donc été un acteur incontournable de la mise en œuvre de cette approche innovante. En effet, chaque équipe composée d'au moins d'un chargé d'exécution et un animateur (cadres et ingénieurs) a pu assurer le rôle **d'agents de développement locaux** à travers :



Un travail de proximité

- Suivi en temps réel des projets
- Apport de connaissances et appréciation des projets du point de vue architecture, qualité de travail, emplacement, surface occupée...
- Réactivités vis-à-vis des contraintes et émission d'alertes aux acteurs concernés
- Entretien des échanges avec les acteurs locaux et incitation à être actifs et impliqués dans le suivi
- Ouverture de pistes de réflexion avec les acteurs locaux pour l'optimisation des projets
- Contact direct et travail en étroite collaboration avec les communes rurales et les populations



En effet, des visites hebdomadaires des communes et des coopératives ont été organisées selon des programmes de sorties thématiques ponctuels et continus, pour un minimum de 3 jours par semaine de sorties de terrain.

Une production de l'information et une incitation à la réactivité

- Comptes-rendus
- États d'avancement
- Rapports d'activités
- Base de données photos
- Diagnostic et étude des cas qui donnent une idée de la situation et orientent les besoins et l'action à entreprendre
- Études des filières
- Feuilles de route méthodologiques
- Mise en place d'un outillage méthodologique pour la mise en œuvre et le suivi des missions

Par une remontée immédiate de l'information surtout en besoin de réaction et de réflexion. Aussi des comptes rendus sont envoyés détaillant les missions sur le terrain ou des réunions avec les partenaires, à raison de 3 ou 4 comptes rendus par semaine.

Une animation territoriale

- Un rôle d'animation qui complète la mise en œuvre physique des projets
- Sensibilisation et information des acteurs et des bénéficiaires
- Réalisation de formations et diffusion des bonnes pratiques
- Développement de la participation et de l'implication des acteurs
- Conseil et appui sur différents sujets (modèles de convention, montage des projets...)
- Partage d'une connaissance fine du territoire avec les intervenants pour permettre une meilleure prise de décision et une action réfléchie autour des projets PDI.

Des réunions sont tenues avec les acteurs locaux et la population, indispensables au lancement et à la réussite des projets, de façon hebdomadaire ou par axe d'intervention, surtout pour ce qui est de la formation et du renforcement en incitant la population à adhérer à la démarche adoptée.

La population a tissé des liens avec l'équipe à travers la mise en œuvre des projets notamment ceux AGR avec la sensibilisation, les visites, les formations et l'accompagnement.



Sensibilisation et engagement des partenaires

La mise en place d'un lien entre les différentes parties prenantes du programme PDI et l'entretien des relations sociales avec les communes rurales et les populations bénéficiaires ont été une étape primordiale pour faciliter la mise en œuvre des projets et son avancement.

Les différentes parties intervenantes et mobilisées autour du programme sont :

- Le coordinateur provincial du programme au niveau des provinces
- Les différents services extérieurs opérant dans les régions et provinces
- Les communes rurales bénéficiaires (élus et fonctionnaires)
- Les associations et les coopératives
- La population
- Les autorités locales

Cette mise en relation continue a permis d'assurer l'engagement des différentes parties et une implication effective dans le suivi de l'avancement par l'échange et le partage des idées. Cette forte appropriation a permis d'accroître l'impact des projets et de favoriser leur réussite.

Une démarche de travail claire et organisée

La coordination centrale

La coordination centrale du programme basée à l'APDN composée de trois coordinateurs constitue la cellule de liaison entre l'APDN, Targa-AIDE, les équipes de terrain et tous les interlocuteurs au niveau central.

Une organisation du travail de cette cellule a permis :

- La gestion des projets au niveau de l'APDN : appels d'offre, suivi administratif, suivi des chantiers, coordination entre les différentes parties prenantes (sociétés, architectes, APDN, services administratifs...), mise à jour de la base de données PDI et suivi de la mise en service

des structures (conventions, mobilisation des partenaires et implication des populations locales) ;

- L'identification des besoins d'assistance des projets et leur formulation sous forme d'actions à conduire soit au niveau central soit à travers les équipes de terrain ;
- La direction, la coordination et le suivi des activités des équipes : accompagnement, suivi de la mise en œuvre des plans d'actions, réception et finalisation des documents de la part des équipes, centralisation et capitalisation des données, élaboration des bases méthodologiques du travail des équipes PDI, communication et information ;
- Le suivi des AGR : appui dans la mise en œuvre des AGR, accompagnement des équipes en fonction des besoins sur les AGR, conception d'une méthodologie pour l'analyse des filières (diagnostic, conception, méthode, mise en œuvre et appui aux équipes), capitalisation des données sur les projets AGR et évaluation de ces projets.

Les équipes PDI

La stabilité de l'équipe, l'élaboration d'un plan d'action, la répartition des tâches, la communication efficace avec la coordination centrale, la souplesse et l'appui à l'initiative individuelle, sont des éléments qui ont permis le développement de plusieurs idées d'accompagnement du PDI.

Les guichets uniques (GU)

La période de concertation, de rencontres et de création des GU a duré plusieurs mois mais a été primordiale pour la suite et le bon déroulement des projets. L'identification des bénéficiaires et la mobilisation des communes rurales, associations et coopératives ont nécessité du temps pour partir sur des bases de travail saines nécessaires au bon déroulement des projets.

Avantages et points forts

Représentativité locale de l'APDN

La présence d'une équipe locale pour le suivi des projets PDI et la sensibilisation des acteurs locaux sur la consistance du programme et de la démarche a fortement contribué à renforcer la visibilité de l'APDN en tant que porteuse de projets et d'une stratégie de développement intégré des communes rurales cibles.

En effet, au niveau communal et à travers les responsables communaux, fonctionnaires, acteurs locaux et populations, la reconnaissance du rôle de l'APDN est bien ressenti dans le développement de ces zones rurales fragiles, ce qui a pu valoriser l'image et les efforts fournis par l'APDN et l'association Targa-AIDE, soit au niveau des institutions publiques, des communes rurales ou bien au niveau des organisations professionnelles locales et de la population.



Suivi en temps réel

Le suivi au quotidien et sur le terrain de l'ensemble des projets PDI a pu assurer une fluidité de la communication entre les intervenants et les différents partenaires, une forte réactivité et une sensibilisation de la population, des communes et des GU sur les projets à partir d'une base méthodologique organisée.

Communication directe avec les bénéficiaires finaux

La participation des bénéficiaires finaux (communes rurales et population) au suivi et à la mise en fonction des projets a garanti une appropriation et une durabilité des projets mis en œuvre. L'information autour des projets et l'implication des bénéficiaires dans le processus d'accompagnement ont été des principes de base de l'approche adoptée.

Dans le cadre du PDI, les communes ont affirmé que leur implication sur le terrain dans le suivi des différents projets relève d'une approche participative appréciée par l'ensemble des cadres et élus des différentes communes partenaires du programme.

Aussi les communes ont été un acteur important dans l'implantation ou le suivi des chantiers PDI et durant les distributions des soutiens.



Activités réalisées

1. Mise en fonction des infrastructures socio-éducatives

Objectif :

Il s'agit de la mobilisation des différents acteurs (provinces, communes, services extérieurs, guichets uniques, coopératives et associations) pour favoriser l'appropriation des projets PDI par les populations bénéficiaires et assurer leur mise en fonction et leur pérennité.

Les projets et états de fonctionnement :

Province	État de fonctionnement	Partenaire mobilisé	Observations
Larache			
Réhabilitation de 30 écoles (réfection de salles de classe) & construction de six salles de classe	Fonctionnel	Ministère de l'Éducation	La mise en fonction a été déclenchée par l'organisation d'une réunion centrale au niveau de la province, ensuite par des réunions au niveau des communes.
Trois foyers féminins	En cours		
Trois centres multifonctionnels	En cours		
Deux centres d'éducation et de formation	En cours		
Dar Tallib	En cours		
Maison de jeunes	En cours		
Quatre terrains de sport	Fonctionnel		Pas de structure de gestion
Chefchaouen			
Une crèche	Fonctionnel	Association Ajial Association Chourouk	73 enfants inscrits, demande d'appui 4500 euros par la municipalité de Lucina
Un centre multifonctionnel	Fonctionnel	Association Nahda Nessouiya et coopérative Nour, CR,	Tissage et formation

		EN ; INDH	
Maison du parc Dardara	Fonctionnel	La région, parc, les CRs, province	Engagement d'une volontaire française
Dar Attalib	Fonctionnel	EN et association de bienfaisance, CR, INDH	80 étudiants
Maison de service	Fonctionnel	Commune de Fifi	Occupation provisoire par les étudiantes, écrit envoyé à l'APDN.
Un terrain omnisport	Fonctionnel		Pas de structure de gestion
Un écomusée	En cours	Targa-AIDE	Mise en fonctionnement en cours dans le cadre du projet A2DTRM : Appui aux Dynamiques de Développement des Territoires Ruraux en Méditerranée
Taounate			
Deux Dours Attalib	Thar Souk : fonctionnel, Tafrant : non	Association complexe social Thar souk, INDH, EN, CU Thar souk	A.O pour l'acquisition du matériel lancé deux fois sans résultats pour Tafrant
Une maison de jeunes	Non fonctionnel	Commune Khlalfa, Jeunesse et sport	Diagnostic des besoins en équipements en instance
Une maison pour colonie de vacances	Fonctionnel	Jeunesse et sport	
Sept terrains de sport	Fonctionnel	CR Bibane: association,	Pour les deux communes: Bni Ounjel et Khlalfa, utilisés par des établissements scolaires
Deux piscines et des vestiaires dans des colonies de vacances	Non fonctionnel	Locataires	Mûr de clôture en cours, marché public sera lancé par la commune
Équipement de deux foyers féminins et d'une maison de jeunes	Fonctionnel	Jeunesse et sport	
Équipement de cinq dour attaliba	Fonctionnel	Associations de bienfaisance islamique	Pour Sidi Yahya Ben Zeroual: marché résilié et reconduit, matériel stocké en attente de l'achèvement des travaux
Al Hoceima			
Deux centres pour métiers de bois (boisselleries) : construction et équipement	Non fonctionnel	Délégation de l'artisanat	Travaux en cours
Équipements de 12 centres féminins et du village d'artisans	Fonctionnel	INDH et Wilaya	Plan d'accompagnement fait par Targa, reste la réalisation

2. Accompagnement des projets AGR

Objectif

Cette mission consiste à accompagner les bénéficiaires de projets AGR du PDI. Il s'agit également de mettre à contribution les services compétents pour assurer l'encadrement technique nécessaire.

Réalisations

Projet d'installation de trois unités de traitement de noix, caroube et champignons dans la province d'Al Hoceima :

- Diagnostic de la filière
- Rencontres avec la commune pour information et sensibilisation
- Rencontres avec les services extérieurs
- Discussion pour convenir une convention avec un consultant expert
- Identification des bénéficiaires du projet
- Constitution des trois coopératives gestionnaires
- Appui de la coopérative pour la réglementation du dossier
- Concertation pour l'élaboration des termes de la convention avec les Eaux et Forêt, l'APDN et la commune/Wilaya pour la délégation de la gestion.

Projet de construction de deux unités de trituration de l'huile d'olive (CR de Tatoft et CR de Bni Arouss)

Appui technique et organisationnel

- Appui dans la gestion administrative et financière de l'unité par l'association
- Appui aux techniciens pour une bonne utilisation de la machine
- Appui dans l'installation de nouveaux équipements
- Installation de la centrifugeuse verticale
- Appui dans l'acquisition de matériels et outils

Introduction des bonnes pratiques

- Avec l'appui d'un consultant expert M. HACHIMI Larbi,
- Journées de formations et de sensibilisation sur les bonnes pratiques de production
- Identification des bonnes pratiques pour la production de l'huile extra vierge

Appui à la commercialisation

- La production de l'huile : de la trituration au suivi de la qualité par des analyses au Laboratoire Officiel d'Analyses et de Recherches Chimiques de Casablanca (LOARC)
- La mise en bouteille : la confection de bouteilles de ½ Litre et 1 Litre avec un emballage de produit de terroir nommé Tatoft
- La commercialisation : participation aux foires et manifestations nationales

Perspectives

Projet d'installation de trois unités de traitement de noix, caroube et champignons dans la province d'Al Hoceima

- Signature de la convention avec le consultant (besoin en financement)
- Appui à la coopérative des champignons pour l'octroi de l'autorisation d'exploitation du produit de la forêt au près de la DPEFLCD

- Suivi, accompagnement et formations techniques (y compris la formation qui va être dispensée par l'adjudicataire du marché), en gestion administrative, gestion de la qualité et en technique de commercialisation.
- Accompagnement des coopératives dans la commercialisation de leurs productions.

Projet de construction de deux unités de trituration de l'huile d'olive (CR de Tatoft et CR de Bni Arouss)

- Des actions d'accompagnement similaires à celles de l'unité de Tatoft seront dispensées à la nouvelle entité gestionnaire choisie pour l'unité de Bni Arouss (un GIE).
- Targa a été également sollicité par la province de Larache ainsi que les services de l'Agriculture pour accompagner les unités de trituration installés dans le cadre du PDD et du PDI.

3. Renforcement des capacités

Objectif

Le renforcement des capacités a pour objectif principal de contribuer à **l'amélioration des techniques et à l'autonomisation** des bénéficiaires et acteurs locaux du Programme de Développement Intégré.

Le diagnostic des besoins en renforcement des capacités

- Nombre d'ateliers réalisés : 90 ateliers
- Nombre de communes ciblées : 77 communes rurales
- Nombres des participants : 234 élus, 445 fonctionnaires, 503 représentants des associations et coopératives locales

Résultats du diagnostic

- Caractérisation des participants par niveau scolaire et capacités linguistiques
- Inventaire des formations déjà suivies par les participants
- Récapitulatif des besoins en renforcement des capacités exprimés par les participants

Les formations demandées

6 axes de formations prioritaires pour les associations et les coopératives :

Module 1 : Gestion administrative et financière des associations et coopératives

Thème 1 : constitution et gestion administrative

Thème 2 : gestion financière et comptabilité générale

Thème 3 : partenariat et recherche de subvention

Module 2 : Montage et gestion des projets (spécialement les AGR)

Thème 1 : montage et gestion des projets

Thème 2 : planification stratégique

Module 3 : Informatique

Thème 1 : bureautique et informatique de base

Thème 2 : recherche internet et navigation web

Module 4 : Formations techniques

Sous-module 1 : Élevage

Thème 1 : élevage apicole (Tétouan, Larache, Al Hoceima)

Thème 2 : élevage caprin (Tétouan et Larache)

Thème 3 : élevage bovin (Taounate)

Sous-module 2 : Agriculture

Thème 1 : plantes aromatiques et médicinales

Thème 2 : arboriculture

Thème 3 : techniques de transformation (séchage et conditionnement)

Module 5 : Communication et commercialisation

Thème 1 : techniques de communication

Thème 2 : techniques de commercialisation

Le plan de formation

- Présentation des modules : contenu et objectifs
- Détermination de la population cible : en concertation avec les équipes locales
- Durée d'exécution estimative : six mois
- Estimation du budget global de réalisation

4. Analyse de l'économie des communes rurales (identification des filières porteuses dans les provinces PDI)

Objectif

Ce travail d'analyse devrait contribuer particulièrement à une dynamisation économique et à l'amélioration du fonctionnement des collectivités rurales et proposer des alternatives économiques fiables.

La démarche

Analyse des données locales :

Différents documents produits par le PCD comme les états des lieux, leurs synthèses, les rapports de diagnostics participatifs issus des forums participatifs, sont des documents d'informations favorisant une connaissance plus fine des territoires, la mise en exergue des potentialités et des difficultés intrinsèques.

Concertation avec les services extérieurs :

- La Direction Provinciale des Eaux et Forêts et de Lutte Contre la Désertification (DPEFLCD) ;
- La Direction Provinciale de l'Agriculture (DPA);
- Les Centres des Travaux (CT) ;
- La Délégation Régionale du Tourisme de Fès ;

Identification des filières :

Ensemble de filières porteuses. Ces filières sont présentées dans un tableau de vocations économiques.

Le produit

Rapport analytique par province :

- Résultats de l'analyse économique des communes
- Résultats de la concertation avec les services extérieurs
- Identification des potentialités et des contraintes des différentes filières existantes au niveau de la province
- Résultats de l'analyse SWOT
- Choix de 4 filières porteuses au niveau de chaque province

Résultat : 5 rapports par province avec présentation d'une carte de vocation

Rapports analytiques sur l'analyse économique des communes rurales PDI	a. Rapport de Taounate
	b. Rapport de Chefchaouen
	c. Rapport de Tétouan
	d. Rapport de Larache
	e. Rapport d'Al Hoceima

Les rapports de capitalisation du travail réalisé par Targa au cours des 3 années d'accompagnement ont par ailleurs été rédigés.

1. Rapport de clôture
2. Rapport sur le partenariat APDN/Targa
3. Rapport sur la mise en fonctionnement des infrastructures socioéducatives
4. Rapport sur l'accompagnement des projets AGR
5. Rapport sur les équipements et le matériel du PDI
6. Rapport sur le renforcement des capacités

Perspectives

- **Connaissance fine des filières d'intervention** : projets AGR, projets à caractères économique à intégrer au PCD
- **Aide à la mise en cohérence du PCD** sur le plan des dynamiques économiques provinciales
- Croisement avec le résultat des études en cours par l'APDN (PDRES)
- **Assurer la continuité** des programmes dans le monde rural par la planification d'un nouveau programme axé sur le développement des filières en complémentarité avec les services extérieurs.

2-2 Projet : Programme d'appui et d'accompagnement à l'élaboration des Plans Communaux de Développement de huit communes de la province de Guelmim

Nom du projet	Appui et accompagnement de huit communes de la province de Guelmim dans l'élaboration de leurs Plans Communaux de Développement
Lieu	8 communes, province de Guelmim
Bénéficiaires	Communes concernées Société civile locale Division des Collectivités Locales
Durée du projet	Du 03/06/11 au 31/12/12
Budget global	
Partenaire	Agence du Sud - Agence pour la Promotion et le Développement Économique et Social des Provinces du Sud – Maroc

Contexte

Le programme d'appui et d'accompagnement à la réalisation des Plans Communaux de Développement de huit communes de la province de Guelmim (Bouizakarne, Labyar, Aferkat, Laqsabi Tagoust, Tiglit, Taliouine Assaka, Ras Oumlil, Ait Boufoulen) s'inscrit dans le cadre de la nouvelle approche du développement local envisagée par l'État marocain à travers la procédure de la planification communale du développement entendue comme un moyen d'interaction politique locale qui met l'accent sur le renforcement et la consolidation de la participation de la population et des représentants locaux dans le processus de prise de décision et sur la prise en compte de la dimension territoriale du développement. Cette volonté se retrouve dans les amendements, apportés à la Charte communale, qui étendent les attributions des conseils communaux en matière de développement local.

Objectifs, méthodologie et axes stratégiques

Le programme, conformément aux grandes orientations de la DGCL et du Programme de Développement Territorial Durable des Provinces du Sud (PDTs), a comme finalités :

- Le **renforcement du rôle des communes** en matière de gouvernance et de définition des choix stratégiques ;
- La **responsabilisation et l'implication effective de l'ensemble des acteurs du territoire** (associations locales, acteurs institutionnels, privés, etc.) aux côtés des communes dans la construction d'une vision stratégique et d'un projet d'avenir partagé pour le territoire ;
- L'**intégration de préoccupations transversales** comme l'environnement, la valorisation du patrimoine culturel, le genre ou encore le changement climatique, dans le processus de planification.

Ainsi, l'approche méthodologique adoptée par Targa pour l'appui aux communes de Guelmim dans leur exercice d'élaboration des PCD s'inscrit en cohérence avec la méthodologie développée par la DGCL dans le Guide et le Manuel de procédures pour l'élaboration des PCD et s'inspire de

l'expérience de Targa en matière d'appui à la planification, notamment dans le cadre du programme mené dans les provinces et préfectures du nord. En ce sens, elle se concentre sur la volonté de :

- **Mettre le citoyen au cœur de l'action locale** à travers un service de qualité produit dans les meilleures conditions d'efficacité.
- **Affirmer progressivement la collectivité locale** dans son rôle d'animation de l'économie locale : La commune est vue comme acteur central du développement local.

Cette approche se veut participative en ce sens où elle associe tous les acteurs pour dresser le portrait de la situation présente de la commune et entrevoir la situation future ambitionnée. **Le PCD est un outil de planification global, intégré et interdisciplinaire**, visant à :

- renforcer la place institutionnelle de la commune,
- mettre en œuvre le processus de décentralisation,
- restituer le travail des organes de gouvernance locaux en garantissant le futur développement de la commune, de ses localités et de ses habitants.

En même temps qu'il constitue un outil de travail concret pour les acteurs locaux, le processus d'élaboration des PCD vise aussi à mettre en place une planification participative dans le cadre d'ateliers de réflexions proposés aux citoyennes, citoyens et autres acteurs locaux.

4 axes stratégiques, repris du Guide d'élaboration des PCD de la DGCL, sont poursuivis, à savoir :

- **Élu « stratège »** : passer de la gestion du quotidien à la gestion par objectifs et stratégies (séparation nette des fonctions délibératives des missions exécutives, inscription des actions de la commune dans la durée, réhabiliter la planification en mettant à profit l'INDH, la contractualisation et le partenariat) ;
- **Administration locale performante, aux moyens renforcés** : Organisation efficiente – compétences en adéquation avec les besoins – financements suffisants (un secrétaire général aux attributions clarifiées, un encadrement renforcé, un organigramme adapté) ;
- **État accompagnateur et facilitateur** : Réussir le passage de la tutelle à l'accompagnement et à des actions coordonnées et contractualisées (orienter, produire des normes, des procédures et des guides, repérer et diffuser les bonnes pratiques, ...) ;
- **Cadre Juridique favorable** : Clarification des dispositions de la Charte communale, réforme de la fiscalité locale, révision du découpage communal, ...

Bénéficiaires du programme

- **Les communes de Bouizakarne, Labyar, Aferkat, Laqsabi Tagoust, Tiglit, Taliouine Assaka, Ras Oumlil, Ait Boufoulen**. Ces communes sont pour la plupart rurales exception faite de la commune **urbaine** de Bouizakarne. Dans les deux cas, la démarche d'élaboration du PCD requiert des procédures d'organisation et des outils d'investigation différents.
- **La société civile locale** (au niveau provincial et communal)
- **La Division des Collectivités Locales (DCL) de la province**

Gestion et déploiement

Targa est le partenaire de terrain de l'Agence du Sud. A ce titre, Targa accompagne et apporte une assistance technique pour la mise en place et la concrétisation de ce programme d'appui et d'accompagnement aux communes dans leur exercice de planification aboutissant à l'élaboration de

leur plan communal de développement selon l'approche décrite dans le kit « planification stratégique participative » établi à cet effet.

Targa n'a pas vocation à se substituer aux institutions locales (DCL et communes) pour produire le PCD. Son rôle est d'accompagner ces institutions par des orientations, expertises ponctuelles, réglages permanents (pendant la durée de l'accompagnement) en vue d'une élaboration endogène du PCD, suivant les principes de la planification stratégique et participative.

Processus et outils méthodologiques

La démarche d'appui à l'élaboration des PCD des communes de Guelmim est similaire au processus développé dans le cadre du programme mise en œuvre dans le nord (cf. chapitre 1-1). Ainsi le séquençage des étapes est équivalent, mais certains aspects de la démarche et les outils ont parfois été adaptés pour correspondre au contexte et aux spécificités locales des communes de Guelmim.

a. Préparation et lancement : Prise de contact avec le terrain

Présentation étape : Les ateliers de sensibilisation, objectifs et logique de l'intervention, conditions requises avant le passage à l'étape suivante.

Outils :

- i. feuille de route
- ii. présentations
- iii. mémo organisation ateliers de démarrage
- iv. canevas compte rendu

b. État des lieux

Présentation étape : Différents niveaux de collecte d'informations « préliminaires », mise en place du SIC, ateliers inter-douars.

Activités de renforcement de capacités : Formations (ETC, DCL, enquêteurs, modérateurs ...) et appui/accompagnement

Outils : Outils de collecte de l'information

- i. Enquête douar
- ii. Enquête ménage
- iii. Lexique questionnaire
- iv. Guide d'entretien commune
- v. Grille d'informations communales
- vi. Grille services extérieurs communes
- vii. Questionnaire services extérieurs
- viii. Questionnaire DCL
- ix. Enquête économique (pour la municipalité)
- x. Grille de fonds documentaire quartier

c. Diagnostic participatif

Présentation étape : Organisation du forum de diagnostic participatif communal, organisation des solutions proposées dans une grille, rédaction du rapport

Outils :

- i. Grille de solutions
- ii. Cartes

iii. Canevas de rapport de forum de diagnostic participatif

d. Planification stratégique, programmation et budgétisation

Présentation étape : Ateliers de planification (pré-planification, planification stratégique, programmation)

Outils :

- i. Rapport du forum
- ii. Cartes
- iii. Cadre logique stratégique
- iv. Cadre logique opérationnel
- v. Canevas de rapport PCD

Autres outils méthodologiques

- i. Programme module de formation SIC (les guides d'utilisation et d'exploitation)
- ii. Documents de travail : Feuille de route, document de travail des AID, Forum diagnostic participatif, Planification, document de travail spécifique à l'urbain
- iii. Cartographie
- iv. Fonds de cartes pour état des lieux
- v. Fonds de cartes pour désenclavement et planification



Bilan général des activités

Mécanismes de suivi :

a. Réunions périodiques avec les équipes :

Depuis le lancement du programme, plusieurs réunions de concertation ont été organisées pour assurer un bon fonctionnement et un maximum d'efficacité.

À ces réunions, ont été invitées plusieurs fois les acteurs locaux et les partenaires en vue de maintenir le pilotage commun des activités.



b. Agenda et état d'avancement :

Les grandes réalisations peuvent se répartir en deux catégories : activités d'information-formation et activités terrain :

Activités de formation/information	2010	2011	2012	Observations
Correspondances entre partenaires				
Réunions comité du pilotage				
Formation sur l'animation des AID				
Formation sur l'animation des FDP				
Formation sur la rédaction des REL				

Formation sur la planification en agriculture et en tourisme				
Formation sur la planification PCD				
Renforcement des capacités de la femme				Consultante ONU-Femmes

Activités de terrain	2010	2011	2012	Nb total des activités	Nb total communes concernées	Observations
Enquête et BDD SIC				8 BDD SIC	8	
AID, AIQ et ateliers socioprofessionnels				35 ateliers	8	
Forums de diagnostic participatif				8 Forums	8	
Ateliers de planification				8 ateliers	8	
Enquête environnement				8 fiches	8	
Rapports état des lieux et synthèses				8 Rapports	8	
Rapports Forum diagnostic				8 Rapports	8	
Rapports PCD				8 Rapports	8	
Rapports Synthèses PCD (français)				4 rapports	4	Activité en cours
Enquête gouvernance				8 fiches	8	
Rapports d'état d'avancement				2 rapports	8	2 rapports déjà établis pour les réunions comité pilotage

c. Base de données des ressources humaines

2-3 Projet : Cycle de Formation de Formateurs en Décentralisation et Coopération Décentralisée

Nom du projet	Cycle de Formation de Formateurs en Décentralisation et Coopération Décentralisée
Lieu	École Nationale de l'Administration (ENA) - Université Internationale de Rabat (IUR)
Bénéficiaires	Cadres des administrations et institutions communales, provinciales et régionales - Maroc
Durée du projet	Cycle I : du 22/06/10 au 22/02/11 Cycle II : du 28/09/11 au 30/04/12
Budget global	
Partenaire(s)	Programme Art GOLD- PNUD Maroc et ses partenaires : la DGCL et la DFCAT (Ministère de l'Intérieur) - l'IUR (Université Internationale de Rabat) - Partenaires de la Coopération Décentralisée : FELCOS Umbria, FAMSI, Agence Catalane de Coopération au Développement

Contexte du projet

Ce projet s'inscrit dans un contexte institutionnel marqué par le renforcement du processus de décentralisation au Maroc. Avec l'adoption de la nouvelle Charte communale de 2009, les compétences dévolues aux collectivités locales marocaines sont de plus en plus élargies aux niveaux local, régional et international.

Dans ce grand chantier qu'est la décentralisation, 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 l'échange d'expériences en matière de gouvernance locale et d'exercice de la maîtrise d'ouvrage. La coopération décentralisée constitue ainsi une nouvelle forme de coopération internationale au profit du développement local et régional. Cette vision de partenariat s'accompagne de la création et la mise en valeur d'outils et d'instruments existants qui permettent de gérer et de coordonner l'offre et la demande de coopération décentralisée, et de coopération internationale en général.



Séance de questions aux intervenant-e-s

Objectif général

Le cycle de formation vise à former des cadres aux niveaux central et territorial en renforçant leurs connaissances et leurs capacités en matière de **Décentralisation** et de **Coopération Décentralisée**, d'ingénierie et de communication pédagogique et en montage et suivi de projets, de façon à ce qu'ils/elles soient en mesure de dispenser eux-mêmes/elles-mêmes des formations dans ces domaines.

Objectifs spécifiques

- Renforcer les connaissances théoriques et pratiques des professionnels(le)s marocain(e)s (une trentaine par cycle) en matière de décentralisation sur les différents processus de décentralisation en cours au Maghreb, dans l'Espace euro- méditerranéen, en Afrique, et en Amérique ;
- Présenter et analyser les autres modèles de décentralisation au Maghreb, en Europe, en Afrique et aux Etats Unis ;
- Offrir une formation théorique et méthodologique sur la coopération internationale et son action en termes d'appui à la décentralisation à partir des expériences illustratives au Maroc ;
- Capitaliser les définitions, les approches et les méthodologies appliquées en matière de coopération décentralisée européenne au Maroc,
- Renforcer les capacités des participants en matière de formation des adultes ;
- Fournir un espace de réflexion et les instruments nécessaires à la formulation et la définition d'une offre de services en coopération décentralisée au sein de la DGCL.

Déroulement du projet

Le cycle adopte une approche qui promeut :

- La participation égalitaire des sexes dans la sélection des bénéficiaires de la formation, en essayant d'avoir le plus grand nombre possible de femmes,
- L'échange d'expériences à partir d'études de cas et de visites de projets de coopération décentralisée entre les acteurs nationaux, les acteurs locaux des différentes régions concernées et les professionnels de la coopération internationale multilatérale, bilatérale et décentralisée, etc.

Adressé aux cadres des collectivités locales de 4 régions marocaines (Tanger-Tétouan, Tadla-Azilal, Oriental, Fès-Boulemane) ainsi qu'aux cadres et technicien-ne-s de différentes directions du Ministère de l'Intérieur, ce cycle de formation est organisé en 6 modules de formation d'une durée d'une semaine chacun :

- Module 1 Régionalisation et collectivités territoriales au Maroc
- Module 2 Benchmark de la décentralisation
- Module 3 Introduction à la Coopération Internationale
- Module 4 La Coopération Décentralisée : cadre juridique et acteurs
- Module 5 Ingénierie pédagogique et Communication
- Module 6 Instruments et techniques de la Coopération Décentralisée

Module 1 « Régionalisation et collectivités territoriales au Maroc »

Objectif global : Appuyer et accompagner les régions et les collectivités territoriales dans l'exercice de leurs attributions, particulièrement en matière de coopération décentralisée.

Module 2 « Benchmarking sur la Décentralisation »

L'objectif du module 2 est de renforcer les capacités des participants des fonctionnaires locaux, essentiellement des secrétaires généraux de communes, afin qu'ils puissent :

- Maîtriser les différents modèles de décentralisation et pouvoir en saisir les enjeux, les mécanismes et les contraintes ;
- Comprendre comment les différents modèles présentés font face aux différentes problématiques susvisées ;
- Tirer les leçons des différents exemples étudiés en termes d'opportunités et de contraintes, tout en faisant ressortir des problématiques transversales aux différents modèles de décentralisation selon la grille d'analyse élaborée par l'IUR ;
- Promouvoir l'esprit et le travail d'équipe à travers des travaux de recherche en groupes

Module 3 : Introduction à la coopération internationale

L'objectif du module est de :

- Maîtriser les principaux concepts et types de coopération internationale,
- Connaître le cadre juridique de la coopération internationale,
- S'appropriier les mécanismes de partenariat et de mobilisation des ressources,
- S'informer sur les différentes expériences de coopération.

Module 4 : Coopération décentralisée : cadre juridique et acteurs

L'objectif du module 4 est de renforcer les capacités des fonctionnaires locaux, essentiellement des Secrétaires généraux de communes, afin qu'ils puissent :

- Maîtriser le cadre juridique de la coopération décentralisée au Maroc : Compétences des collectivités locales, formes de coopération décentralisée et tutelle.
- Connaître les différents acteurs marocains en matière de coopération décentralisée au niveau local et national : Compétences, rôles, mécanismes de financement, coordination entre les acteurs, territoires et domaines d'intervention.
- Connaître les différents acteurs internationaux et les approches de la coopération décentralisée des principaux acteurs partenaires (France, Espagne, Italie) : définitions, cadre juridique, les réseaux existants, Exemples de projets/partenariats.
- Apporter une réflexion, une analyse et un débat autour des problématiques qui se dégagent des interventions.

Module 5 : Ingénierie pédagogique et communication

L'objectif du module 5 est de renforcer les capacités des cadres qui, à la fin de ce module, devraient savoir :

- Concevoir et animer un dispositif technique et financier de coopération internationale ;
- Maîtriser les outils pédagogiques et méthodologiques pour être un formateur dans le domaine de la coopération décentralisée.

Module 6 : L'ingénierie pédagogique : Techniques d'animation et de communication

Le contenu du module 6 s'articule autour de deux composantes. La première porte sur l'ingénierie pédagogique ; la deuxième consiste en une série de techniques de communication pédagogique.

L'objectif du module 6 est de renforcer les capacités des cadres qui, à la fin de ce module, devraient :

- S'appropriier les outils et les méthodes d'ingénierie pédagogique ;
- Apprendre à préparer et animer une séance de formation pour adultes en appliquant les principes et techniques de base de l'ingénierie pédagogique.

Méthodologie

Ce cycle de formation a été conçu et planifié par un comité de pilotage, organe composé de représentants de la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL), Art-Gold PNUD et l'association Targa-AIDE. La méthode pédagogique adoptée pendant ce cycle de formation se base sur l'équilibre entre les dimensions théoriques et pratiques et la mise en pratique des acquis à travers des études de cas et des visites de terrain.

Lors des ateliers de travail, les participant-e-s ont expérimenté et appliqué les outils et les méthodologies de travail indispensables à la bonne gestion d'un projet de coopération décentralisée. Ces exercices pratiques ont porté sur l'analyse comparée des processus de décentralisation, les outils de montage et de suivi de projet, tel que le cadre logique, ou encore sur les outils de gestion de partenariat (rédiger une convention de partenariat, négocier un accord de partenariat, faire un dossier de demande de financement,...).

Animation

- Des professeurs universitaires
- Des experts étrangers
- Des représentants d'Ambassades accrédités à Rabat
- Des représentants d'Organisations internationales et de bailleurs de fonds

Tout au long de la formation, les participants ont ainsi pu s'approprier ces méthodologies en s'y exerçant sous l'encadrement du responsable pédagogique, développant ainsi leurs capacités d'analyse, leur esprit critique et leur capacité à travailler en équipe. Chacun de ces travaux de groupes a fait l'objet d'une restitution en séance plénière, afin de partager le fruit de leur travail avec l'ensemble de leurs collègues et de soumettre ces travaux à une évaluation collective visant leur amélioration.

A la fin du cycle de formation, un certificat du Programme des Nations Unies pour le Développement a été délivré à chaque participant.

Avancement du projet en 2010

L'ensemble des 6 modules de formation du 1er cycle ont été réalisés, le premier ayant eu lieu du 28 juin au 2 juillet 2010 et le dernier s'étant achevé le 17 décembre 2010 dans les locaux l'ENA de Rabat. Les 33 participant-e-s se sont vu remettre des attestations de formateurs/trices par le Ministère de l'Intérieur.

Activités réalisées en 2011 et 2012

- Évaluation du 1^{er} cycle et des acquis des participant-e-s
- Élaboration d'un document de capitalisation sous forme de guide méthodologique qui intègre une valise documentaire rassemblant et analysant l'ensemble de la documentation, des interventions et des produits issus des travaux de groupes.
- Le deuxième cycle de formation des formateurs en décentralisation et coopération décentralisée a été organisée et réalisée en six modules (entre septembre 2011 et février 2012), d'une durée d'une semaine chacun, soit 30 jours de formation, au profit d'une trentaine de secrétaires généraux des institutions communales, provinciales et régionales ainsi que des cadres de la DGCL et de l'administration centrale du Ministère de l'intérieur.

Le 2^{ème} cycle a eu pour objectif principal de répondre à la demande de la DGCL de renforcer les capacités secrétaires généraux des collectivités locales et de se doter de compétences sur l'articulation et la coordination de la coopération internationale et décentralisée au niveau central et local.

Cette deuxième édition du cycle de formation au titre de 2011- 2012 s'est révélée de l'avis des organisateurs, des intervenants et des participants d'une portée innovante, caractérisée par une contribution enrichissante au profit des participants.



Groupe de participant-e-s au séminaire territorial à Fès

Formation novatrice :

Plusieurs éléments nouveaux ont été introduits dans la conception et la formulation de la deuxième édition du programme de formation des formateurs en décentralisation et coopération décentralisée. Il s'agit notamment du choix des thématiques, d'un contenu en substance largement concret, abordé, traité, analysé selon une **méthode comparative des expériences étrangères**. Un **benchmarking** mettant tous ses outils au service d'une réflexion collective émise tout aussi bien par les intervenants que les participants, favorisant ainsi la consolidation des acquis et le développement d'aptitudes opérationnelles.

Des acquis consolidés :

Les différentes thématiques traitées par les intervenants ont mis l'accent sur les problématiques clés de la gestion de la coopération décentralisée et de l'intercommunalité et ont développé une matrice de compétences dont les participants avaient bien besoin.

Des aptitudes opérationnelles :

Le contenu des six modules permet aux participants de développer des aptitudes professionnelles de portée opérationnelles dans divers domaines de la gestion des affaires locales entre autres :

- Le management stratégique à travers l'élaboration des plans communaux de développement ;
- Le management des projets (formulation, mise en œuvre, pilotage, suivi évaluation, analyse des risques) ;
- Le management de montage d'un partenariat de coopération internationale,
- La méthode de l'élaboration d'une convention de partenariat ;
- Techniques de présentation et de négociation d'un projet pour un financement,

Formation “professionnalisante” :

Une forte dose de professionnalisme a marqué l’animation des six modules de formation tant en termes d’expertise des intervenants et de contenu pratique des communications qu’en termes d’implication des participants.

3 - PROJETS ACHEVÉS EN 2011

3-1 Projet : Programme de Formation en décentralisation et planification pour des élus et cadres de la Région de Tanger-Tétouan

Nom du projet	Programme de formation et d'échanges techniques en décentralisation et déconcentration pour les cadres de la DGCL et des élus
Lieu	Région de Tanger-Tétouan
Bénéficiaires	Une trentaine de bénéficiaires : - Élus et cadres des collectivités locales de la Région de Tanger-Tétouan - Cadres territoriaux de la DGCL (Représentant-e-s des DCL)
Durée du projet	Du 12/04/10 au 12/04/11
Budget global	
Partenaire(s)	Programme ART GOLD (PNUD Maroc) et ses partenaires : Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL, Ministère de l'Intérieur) Conseil Régional de Tanger-Tétouan Partenaires de la Coopération Décentralisée (Région Marche, Université d'Urbino, Région de Provence-Alpes-Côte d'Azur PACA, FAMSI, Agence Catalane de Coopération au Développement)

Contexte du projet

Le projet « *Programme de Formation et d'échanges techniques en décentralisation et planification pour des élus de la Région de l'Oriental et de la Région de Tanger-Tétouan ainsi que des cadres de la DGCL* » s'inscrit dans le cadre de la décentralisation politique entreprise au Maroc.

L'idée de ce projet est née à partir de l'intérêt manifesté par des acteurs locaux de la nécessité de renforcer leurs capacités en matière de planification locale et gestion de la chose publique, à l'heure où les prérogatives des collectivités locales marocaines évoluent.

Aussi, ce projet prévoit la mise en œuvre d'un programme de formation et des échanges des cadres de la DGCL et des élus et des cadres des 2 régions (Tanger-Tétouan et Oriental) en réponse aux besoins des collectivités locales desdites régions. En effet, à travers les Groupes de Travail Régionaux et Provinciaux (GTR et GTP) mis en place dans le cadre du Programme Art Gold, les acteurs/actrices locaux/locales ont identifié le renforcement des capacités comme une priorité locale.



Atelier en groupes

Dans le cadre de son partenariat avec le programme Art Gold, Targa est en charge de la mise en œuvre et du suivi du programme de formation (pas des échanges techniques) dans la Région de Tanger-Tétouan uniquement.

Objectifs

- **Objectif général** : Accompagner le processus de décentralisation en cours au Maroc et promouvoir la bonne gouvernance locale, à travers l'amélioration de la gestion des affaires locales au niveau de la Région de Tanger-Tétouan
- **Objectif spécifique** : Appuyer la planification stratégique locale à travers le renforcement des capacités des élus et des cadres des collectivités Locales

Déroulement du projet

Ce programme de formation se compose de 10 modules, répartis en 2 séminaires et qui portent sur des thématiques telles que la décentralisation, le rôle des collectivités locales en termes de développement, la coopération décentralisée et le partenariat, la planification stratégique et la gestion de projets, ou encore la gestion administrative et financière des collectivités :

Séminaire 1 Le rôle des Collectivités Locales en tant qu'acteurs de développement

- Module 1 Décentralisation, territoire et développement (1 jour)
- Module 2 Rôle des collectivités locales en matière de développement : analyse des instruments juridiques et pratiques des Collectivités Locales (1 jour)
- Module 3 Compétences du Conseil Régional en matière de service public et de développement (1 jour)
- Module 4 Gestion de partenariat des Collectivités locales (2 jours)
- Module 5 Le partenariat, outil de développement territorial (2 jours)
- Module 6 L'économie au service du développement régional (1 jour)

Séminaire 2 La gestion de la chose locale

- Module 1 La place des femmes dans la vie et la gestion de la politique locale (2 jours) ;
- Module 2 Gestion de projets et rôle de la région dans la planification stratégique du développement local (4 jours) ;
- Module 3 Gestion et management de marchés et de services publics (3 jours) ;
- Module 4 La coopération décentralisée : un outil de développement à disposition des Collectivités Locales (2 jours) ;
- Module 5 Modernisation et rationalisation de la gestion administrative et financière des Collectivités Locales (3 jours).



Photo 1 : Formation sur la planification

Les sessions de formation ont été organisées au siège du Conseil Régional à Tanger, au rythme moyen de 2 modules par mois.

Animées par des formateurs/trices externes et internes à Targa, les formations ont veillé à travailler les différentes thématiques proposées tant sur le plan théorique que sur le plan pratique.

Au fur et à mesure du déroulement du programme, les bénéficiaires ont fait naître une dynamique émulative au sein du groupe, et ils ont témoigné de leur motivation et d'un intérêt manifeste pour les thèmes abordés. L'aspect « mise en pratique » au sein d'ateliers illustrant les aspects théoriques de la formation a été particulièrement apprécié par l'ensemble des participant-e-s.

Avancement du projet en 2010

Inauguré le mardi 6 juillet 2010 avec la dispense du premier module intitulé "Décentralisation, territoire et développement", le premier séminaire de ce programme de formation s'est clôturé à Tanger les 2 et 3 novembre 2010 avec la réalisation du 5^{ème} module du séminaire, le 6^{ème} module consacré à l'économie locale étant reporté à une date ultérieure. Centré sur le rôle des Collectivités Locales en tant qu'acteurs de développement, les 5 modules de ce 1^{er} séminaire ont permis d'aborder des thématiques telles que la décentralisation, les compétences et les attributions des Collectivités locales à chacun des 3 niveaux de décentralisation (Commune, Province/Préfecture et Région) ou encore le partenariat des collectivités locales.

Le deuxième séminaire intitulé "La gestion de la chose locale" a débuté le 20 novembre 2010 avec la dispense du premier des 5 modules qui le composent. Plus technique, ce 2^{ème} séminaire poursuit l'effort d'intégration de l'aspect « pratique » de la formation autour de thèmes allant de la coopération décentralisée à la planification stratégique et la gestion de projet, en passant par la gestion administrative et financière des collectivités.



Débats entre participant-e-s

Activités réalisées en 2011

- Dispense des 4 modules de formation non encore réalisés (module 6 du séminaire 1, modules 3,4 et 5 du séminaire 2) ;
- Rédaction du rapport final d'évaluation et élaboration d'un document de capitalisation sous forme d'un dossier avec des propositions en stratégies nouvelles dans la gestion des affaires locales.

3-2 Projet : Renforcement du rôle des communes du projet Parc Naturel Bouhachem en tant que services de proximité au citoyen

Nom du projet	Renforcement du rôle des communes du projet de Parc Naturel de Bouhachem en tant que service de proximité au citoyen
Pays / Lieu	Maroc, 6 communes du Parc de Bouhachem (Provinces de Chaouen, Tétouan et Larache)
Bénéficiaires	Habitants et fonctionnaires des 6 communes du Parc
Durée du projet	Du 10/12/10 au 31/12/11
Budget global	
Partenaire(s)	CRTT, Provinces de Chefchaouen, Tétouan, Larache, les 6 communes du parc, la DGCL, Association TARGA, APDN, Direction Régional des Eaux et Forêts, Gouvernement des Iles Baléares, FAMSI et Programme ART GOLD du PNUD Maroc

Contexte du projet

Le Conseil Régional Tanger-Tétouan (CRTT) a initié en 2001, une démarche de développement local et durable sur le territoire rural de Jbel Bouhachem au nord du Maroc, territoire choisi pour sa fragilité et la richesse de son patrimoine naturel et culturel, une démarche, unique et expérimentale au Maroc.

Le CRTT, ayant des compétences en matière d'aménagement du territoire, de protection de l'environnement, de développement économique et social a donc décidé de faire émerger un nouveau mode de gestion des ressources naturelles et de développement durable, créant ainsi le Parc Naturel de Bouhachem. Ce projet a permis d'attirer l'attention des communes rurales, des acteurs locaux et nationaux sur la nécessité d'un développement durable et participatif du territoire.

Dans ce sens et en partenariat avec le Programme ART-GOLD, l'association Targa-AIDE, a organisé en 2011 divers ateliers d'échange et de formations sur le montage et la gestion de projets, et sur l'intercommunalité au siège du Conseil Régional de Tanger –Tétouan (CRTT) à Tanger, au profit des élus et acteurs locaux constituant les 6 communes partenaires du Parc Bouhachem et ce en vue de réussir une telle démarche intercommunale et initier les habitants et acteurs locaux à une gouvernance locale participative.

L'objectif de ces formations organisées par Targa est d'accompagner les projets de développement local au niveau du Parc naturel, par un processus de sensibilisation et de renforcement de capacités indispensable pour la bonne gouvernance locale, notamment en matière de gestion participative, de montage de projets et d'intercommunalité.

Territoire du projet

Le territoire du projet du Parc Naturel de Bouhachem (PNB) est situé au nord du Maroc, dans la région Tanger-Tétouan, à l'intersection des provinces de Tétouan, Larache et Chefchaouen. Il couvre un territoire de 105 470 ha pour une population de 50 000 habitants et englobe six communes rurales situées autour du Jbel Bouhachem :

- Les Communes de Laghdir, Tanakoub et Dardara, situées dans la Province de Chefchaouen ;
- Les Communes d'Al Ouad et Beni Leit, situées dans la Province de Tétouan ;

- La Commune de Tazrout, située dans la Province de Larache.

Au Maroc, la démarche de développement durable pour la création de parc naturel est récente. En effet, une loi (N° 22.07) sur les Aires Protégées a été validée par le Parlement le 19 Aout 2010. Il classifie les aires protégées de la manière suivante : Parc National, Parc Naturel, Réserve Naturelle, Site Naturel et Réserve biologique

Les porteurs du projet de Parc Naturel de Bouhachem ont opté pour la deuxième option considérant la pertinence de cette démarche sur le territoire marocain et son analogie avec le cadre juridique des Parcs Naturels Européens. Sa gestion sera confiée à un groupement de communes en cours de création. Il est donc primordial de renforcer leurs capacités et leur savoir faire en matière de gestion des aires protégées.

La problématique de l'accès à l'eau

A propos de la région de Tanger Tétouan, elle demeure parmi les régions marocaines les plus riches en eau. L'accès à cette ressource demeure néanmoins problématique dans de nombreuses localités enclavées. On constate, en effet, que de nombreux douars des Communes du Parc souffrent d'un accès difficile à l'eau potable. Certaines sont même touchées par la sécheresse au cours des étés les plus arides. Les habitants (et particulièrement les femmes) se trouvent alors dans l'obligation de parcourir de longues distances, dans des endroits accidentés avant de pouvoir s'alimenter en eau potable. D'autres utilisent les eaux stagnantes des cours d'eau, insalubres à la consommation et qui représentent un risque pour la santé de l'Homme. Face à cette situation périlleuse, on observe une défaillance de l'administration communale qui n'est pas en mesure de répondre efficacement aux attentes de ses citoyens, faute de moyens techniques et financiers.

Objectifs

Objectif global : Améliorer les conditions de vie de la population du territoire 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.

Objectifs spécifiques :

1. Améliorer la capacité de gestion des administrations locales vis à vis de la citoyenneté,
2. Améliorer la qualité de vie et la santé de la population par la promotion du droit universel de l'accès à l'eau.

Activités du projet en 2011

Du résultat 1 : La gestion courante des affaires communales est améliorée

- Activité 1.1 : Liste des besoins en équipement de chaque commune ;
- Activité 1.2 : Réception des devis ;
- Activité 1.3 : Lancement d'un appel d'offre et achat des équipements ;
- Activité 1.4 : Cérémonie officielle de remise du matériel ;
- Activité 1.5 : Détermination des modules de formations et bénéficiaires ;
- Activité 1.6 : Lancement de l'appel à candidature pour la sélection des formateurs ;
- Activité 1.7 : Réalisation du cycle de formation ;
- Activité 1.8 : Remise d'attestation de participation

Du résultat 2 : Un meilleur accès de la population à l'eau est assuré sur le territoire du projet de Parc

- Activité 2.1 : Identification de l'emplacement des puits;
- Activité 2.2 : Élaboration d'une fiche technique/CPS pour la réalisation des travaux ;
- Activité 2.3 : Lancement d'un appel d'offre ;
- Activité 2.4 : Réalisation des travaux ;
- Activité 2.5 : Réception officielle et inauguration des puits

Du résultat 3 : Le groupement des communes du projet du PNB a été mis en place

- Activité 3.1 : Accompagnement des CRs visant à introduire une approche intercommunale dans les phases de Diagnostique et Planification des PCD ;
- Activité 3.2 : Ateliers de sensibilisation aux enjeux et intérêts de l'intercommunalité (DGCL) ;
- Activité 3.3 : Formation sur les aspects juridiques de l'intercommunalité au Maroc (DGCL) ;
- Activité 3.4 : Formation sur la gestion technique et financière (DGCL) ;
- Activité 3.5 : Journée de présentation du groupement et de planification conjointe avec l'ensemble de partenaires du PNB et la DGCL ;
- Activité 3.6 : Échange au niveau d'une expérience intercommunale en Andalousie ;
- Activité 3.7 : Capitalisation de l'expérience sous forme de publication

3-3 Projet : Programme de formation dans les centres des communes rurales de Bab Berred, Bni Hadifa, Issaguen et Zoumi

Nom du projet	Mise en place d'une phase de formation dans les centres des communes rurales de Bab Berred, Issaguen, Bni Hadifa et Zoumi dans les provinces de Chefchaouen, Al Hoceima et Ouezzane
Lieu	Bab Berred - Issaguen - Bni Hadifa - Zoumi
Bénéficiaires	Élu-e-s et fonctionnaires des 3 centres, Services extérieurs, Autorités locales et Société civile
Durée du projet	3 centres : du 01/09/10 au 31/12/11 Zoumi : du 01/02/11 au 31/12/11
Budget global	
Partenaire(s)	APDN - Agence pour la Promotion et le Développement Économique et Social des Préfectures et Provinces du Nord – Maroc AECI - Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement

Contexte du projet

Le projet pilote de promotion de petits centres dans les provinces du nord du Royaume du Maroc a pour ambition d'appuyer l'action de l'État marocain et d'encourager la promotion d'un développement rural intégré et durable à travers l'appui de trois petits centres ruraux du nord du Maroc dans le processus de décentralisation et de démocratie participative locale, à travers le renforcement de la gouvernance et des capacités de l'ensemble des acteurs de la politique de développement local.

Dans le cadre de ce projet, les différents partenaires ont imaginé un programme de formation à l'attention des cadres et employé-e-s des collectivités et autorités locales ainsi qu'à celle des services extérieurs résidants et des représentant-e-s de la société civile des communes rurales d'Issaguen, Bni Hadifa (Province d'Al Hoceima), Bab Berred (Province de Chefchaouen) et Zoumi (Province de Ouezzane).

Ce programme de formation se réalise en plusieurs étapes. La phase de formation actuelle s'inscrit dans la continuité de la précédente (2005-2008), qui a visé d'une part l'amélioration de la performance de gestion économique et financière, et d'autre part la performance de la qualité du service social et administratif de l'institution communale. Il s'agit pour cette seconde phase de poursuivre le renforcement des capacités des acteurs locaux en axant la formation sur la planification et la gestion des actions de développement à entreprendre sur le territoire des communes.

L'objectif est ainsi de permettre aux acteurs locaux d'être en mesure de prendre en charge et de mener à bien le processus d'élaboration du Plan Communal de Développement (document d'orientation stratégique qui fixe les priorités de développement et les décline en projets à réaliser par la commune) et d'améliorer leurs performances en matière de gouvernance locale.

Objectifs du Projet

- Accompagner les acteurs locaux dans leur mission de planification du développement des trois communes concernées ;
- Améliorer les performances des acteurs locaux en matière de gouvernance locale.

Déroulement du projet

Cette seconde phase du programme de formation comporte 14 modules, répartis sur 3 axes :

- Axe A: Planification territoriale
- Axe B : Gouvernance locale
- Axe C : Société civile

Axe A: Planification territoriale

L'Axe « Planification territoriale » est composé de 6 modules. Il est adressé aux élu-e-s et aux cadres communaux, ainsi qu'aux représentant-e-s des services extérieurs résidants et de l'autorité locale. Il a été conçu de façon à répondre aux besoins des acteurs locaux concernés par le processus d'élaboration des PCD (analyser chaque phase du processus, pour mieux en saisir la logique intrinsèque et en maîtriser la méthodologie).

Module A 1	Planification stratégique territoriale : fondements et processus
Module A 2	Étape de diagnostic territorial dans le processus
Module A 3	Étape de planification stratégique dans le processus
Module A 4	Le PCD, un outil précieux pour la commune
Module A 5	Le système d'information communal (SIC)
Module A 6	Le suivi et l'évaluation participative

Module A1 : Le processus de planification stratégique : histoire, fondements, étapes et acteurs

L'objectif général du module A1 est de permettre aux participant-e-s de comprendre le mécanisme de la planification en général, son intérêt pour la gestion d'un territoire et pour la population. Il se décline en plusieurs objectifs spécifiques :

- Maîtriser l'approche et le processus de planification stratégique ;
- Fondements de la planification stratégique communale ;
- Les différentes étapes du processus (feuille de route) ;
- Les différents acteurs et leur rôle dans le processus de planification stratégique.

Module A2 : Le diagnostic territorial

Le module consacré au diagnostic territorial dans le processus d'élaboration du Plan Communal de Développement (PCD) a été conçu pour permettre aux participants d'acquérir les compétences pour connaître un territoire dans ses composantes physiques et humaines, et savoir établir un bilan de toutes les interventions ayant lieu sur ce territoire (étatique, privée et autres), pour construire, à partir de cette connaissance qui pose un état des lieux, une batterie de solutions possibles aux différentes problématiques, de manière participative et partagée entre les différents acteurs locaux.

Module A3 : L'étape de planification stratégique dans le processus PCD

L'Objectif général du module est d'expliquer en quoi consiste la phase de planification stratégique dans le processus d'élaboration des PCD et comment la réaliser, et de sensibiliser les élu-e-s, cadres communaux, services extérieurs et autorités locales à leur rôle dans la planification communale

Module A4 : Le document PCD, un outil précieux pour la commune

L'objectif de ce quatrième module de formation est d'amener les participant-e-s à considérer le PCD comme un outil au service de la commune et de sa population pour la bonne gestion des projets de développement mis en œuvre sur son territoire, et non comme une finalité.

Module A5 : Le système d'information communal (SIC)

Le système d'information communale (SIC) est un outil spécifique qui permet d'aider les communes rurales engagées dans un processus de planification stratégique à gérer leur développement de manière autonome et pérenne. Ce système d'appui à la planification et d'aide à la décision propose :

- Une méthodologie de collecte de l'information ;
- Une application informatique autour d'une base de données.

Entièrement arabisé, le SIC est divisé en plusieurs composantes :

- La monographie ;
- Les Plans de développement, qui intègrent les informations sur les projets planifiés (axes stratégiques de développement, objectifs par axe, fiches projets, etc.).
- Les Tableaux de bord, qui produisent des indicateurs de performance.

Grâce à ce système, la commune dispose à tout moment d'une image claire et détaillée de sa situation, ce qui lui permet de mesurer les progrès accomplis, de repérer les points de blocage et d'agir en conséquence. De plus, le SIC permet de renforcer la transparence de la gestion communale et de créer un climat de confiance entre les élus et les bailleurs de fonds.

Comme l'efficacité du SIC repose en grande partie sur la collecte des données, un guide détaillé sur le sujet est mis à la disposition de la commune. Il contient des questionnaires et des fiches prêts à l'emploi et indique la périodicité à laquelle les différents types de données doivent être collectés.

Le module « **système d'information communal** » s'adresse principalement à l'équipe technique communale (ETC) chargée de l'élaboration du PCD, et à toute autre personne intéressée ou qui contribue à l'élaboration du PCD.

Module A6 : Système de suivi-évaluation participatif

Le module A6 a porté sur le suivi et l'évaluation participative (SEP). En termes d'objectifs à caractère général, il s'agit de :

- familiariser et sensibiliser les bénéficiaires à la culture de l'évaluation,
- leur apporter les outils pour comprendre le SEP et sa place dans le processus PCD,
- définir collectivement un protocole d'un système de SEP appliqué au processus PCD : déterminer la place du SEP dans le processus du PCD.

Axe B : Gouvernance locale

Les quatre modules de l'axe « Gouvernance locale », spécialement adressés aux acteurs communaux (élu-e-s, cadres, employé-e-s), visent à améliorer les performances de l'institution communale en termes de bonne gouvernance, à travers la consolidation de la connaissance de l'environnement institutionnel de la commune, l'acquisition ou le développement de compétences en matière de finances et fiscalité, d'aménagement territorial et de développement durable, ainsi que dans le domaine de partenariat.

Module B 1 Décentralisation et déconcentration : environnement institutionnel et administratif des communes

Module B 2 Finances et fiscalité locales

Module B 3 Aménagement territorial et développement durable

Module B 4 Partenariat et plaidoyer

Module B1 : Décentralisation et déconcentration : Environnement institutionnel et administratif des communes

L'objectif général du module est de définir et évaluer la portée des principaux paramètres d'évolution de la décentralisation et de la déconcentration sur les plans institutionnel et administratif.

Module B2 : Fiscalité et finances locales

Le module B2 a porté sur l'analyse financière des comptes d'une collectivité locale et la préparation de son budget ainsi que la détermination de sa capacité de financement.

Module B3 : Aménagement territorial et développement durable

Le module B3 renforce et complète les autres modules dispensés dans cette phase de formation. Ce troisième module vise le renforcement des capacités des élu-e-s et des cadres communaux en matière d'intégration des outils d'aménagement dans le développement durable des collectivités territoriales. Cette formation a été pensée comme une valeur ajoutée renforçant ainsi la nouvelle vision des PCD.

Module B4 : Partenariat et plaidoyer

L'objectif général de ce module de formation est de permettre aux participants d'approcher l'importance stratégique du partenariat dans le développement territoriale et du plaidoyer dans la construction d'une gouvernance locale.

Axe C : Société civile

L'axe C Société civile consiste à renforcer les capacités des professionnel-le-s des associations locales, pour qu'ils soient mieux à même de répondre aux besoins des populations qu'ils côtoient et des territoires sur lesquels ils/elles évoluent, à travers les projets qu'ils/elles mènent, sur fond d'approche participative et de perspective de genre. Il s'agit alors de consacrer neuf jours du programme pour s'arrêter sur les aspects fondamentaux du montage et de la gestion de projets et de partenariat, et sur la question cruciale du financement.

Module C 1 Approche participative et genre

Module C 2 Montage et gestion de projets socioéconomiques

Module C 3 Financement et partenariat institutionnel

Module C 4 Comptabilité des associations

Module C1 : Approche participative et genre

L'objectif général : Expliquer pourquoi et comment travailler de façon participative et dans une perspective de genre

Module C2 : Montage et gestion de projets socio-économiques

Ce module, consacré au Montage et gestion de projets socio-économiques, a pour objectif général:

- L'acquisition des connaissances de base requises en gestion de projet et de partenariat ;
- La maîtrise des différentes phases de montage de projet.

Module C3 : Financement et partenariat institutionnel

Ce module dispensé aux membres des associations locales a pour objectif général l'acquisition des connaissances de base et des outils pratiques pour l'élaboration d'un projet de partenariat.

Module C4 : Comptabilité des associations

L'objectif général est de sensibiliser les associations sur l'importance de la gestion comptable, assurer le suivi quotidien de toutes les transactions financières de l'association et connaître des conditions minimales pour l'enregistrement, le classement et la conservation des pièces comptables.

3-4 Projet : Développement de capacités de programmation locale par la formation des AUEA de PMH et l'accompagnement des acteurs locaux de la Commune Rurale d'Ouneine

Nom du projet	Développement des capacités de programmation locale par la formation des AUEA de PMH et l'accompagnement des acteurs locaux de la commune rurale d'Ouneine
Lieu	Ouneine, Haut-Atlas
Bénéficiaires	Élu-e-s et fonctionnaires de la commune, Services extérieurs, Autorités locales et Société civile
Durée du projet	du 01/01/11 au 31/12/11
Budget global	
Partenaire	ORMVA – Office Régional de Mise en Valeur Agricole du Souss Massa – Maroc

Contexte du projet

Dans le cadre de la mise en œuvre de la “Stratégie 2020 de développement rural”, le Ministère de l’Agriculture et de la pêche maritime entreprend avec la Banque Mondiale la formulation d’un programme de Développement Rural Intégré de Mise en Valeur des zones Bour (DRI-MVB). L’objectif à long terme consiste à contribuer à la réduction des disparités entre le monde rural et urbain en soutenant la stratégie de développement rural du gouvernement. Les objectifs spécifiques du programme à court et moyen terme sont :

- l’amélioration des revenus et des conditions de vie des populations des régions les plus défavorisées ;
- la valorisation du potentiel des systèmes de production des zones bour, en cherchant, en particulier, à atténuer leur vulnérabilité aux effets de la sécheresse ;
- La mise en place de mécanismes nouveaux de programmation, de financement et d’exécution en vue de mieux asseoir le développement sur la base d’un partenariat des administrations décentralisées avec les organisations locales.

Les principales composantes du programme sont comme suit :

A. Renforcement institutionnel pour le développement des capacités d’intervention dans les zones bour comportant les principales activités suivantes :

- Renforcement des capacités au niveau central à travers principalement le développement des capacités d’intervention au niveau local avec, a) le renforcement des capacités d’exécution des DPA et CT/ et b) le développement des capacités de programmation locale par la formation du personnel des communes, des ONG, des associations etc.
- Soutien à l’agriculture pluviale, avec a) la contribution à la mise en place d’une stratégie de prévention et de lutte contre les effets de la sécheresse, b) l’appui aux actions d’amélioration des systèmes de production à travers l’élaboration de référentiels technico-économiques, la réalisation d’études, le renforcement de la composante recherche-développement.

B. Mise en œuvre de projets locaux dans les zones prioritaires à travers :

- l’amélioration des systèmes de production, avec a) des actions de soutien technique, et b) la contribution aux investissements de développement agricole;
- le renforcement des infrastructures rurales, avec a) les infrastructures d’irrigation, b) la

réhabilitation de pistes rurales, c) les points d'eau pastoraux, d) les infrastructures socialement structurantes ;

- le soutien aux initiatives locales : les financements concernent des activités diverses réalisées par le canal de conventions à passer avec des institutions financières, des établissements publics, des ONG spécialisées et des organisations professionnelles.

Le territoire d'intervention : un territoire fortement enclavé

La commune rurale d'Ouneine est située dans une vallée à forme circulaire bordée de crêtes s'élevant à plus de 2000 mètres d'altitude, située dans le versant sud du Haut-Atlas : elle fait parti du Massif du Toubkal ainsi que du bassin versant de l'Oued Souss dont elle constitue un SBV aux eaux drainées par l'Assif Lemdad, un des affluents d'Oued Souss. Depuis 1992, la commune fait partie, administrativement, de la province de Taroudant.

Le programme de formation

Objectifs et résultats attendus

Mené dans le cadre du Programme DRI-MVB dont l'objectif à long terme consiste à contribuer à la réduction des disparités entre le monde rural et urbain en soutenant la stratégie de développement rural du Gouvernement, ce programme de formation vise à **appuyer l'ensemble des acteurs du secteur agricole ainsi que les acteurs institutionnels et les acteurs de la société civile de la commune d'Ouneine dans la prise en charge du développement territorial.**

De manière plus spécifique, 2 axes ont été définis pour atteindre cet objectif général :

- L'axe A "Formation des Associations des Usagers des Eaux Agricoles (AUEA) de PMH" a pour objectif de **renforcer les capacités de gestion et de planification des activités** des membres des Associations des Usagers des Eaux Agricoles (AUEA) ;
- L'axe B "Accompagnement des acteurs locaux" vise à **accompagner les acteurs locaux, aussi bien les acteurs institutionnels que les acteurs de la société civile, dans le processus de planification en cours** à travers le renforcement de leurs compétences en matière de bonne gouvernance et de gestion.

Les résultats attendus de ce programme consistent en la dispense de 9 modules de formation (deux dans le cadre de l'axe A, sept dans le cadre de l'axe B), **au profit d'une vingtaine de bénéficiaires pour chaque module.**

Approche méthodologique

Visant l'accompagnement des acteurs locaux dans la définition et la mise en œuvre de leur stratégie de développement, ce programme de formation intervient dans le **contexte particulier de la planification communale et l'élaboration du PCD d'Ouneine.** Il paraît donc capital de proposer aux acteurs locaux, qu'il s'agisse des acteurs institutionnels (commune), économiques (agriculteurs) ou de la société civile (associations locales), des formations leur permettant **d'acquérir les compétences et les savoir-faire nécessaires**



pour pouvoir prendre part activement à ce processus qui vise, à terme, le développement de leur territoire.

Chaque élément du programme a alors été réfléchi dans une perspective **participative et pratique**. Des outils méthodologiques adaptés aux besoins réels des bénéficiaires et pertinents pour traiter chaque élément du contenu leur seront systématiquement proposés.

Ainsi, il s'agit d'une part de s'appuyer sur les connaissances des participant-e-s au programme, de partir de ce qu'ils savent et de **valoriser leurs connaissances**, leurs compétences et leurs expériences afin d'avancer dans une **démarche émulative**. De plus, des **exemples concrets** et tirés de leur propre vécu seront soigneusement choisis afin de garantir des formations dynamiques, pertinentes et parlantes.

D'autre part, pour tous les modules il y aura **alternance entre apports théoriques et mise en pratique**, le plus souvent en groupes restreints, dans le cadre d'études de cas, d'exercices dirigés, de discussions-débats, d'ateliers de travail, de mises en situation, etc. Les formations dispensées ne s'apparenteront en aucun cas à des interventions académiques de type "cours magistral", mais s'inscriront bien au contraire dans une **démarche de formation-action** visant à amener les bénéficiaires à **élaborer des propositions d'action** susceptibles de répondre aux problèmes rencontrés.

De plus, la formation sera totalement adaptée aux besoins réels et au matériel disponible sur place. Afin de créer un cadre favorable à la participation de tous les bénéficiaires, les formations seront dispensées en **arabe dialectal**. L'arabe classique sera requis pour tout ce qui a besoin d'être écrit.

Enfin, Targa-AIDE souhaite, à travers le présent programme, contribuer à la promotion des **approches participative et sensible au genre**. L'association veillera à ce que ce programme soit mis en œuvre de manière participative, c'est-à-dire en étroite concertation avec les acteurs/trices locaux/ales, en particulier avec la commune. Un effort de sensibilisation sera également mené pour favoriser, dans la mesure du possible, l'équilibre numérique dans la représentation de femmes et d'hommes parmi les bénéficiaires, et inciter la participation de chacun d'eux/elles au cours de la formation.

Présentation et objectifs des modules

Axe A

Pour l'axe A, l'objectif du programme de formation est de **renforcer les capacités de gestion et de planification des activités des membres des Associations des Usagers des Eaux Agricoles (AUEA)**. Le contenu des fiches-modules suivantes est susceptible de connaître des adaptations à la suite des conclusions et des recommandations issues du diagnostic préliminaire.

Module A 1 : Cadre juridique et attributions des AUEA

L'objectif du module A 1 est d'appréhender le cadre juridique de la constitution et du fonctionnement de l'AUEA en faisant ressortir, d'une part, les fonctions légales et statutaires de l'association, les attributions de l'assemblée générale et du conseil d'administration et en introduisant, d'autre part, la notion du « plan d'action de l'AUEA ».

Module A 2 : Diagnostics participatifs et élaboration de plans d'action sur la valorisation de l'eau à la parcelle et l'entretien des réseaux

Le module A 2 a pour objet la formation des membres du Conseil de l'AUEA aux bases de l'irrigation en faisant observer et expliquer les relations existantes entre l'eau, le sol, la plante et le

climat ainsi que la notion des besoins en eau des cultures. Le deuxième thème du module et qui touche l'entretien des réseaux concerne l'élaboration d'un programme d'entretien du réseau gravitaire et l'organisation des travaux d'entretien. Le processus de planification de l'entretien et d'élaboration du programme est basé sur les résultats des visites de diagnostic du réseau d'irrigation. L'application de ce module au cours du programme de formation a pour objectif de motiver et d'entraîner les responsables d'AUEA à planifier, à budgétiser et à organiser annuellement les travaux d'entretien du réseau et de maintenance des ouvrages.

Axe B

Pour l'axe B, il s'agit d'accompagner les acteurs locaux, aussi bien les acteurs institutionnels que les acteurs de la société civile, dans le processus de planification en cours à travers le **renforcement de leurs compétences en matière de bonne gouvernance et de gestion.**

Module B 1 : Gestion Communale et gouvernance locale

L'objectif du module B 1 est de :

- Permettre aux bénéficiaires de distinguer entre Décentralisation, qui a changé les modes de gestions à l'échelle locale, et Déconcentration qui constitue son support technique ;
- Mieux comprendre le rôle de chaque participant dans la structure qu'il représente ;
- Avoir une idée sur le rôle des autres acteurs communaux sur la base du schéma des acteurs locaux.

Module B 2 : Le processus de planification stratégique

Objectif général : Permettre aux participant-e-s de comprendre qu'est-ce que la planification en général, et quel est son intérêt pour la gestion d'un territoire et pour sa population.

Module B 3 : S.I.C (Système d'information communal)

Objectif général : expliquer l'intérêt d'un système d'information SIC : retombées, bénéfices pour la commune et familiariser les élus et les cadres communaux à l'utilisation et l'exploitation du logiciel SIC

Module B 4 : Fiscalité et finances locales

Le thème de la formation dispensée au profit de cadres communaux impliqués dans le programme d'appui et d'accompagnement à l'élaboration des PCD, portait sur l'analyse financière des comptes d'une collectivité locale et la préparation de son budget ainsi que la détermination de sa capacité de financement.

Module B 5 : Montage et gestion des projets

L'objectif maintenu pour ce module de formation était l'acquisition par les bénéficiaires des connaissances de base requises en gestion de projet, partenariat et planification stratégique et par la suite la maîtrise des différentes phases de montage de projets.

Module B 6 : Comptabilité, gestion administrative et financière des associations

Objectif général : sensibiliser les associations sur l'importance de la gestion administrative, financière et comptable.

Module B 7 : Normes de qualité des filières (olivier, amandier, Arganier, viande caprine, apiculture)

Le module Qualité des produits est dispensé dans le but d'améliorer les connaissances des bénéficiaires (membres des groupements agricoles, agriculteurs et acteurs civils) en termes de qualité des produits agricoles en faisant ressortir les bases pratiques et légales pour améliorer leurs façon de produire et la qualité de leurs produits.

3-5 Projet : Quartiers du Monde

Nom du projet	Quartiers du Monde : Histoires Urbaines
Pays / Lieu	Maroc, quartiers périurbains de Salé (Laâyayda, Tabriquet)
Bénéficiaires	Jeunes, filles et garçons, des quartiers de Salé
Durée du projet	A partir du 01/07/08 (processus engagé en 2003)
Budget global	
Partenaire(s)	Association Quartiers du Monde, associations du réseau international Ligue Démocratique pour les Droits des Femmes – Espace Avenir (Ouarzazate) Associations locales de Salé Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France au Maroc

Contexte du projet

La participation des jeunes, filles et garçons, est nécessaire au développement de leur territoire. Les jeunes sont des ressources et moteur de changement sur leur territoire.

L'utilisation de méthodologies participatives et formatrices permet de valoriser les savoirs populaires et l'empowerment des protagonistes.

Il est nécessaire de travailler le genre à tous les niveaux pour construire l'égalité entre les sexes.



Objectifs

« Quartiers du Monde : histoires urbaines » est un projet stratégique de formation politique à la participation citoyenne de jeunes de différents quartiers du monde, d'associations et de leurs autorités locales, dont l'objectif principal est de contribuer à la construction d'une gouvernance plus inclusive et participative dans des pays du Nord et du Sud, afin que l'apport des jeunes puisse être pris en compte dans l'élaboration des politiques publiques.

Ce projet est réalisé en réseau : en Afrique : Salé (Maroc), Pikine (Sénégal), Bamako (Mali) ; en Europe : Paris (France), Bruxelles (Belgique) ; en Amérique du Sud: Bogota (Colombie), El Alto (Bolivie), Rio de Janeiro (Brésil).

Déroulement du projet

Les jeunes impliqués dans ce processus sont les protagonistes du projet. Le projet Quartiers du Monde : Histoires Urbaines accompagne un groupe de jeunes, filles et garçons, dans leur construction en tant que sujets sociaux et politiques de leur quartier : construction d'une connaissance de soi, de leur quartier et du système sociopolitique dans lequel ils évoluent, développement des capacités d'analyse et de négociation, acquisition d'outils permettant une meilleure lecture et compréhension de leur territoire et de la participation comme un mécanisme régulateur des pouvoirs, important pour la construction de quartiers plus justes et inclusifs.

Les facilitatrices du projet accompagnent les jeunes et le groupe dans ce processus de réflexion, questionnent le processus et donnent des outils et méthodologies : recherche-action participative, cartographie sociale, théâtre forum, atelier vidéo et photo, etc.

Avancement du projet en 2010

Réalisation d'une vidéo Recherche sur les Droits des Femmes avec les jeunes de l'espace avenir de la Ligue Démocratique pour les Droits des Femmes à Ouarzazate. (la vidéo est disponible sur demande)

Le travail sur les droits et la perspective de genre est un axe transversal au projet et se retrouve chaque année. En 2010, nous avons choisi de le traiter sous deux angles principaux :

- La participation des filles parce que le groupe est composé principalement de garçons et souhaite atteindre la mixité. Pour traiter ce thème, plusieurs ateliers ont été organisés, faisant des allers retour entre la réflexion et l'action sur la situation du groupe et les questions de genre en général.
- Et les droits des femmes, à la fois pour se questionner en tant que groupe et en tant que personne et parce que le groupe a souhaité développer son partenariat avec le groupe de jeunes de la LDDF Ouarzazate qui travaille sur cette thématique et qui est en contact avec le groupe de Femmes du Monde de Ouarzazate.



Réalisation d'une vidéo Recherche sur le rap comme expression culturelle de la jeunesse (la vidéo est disponible sur demande)

Le travail sur le rap était une manière de développer nos outils de travail et d'utiliser des langages jeunes pour le projet. Le choix des expressions culturelles comme thème de travail ne s'est pas fait au hasard. Au sein du groupe, les jeunes utilisent plusieurs manières pour s'exprimer. La musique « RAP » en est une. C'est un mode d'expression qui ressemble aux jeunes, dans lequel ils se retrouvent, artistes ou public. Le rap est une manière de s'exprimer, de dialoguer et de participer. C'est une expression culturelle innovante et créatrice. C'est la culture des jeunes des quartiers populaires.



Le rap, ce n'est pas que les noms connus (CASA CREW, BIG, H-KAYNE) les groupes des quartiers qui font du rap sont très nombreux et très divers. Au début notre question portait sur les groupes connus qui changeaient de discours. Le groupe s'est rendu compte que les revendications des groupes de quartier sont très différentes. Il y a plus que la célébrité qui joue sur le discours. Le rap est aussi une musique qui parle du quotidien et pas toujours pour dénoncer.

Le groupe s'est rendu compte que les filles faisaient aussi du rap, mais peu et qu'elles peuvent être bonnes aussi. La reconnaissance d'un rappeur ne doit pas se faire sur le sexe mais sur le talent.

Travail sur l'organisation du groupe et obtention d'un local pour le groupe Quartiers du Monde

Le groupe suit le plan d'action préparé à la suite de la Recherche Action sur la participation des jeunes dans les associations. Il commence par se former sur l'histoire du mouvement associatif au Maroc. Puis il crée des comités de travail, mène sa réflexion pour obtenir un espace et pouvoir le conserver en produisant des revenus tout en réalisant des activités qui ressemblent au groupe.

Aujourd'hui, le groupe loue un local et est en train de préparer les statuts d'une association. C'est pour le groupe une conquête énorme, fruit d'une forte mobilisation de chacun des membres. Ce local nous donne le premier défi de l'année 2011 : en faire un espace de débat, ouvert sur le quartier, animé par les jeunes.

Développement des partenariats

2010 a aussi été une année riche en terme de développement de partenariat au niveau local et notamment grâce aux mois que nous avons passé à chercher des espaces de travail deux fois par semaine chez les associations de Salé ; au niveau national par l'intégration dans le réseau des associations liées aux forums sociaux, l'échange avec l'association Choroq de Chefchaouen et par le travail commun réalisé avec les jeunes de l'espace avenir de la Ligue Démocratique pour les Droits des Femmes de Ouarzazate.

Activités réalisées en 2011

- Participation au Forum Social Mondial à Dakar en février 2011
- Appui des jeunes de Quartiers du Monde dans la création d'une association
- Tisser des liens avec les associations de défense des Droits des Femmes
- Investir une Maison des Jeunes
- Organisation de la 2^e édition du Forum International des Jeunes

Après une première expérience en 2009 particulièrement encourageante, la seconde édition du Forum International des Jeunes de Quartiers du Monde s'est déroulée à la Maison des Jeunes Frougui du 28 au 30 octobre 2011. Il a réuni des participants, plus de 200 jeunes issus de quartiers populaires, venant de douze pays différents: Maroc, Algérie, Tunisie, Palestine, France, Italie, Canada, Colombie, Bolivie, Brésil, Sénégal, Mali. L'objectif majeur du Forum est d'encourager ces jeunes, filles et garçons, à la participation citoyenne et active au sein de leur société afin de devenir des protagonistes sur leur territoire, en utilisant un droit citoyen fondamental : le débat public.

L'approche du Forum s'appuie sur des principes incontournables: la participation comme élément fondateur, l'animation par les jeunes des ateliers, l'équilibre de genre dans tous les espaces (organisation, décision, animation, participation), la vocation des ateliers à donner lieu à des débats, des réflexions mais aussi à l'écriture d'une déclaration finale reprenant les différentes thématiques polémisées durant les trois jours de Forum.

De manière plus générale, les objectifs du Forum peuvent être définis comme suit : alimenter des échanges interculturels, contribuer à rompre les stéréotypes réciproques sur les jeunes des pays d'Europe, de l'Amérique latine et de l'Afrique tout en promouvant une meilleure connaissance des autres cultures et sociétés. Le forum a également contribué à alimenter et poursuivre la réflexion sur la participation citoyenne des jeunes, filles et garçons, et leur apport dans la construction sociale de leurs territoires, sur la problématique des migrations en tant que droit à la libre circulation et à la

construction des nouvelles richesses, sur les questions d'égalité de genre et sur la mobilisation et la participation des jeunes des quartiers populaires. Autant d'objectifs qui ont une résonnance particulière et une « légitimité » renforcée dans la perspective du printemps arabe actuel qui voit la jeunesse de la région se positionner clairement, s'exprimer et réclamer l'accès à leurs droits humains.

Le Forum s'inscrit dans un processus à long terme d'accompagnement des jeunes de Salé et d'autres quartiers du réseau « Quartiers du monde » : des ateliers sont en effet réalisés toute l'année où les jeunes débattent de questions citoyennes (principalement de leurs droits, des questions de genre, de migrations) et avancent ainsi sur le terrain de la participation à leur société.



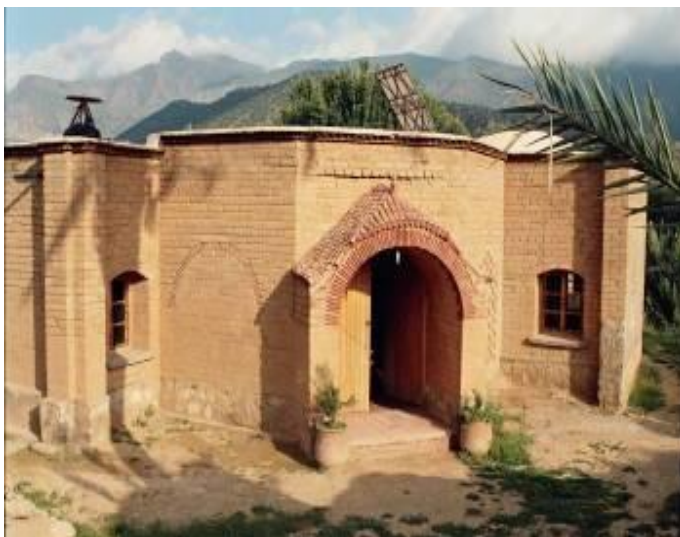
4 - Projets achevés en 2010

4-1 Projet : Foyer féminin Ouneine

Nom du projet	Création d'un espace féminin dans la vallée de l'Ouneine : Mise en place et accompagnement de programmes de formation dédiés aux femmes (alphabétisation, santé) et aux enfants (préscolaire, éducation informelle)
Pays / Lieu	Maroc, province de Taroudant, vallée de l'Ouneine (Haut Atlas)
Bénéficiaires	Enfants et femmes de l'ensemble d'Adouz constitué de 6 douars Population de la vallée d'Ouneine
Durée du projet	Du 01/01/01 au 31/12/10
Budget global	
Partenaire(s)	Fondation INFANTIA MPDL Lleida Solidaria – Moviment per la Pau, el Desarmament i la Libertat

Contexte du projet

Le projet est implanté dans la Commune rurale de la vallée de l'Ouneine (Haut Atlas) s'étalant sur une superficie de 200 Km² et constituée de 73 douars. La mise en place d'un centre polyvalent de formation pour les enfants et les femmes dans cette vallée a été initiée dans le cadre du projet Targa financé par la coopération autrichienne. Ce centre s'inscrit dans le prolongement et dans la continuité des actions de développement menées par l'association Targa dans la commune rurale d'Ouneine depuis une vingtaine d'années (adduction d'eau potable, électrification, améliorations des systèmes de production agricoles et d'élevage ...).



Le foyer féminin

Objectifs

Le foyer a pour principal objectif de favoriser l'insertion socio-économique et culturelle des femmes de la vallée d'Ouneine, à travers le renforcement des capacités intellectuelles et éducatives des femmes et des enfants, l'amélioration des conditions de la santé, des activités d'éducation non formelle et d'alphabétisation, ainsi que l'initiation à des activités génératrices de revenus.

Aperçu sur le projet

Le Centre polyvalent est une structure à vocation socioculturelle dynamique. A la différence des actions qui ont porté jusque là sur les dispositifs physiques et matériels dans la vallée, le Centre se veut une structure expérimentale d'appui et de renforcement des ressorts de la société locale à travers

une action portant directement sur les hommes et les femmes. Le foyer féminin est un espace de rencontre, d'échanges et d'apprentissages. Il s'adresse en priorité aux femmes dont il cherche à promouvoir la place au sein de la société locale. Les activités qu'il propose, dont la plupart émanent de demandes des femmes à la suite de nombreuses rencontres réalisées avec elles, sont autant une réponse à des préoccupations actuelles réelles qu'un « alibi » pour des observations et des « négociations » futures sur le statut de la femme dans la société et sur les mécanismes de son amélioration.

La localisation du Centre au niveau du chef-lieu de la commune rurale, Adouz, où se trouvent un ensemble de lieux de centralité et de convergence des populations en provenance de tous les douars, lui confère par ailleurs une position où il peut jouer un rôle de « phare » par rapport à l'ensemble du territoire communal.

Le centre propose les activités suivantes :

- Cours d'alphabétisation
- Prise en charge des enfants en bas âge (préscolaire) : celle-ci permet de préparer l'enfant à son intégration dans l'espace scolaire tout en permettant aux mères de bénéficier pleinement de leur séjour au foyer féminin
- Initiation à l'informatique
- Activités de formation dans les métiers de l'artisanat : tissage, activités génératrices de revenus.



Activité organisée avec les enfants et les femmes au foyer féminin

Initialement, le centre proposait également des activités en matière d'éducation non formelle à la santé et à l'alimentation, ainsi qu'une radio scolaire. Cependant, ces activités ont été arrêtées. La fréquentation du centre a peu à peu décru et sa gestion a été remise en cause par Targa en raison du fait qu'elle semble s'éloigner de la vision originelle du projet. En effet, la gestion du foyer n'est pas assurée de manière participative par les femmes qui le fréquentent, comme cela était prévu. C'est pourquoi, fin 2008, il a été décidé de procéder à un état des lieux du fonctionnement du centre et de ses activités, en vue de redynamiser cet espace, de le rendre plus attractif et de réorienter sa gestion vers des pratiques plus participatives.



Femme d'Ouneine

Le centre accueille par ailleurs chaque année pour une quinzaine de jours depuis 2007 les membres de l'association Solidari'Terre, association humanitaire étudiante de l'École Centrale et de l'École de Management de Lyon. Porteurs de différents projets, ils ont procédé en 2008 à la mise en place d'une bibliothèque au centre.

Récapitulatif activités 2009

Le foyer féminin a fait l'objet d'une étude évaluative en vue de la redéfinition de ses objectifs et des moyens à mobiliser pour les réaliser. Trois missions de terrain ont permis de réaliser :

- un état des lieux du matériel à disposition,
- un état des lieux du projet apicole,
- des entretiens auprès des jeunes filles fréquentant le foyer,
- des entretiens avec le personnel du foyer,
- des entretiens auprès des hommes, du personnel de la commune et de l'école.



Animation avec les enfants

Ce diagnostic participatif a constitué la base d'une proposition de plan d'action à court terme, incluant des objectifs redéfinis et affinés, et différentes options pour la gouvernance du foyer.

Par ailleurs, en partenariat avec l'association étudiante Solidari'Terre, une salle multimédia a été aménagée au foyer, et un potager a été aménagé sur le terrain entourant le foyer. Grâce à l'installation d'une pompe solaire, ce jardin dispose à présent d'un système d'irrigation par goutte à goutte. Les membres de Solidari'Terre ont également construit un mur afin de prévenir l'affaissement d'un terrain, et animé des activités avec les enfants qui fréquentent le centre.

Activités réalisées en 2010

La signature d'une convention de partenariat entre l'association mille bras et AVEM- partage

- Des ateliers avec les jeunes élèves du collège dans différents thèmes parascolaires.
- Mise en place d'un espace bibliothèque-ludothèque dans le collège



Animation de l'atelier des jeux

4-2 Projet : Électrification Rurale Décentralisée (ERD) - Phase 3

Nom du projet	Électrification Rurale Décentralisée des zones enclavées avec application au site de la vallée de l'Ouneine
Pays / Lieu	Maroc, province de Taroudant, vallée de l'Ouneine (Haut Atlas)
Bénéficiaires	Population de la vallée d'Ouneine
Durée du projet	1999 – 2009 (2010) 1 ^{ère} phase : 1999 – 2002 / 2 ^{ème} phase : 2002 – 2005 / 3 ^{ème} phase : 2005 – 2009
Budget global	
Partenaire(s)	EPFL : École Polytechnique Fédérale de Lausanne – Suisse DDC : Direction de Développement et de Coopération – Suisse ONE : Office National d'Électricité – Maroc Associations villageoises représentant les 8 douars Commune rurale de l'Ouneine

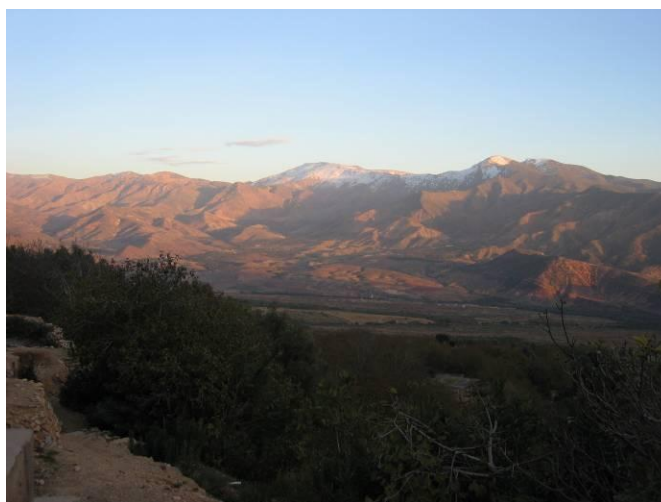
Contexte du projet

Le lieu d'implantation du projet d'électrification décentralisée des zones enclavées est situé dans la vallée de l'Ouneine (Haut Atlas marocain) sur une superficie de 200 Km², au bénéfice de 8 douars.

L'accès à l'énergie est un enjeu très important pour les régions isolées. Pour celles-ci, un développement local et/ou régional harmonieux, durable et intégré passe, entre autres, par la mise à disposition d'énergie électrique décentralisée. La forte dispersion de l'habitat ou son enclavement, ainsi que la faible consommation rurale, qui reste essentiellement domestique ou agricole,

ne permettent pas de justifier les coûts exorbitants engendrés par le déploiement du réseau national de transport et de distribution de l'électricité sur certaines régions isolées et/ou accidentées ; ceci engendre de grosses disparités entre régions peuplées et régions isolées, et favorise l'exode rural. C'est pourquoi les énergies renouvelables constituent une alternative primordiale car, seules ou jumelées, elles peuvent contribuer de manière substantielle à l'approvisionnement en énergie électrique décentralisée de ces zones, tout en permettant la préservation des écosystèmes montagnards.

L'interconnexion entre micro-réseaux d'énergie électrique, à partir de différents agents énergétiques renouvelables, telle que prévue dans le projet, répond non seulement aux besoins de la région, mais cherche aussi à éviter des éventuelles disparités entre villages dues à un accès inégal des ressources naturelles.



Vallée de l'Ouneine, Haut Atlas, Maroc

Objectifs

- Développer et mettre en application une technique de production d'énergie électrique à partir de plusieurs types de sources d'énergie primaire renouvelable (hydraulique, solaire, éolienne) alimentant de petits réseaux de consommateurs isolés.
- Mettre au point une méthodologie d'approche globale intégrant à la fois les dimensions socio-économique et technique adaptées au contexte local et reproductibles dans d'autres zones enclavées, pour un développement local harmonieux, durable et intégré, par la maîtrise et la gestion rationnelle des ressources naturelles disponibles localement.

Déroulement du projet

En 2006, l'opérateur national de l'électricité ONE a lancé à grande vitesse des travaux d'installation du réseau national à l'Ouneine, rapprochant de ce fait le délai du raccordement de cette zone enclavée au réseau ONE.

Face à cette situation inédite, des négociations ont été entamées avec l'ONE pour déterminer les orientations du projet. De ce fait, le lancement de plusieurs activités (techniques et socio-économiques) a été reporté à maintes reprises face aux tergiversations de l'ONE.

Cette nouvelle concurrence entre l'électrification par le projet ERD et par l'arrivée de l'ONE a mis à mal la confiance que les habitants avaient placée dans le projet et ses représentants et a provoqué la remise en question de l'adhésion au projet de la population locale. Afin de partir sur des bases solides, les acteurs du projet ont œuvré :

- à trouver un accord avec l'ONE qui permet de conserver les acquis du projet pour la population (maintien des installations, appropriation par la population du projet, durabilité, reproductibilité...),
- à dissiper les craintes de la population en les rassurant quant au devenir des installations et au rapport avec l'ONE.



Conduite forcée de la turbine, Ouneine

Récapitulatif des réalisations 2009

● *Résolution de problèmes d'ordre technique*

La micro centrale de Tinsimlal connaissait encore quelques problèmes de coupures malgré les opérations de maintenance effectuées en 2008.

Un certain nombre d'opérations ont été réalisées afin d'assurer un entretien optimal de la turbine : diverses opérations de nettoyage, optimisation des réglages, changement des pièces défectueuses...

La plupart des problèmes venant essentiellement du micro réseau, les défauts ayant une incidence sur la micro centrale ont été éliminés au fur et à mesure des travaux de reprise du micro réseau.

● *Mise à niveau du micro réseau*



Porte du local de la turbine

Dans le cadre du raccordement du micro réseau de la zone Tamtarga au réseau national, différentes visites ont été réalisées par l'ONE afin de vérifier la normalité de celui-ci, notamment concernant les normes de sécurité. Une visite complète a eu lieu en février avec des agents de l'ONE énonçant point par point ce qui devait encore être corrigé, à savoir principalement la profondeur d'enfouissement des câbles et les tronçons du réseau devant être renforcé.

Ainsi, à compter du mois d'avril, les travaux ont débuté et 7 villages sur 8 ont été mis à niveau sur cette période de 9 mois. Les travaux effectués ont été réceptionnés et validés par l'ONE.



Travaux de mise à niveau du réseau, Ouneine

- *Raccordement des douars mis à niveau au réseau national*

Après plusieurs réunions au siège régional d'Agadir ainsi qu'à Casablanca, les modalités de raccordement des foyers ont été établies pour les premiers douars et ainsi à la fin de l'année 2009, 4 villages sur les 8 ont été électrifiés par le réseau national.

- *Travaux d'installation de la deuxième centrale*

Les travaux pour la deuxième turbine de Takourdmi ont été suspendus en 2009 en raison de problèmes avec le bailleur de fonds et du fait des importants chantiers en cours pour la mise à niveau du réseau électrique.

- *Assainissement de la situation des remboursements*

Au fur à mesure des réalisations techniques, un travail sur le volet socio-économique a été mené. En effet, tout au long de cette année, des réunions de négociations et d'information ont été tenues avec la population des douars bénéficiaires et les autres intervenants, à savoir l'ONE, la commune rurale et l'autorité locale. Ces réunions ont porté essentiellement sur les modalités du branchement au réseau de l'ONE ainsi que sur l'assainissement de la situation financière :

- Remboursement, par les bénéficiaires, des installations électriques intérieures, financées par un investissement sur fonds propres de Targa ;
- Paiement des compensations financières pour les journées de travaux collectifs non effectuées par les bénéficiaires ;
- Règlement des frais de participation au réseau basse tension par les bénéficiaires
- Règlement des frais d'abonnement pour le réseau national.



Raccordement au réseau national

- *Résolution de problèmes institutionnels*

Alors que la convention de partenariat arrivait à échéance (décembre 2009), il a été décidé d'établir une nouvelle convention afin d'accompagner le projet jusqu'à son achèvement. Cette convention stipulera toutes les conditions administratives et techniques nécessaires pour réaliser

l'interconnexion entre les micro-centrales et le réseau national. Plusieurs réunions ont eu lieu, avec les représentants de la DDC, de Targa et de l'ONE afin de parvenir à un accord.

Réalisations 2010

Le micro réseau, réalisé dans le cadre du projet ERD de vallée de l'Ouneine (Haut atlas) en partenariat avec la coopération suisse et l'EPFL de Lausanne (Suisse), a totalement été raccordé au réseau national au cours de l'année 2010.

La reprise des anomalies a permis de contre réceptionner tous les travaux réalisés depuis avril 2009 et ainsi permettre l'interconnexion progressive des douars avec le réseau national.

Ainsi, les premiers douars raccordés étaient Tawrirt et Tagnite, au cours du mois de novembre 2009, puis ont suivi Arghen et Larba'a en décembre.

En lars, suite à de longues intempéries, Takourdmi a pu être mis en service, suivi par Ait Soual et Ait al Kadi au mois d'avril 2010. Tinsimlal a été raccordé durant le mois de septembre 2010.

Parallèlement, le projet consistant en la mise en parallèle des Micro-Centrale Hydroélectrique (MCH) sur le réseau national.

La société ECOWATT est venue installer le matériel nécessaire pour l'interconnexion des MCH, configurer les automates et donner les explications nécessaires au bon fonctionnement des micro-centrales. Les essais de couplage réalisés en présence de l'ONE ont été concluants.

Les actions à mener dans le cadre du partenariat Targa/EPFL/DDC touchent à leur fin et la clôture définitive des actions engagées au sein de la vallée dans le cadre de l'électrification rurale décentralisée devraient s'engager rapidement. L'ONE a exploité progressivement le micro réseau et ainsi est devenu l'exploitant unique et donc fournisseur officiel d'électricité pour les habitants de la zone de Tamtarga.

Targa-AIDE, en partenariat avec l'ONE, comme cela est stipulé dans l'article 2 de l'avenant à la convention de partenariat, devront suivre le fonctionnement des MCH en injection réseau ainsi que la société de projet afin de s'assurer que les opérateurs soient formés à l'exploitation de MCH et que les règles de sécurité soient respectés par les opérateurs concernés.

Afin de pérenniser tous les travaux réalisés au cours de ce projet, et de permettre de continuer le développement de la vallée, initié en partie par celui-ci, une structure capable de reprendre les activités d'électrification menées par Targa-AIDE sera mise en place.

4-3 Projet : Renforcement des capacités locales et de la gouvernance de la Commune Rurale d'Ouneine, Province de Taroudant

Nom du projet	Renforcement des capacités locales et de la gouvernance de la Commune Rurale d'Ouneine (Province de Taroudant)
Pays / Lieu	Maroc, province de Taroudant, vallée de l'Ouneine (Haut Atlas)
Bénéficiaires	Populations concernées de la commune rurale d'Ouneine
Durée du projet	20 sept 2008 – 20 mars 2010
Budget global	
Partenaire(s)	Associació Socio-cultural Ibn Batuta (ASCIB) Bailleurs de fonds : DIBA (Diputació de Barcelone), ACCD (Agence catalane de développement)

Contexte du projet

L'année 2008 a vu se concrétiser un nouveau partenariat entre Targa et l'association espagnole Ibn Batuta (ASCIB).

Ce partenariat trans méditerranéen a pour objet la réalisation d'un projet de renforcement des capacités locales et de la gouvernance dans la commune rurale d'Ouneine (Haut Atlas marocain). Ce projet s'insère dans un programme plus large de développement rural mené dans la vallée de l'Ouneine par l'association Targa-AIDE depuis les années 80 dont l'intervention est basée sur un accompagnement à la réalisation d'un diagnostic complet de la région et la mise en œuvre d'activités et de projets faisant participer au maximum la communauté locale. Le projet présenté ici s'insère dans cette optique de renforcement des capacités de l'administration locale et de gouvernance de la Commune Rurale d'Ouneine.



Vallée de l'Ouneine, Haut Atlas

Objectifs

Le projet vise en premier lieu à appuyer une dynamique de développement territorial grâce à l'amélioration des compétences et du rôle des administrations locales et de la société civile, à travers des activités de renforcement des capacités de gestion et de planification participative. Ce renforcement est, en effet, indispensable pour permettre à la commune rurale d'assurer les prérogatives qui lui sont imputées par la loi ainsi que pour permettre aux différents acteurs de s'approprier et de gérer à moyen terme un projet de développement local tel que prévu par l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH). C'est pourquoi le projet vise à appuyer et accompagner la mise en œuvre de l'INDH par le renforcement des organes de gouvernance de l'INDH (Comité Local de Développement Humain –CLDH-, Equipe d'Animation Communale –EAC-, etc.) et par la formation de leurs membres (formations et ateliers de planification, montage et gestion de projets, comptabilité, gouvernance).

Le renforcement des capacités de la commune et de la société civile prévoit la mise en place de modules de formation ainsi que l'introduction et la maîtrise de nouveaux instruments de gestion comptable et de gestion de l'état civil au niveau communal par un accompagnement, une formation et une évaluation. Ce travail de renforcement doit aboutir à l'élaboration d'un Plan communal de développement (PCD). Ceci nécessite l'implication et le suivi des différents acteurs (fonctionnaires, membres de la société civile, élus communaux). Les résultats seront collectés et présentés à la population et aux autorités locales lors des ateliers de diagnostic participatif et de planification.



Session de formation au profit des élus et de membres des associations locales

Ce projet a pour second objectif la diffusion et le partage des expériences des projets de développement local menés au Maroc avec des municipalités et des associations de co-développement en Catalogne. Ainsi, ce projet constituerait un outil de communication permettant la diffusion du travail de développement local effectué par des associations marocaines. Les associations d'immigrés marocains en Catalogne seront ainsi renforcées grâce aux liens créés entre les sociétés civiles et administrations locales de Catalogne et du Maroc.

Récapitulatif des activités 2009

- Mobilisation des acteurs locaux
- Réalisations de formations :
 - *Modernisation et informatisation de l'état civil*, au profit des employés communaux ;
 - *Informatique et comptabilité*, au profit des membres des associations locales ;
 - *Montage et gestion de projets*, au profit des membres des associations locales ;
 - *Méthodologie d'enquête sociologique* (pour les enquêteurs)
 - *Élaboration des indicateurs* pour le traitement des données
- Réalisations du document de l'état des lieux de la commune



Atelier de diagnostic participatif avec la population

Activités réalisées en 2010

- Réalisation de formations :
 - *Gouvernance locale*, au profit des élus, des fonctionnaires et des membres de la société civile,
 - *Environnement et gestion des ressources naturelle*, au profit des élu-e-s, et des membres de la société civile,
- Ateliers de diagnostic participatif
- Séminaire à Barcelone

4-4 Projet : Appui au processus de développement local communautaire de la commune rurale de Bni Idder - Accompagnement à l'amélioration du système éducatif

Nom du projet	Appui au processus de développement local communautaire de la commune rurale de Bni Idder - Accompagnement à l'amélioration du système éducatif-
Pays / Lieu	Maroc, Province de Tétouan, Bni Idder
Bénéficiaires	Ecole Talata de Bni Idder
Durée du projet	Du 01/01/10 au 30/06/10
Budget global	
Partenaire(s)	ASCIB - Association Socio-culturelle Ibn Batuta Espagne Bailleurs de fonds : Fons Catalan de Coopération au Développement

Contexte du projet

La commune rurale de Bni Idder est très enclavée et ne bénéficie que marginalement des actions de la Coopération Internationale et des projets nationaux.

En ce qui concerne l'éducation, la commune dispose de 2 écoles mères primaires et 8 annexes avec 21 salles de classe et 453 élèves inscrits (58% de filles), soit un taux de scolarisation de 61% des enfants. Cependant, bon nombre d'enfants abandonnent l'école avant la fin du cycle primaire. C'est ainsi que le nombre d'élèves ayant achevé leurs études primaires entre 2002 et 2005 ne dépasse pas 24 élèves. Soulignons également que le taux d'analphabétisme de la commune s'élève à 74,5% (59,8% pour les hommes et 89,2% pour les femmes).

Le projet qui a pris fin en juin 2010 vient en appui à un programme plus large de développement rural intégré que l'association locale Targa développe depuis 1999 dans les communes rurales de la Province de Tétouan, Chefchaouen et Al Hoceima.

Objectifs

Contribuer à améliorer le taux de scolarisation, à réduire le décrochage scolaire, notamment celui des filles, dans la Commune rurale de Bni Idder. Il vise la mise en place :

- de classes d'aide scolaires pour les élèves en difficulté.
- d'activités artistiques et sportives
- d'une radio scolaire autogérée.

Déroulement du projet

En décembre 2009 une équipe de Targa, le directeur de l'école Talata de Bni Idder et les trois professeurs qui participent dans le projet se réunissent afin de conscientiser l'équipe pédagogique à l'importance de leur implication.

Par la suite une liste des élèves en difficulté est établie et des cours de soutien extrascolaire ont lieu 2 fois par semaine tout à long du projet. Ils se focalisent sur la matière de la langue arabe et la matière



des mathématiques pour les élèves du 1er et du 2ème niveau de primaire. Quant aux élèves du 3ème, 4ème, 5ème et 6ème niveau de primaire, le soutien est en langue française et en mathématiques. Pour réaliser cette activité, l'instituteur responsable passe la nuit à l'école chaque lundi et jeudi afin de pouvoir donner aux élèves une séance de soutien scolaire après les cours.

Entre janvier et mars 2010 Targa aménage une salle située à l'école et fourni le matériel nécessaire aux activités artistiques et sportives ainsi que la radio scolaire. Le matériel pour la radio scolaire consiste en un ordinateur, un amplificateur, 4 hauts parleurs, une table de mixage et 4 enregistreurs numériques. Afin de sortir de l'ordinaire, les instituteurs proposent, en plus des séances de dessin classique, d'apprendre aux enfants le dessin à trois dimensions. Les séances de dessin ont lieu chaque mardi l'après-midi.

En avril et mai s'achèvent les travaux de l'aménagement d'un terrain de basket. Les activités artistiques et de radio scolaire s'intensifient. Les animatrices de l'équipe-projet préparent avec les élèves de 6ème année de primaire une pièce de théâtre et une fresque sur le thème de l'environnement qui seront présentées lors de la journée portes-ouvertes, à la fin de l'année scolaire.

La journée portes-ouvertes a eu lieu en juin pour marquer à la fois la fin du projet et la fin de l'année scolaire. Elle a consisté en plusieurs activités. Premièrement, une exposition de dessins tout autour du terrain de basket et la réalisation de la fresque par les élèves. Les enfants ont disposé toutes les peintures préparées pour représenter la forêt de Bni Idder ; en enlevant les dessins un à un tout au long de la journée, ils ont montré comment la forêt (sa faune et sa flore) continuerait de dépérir si on ne la préservait pas. Les élèves ont justement interviewé les parents présents sur le thème de la préservation de l'environnement ; on entendait les réponses à travers les hauts parleurs installés sur le terrain. Enfin, la présentation de la pièce de théâtre sur le même thème fut le moment fort de la journée.



5 - Mise en place de pôles de compétences

5-1 Pôle de formation

Formation en interne

L'association Targa a mis en place un pôle dédié aux activités de formation et renforcement des capacités. Ce pôle a réalisé un diagnostic des besoins du personnel en matière de formation.

Un travail d'élaboration et de mise en œuvre d'une offre adéquate de formations est progressivement mené pour répondre au mieux à ces besoins et ainsi permettre le renforcement des capacités de l'association elle-même.

Dans ce sens, plusieurs formations ou ateliers d'échange ont été organisés au siège à Rabat et sur les terrains d'intervention, au profit des ressources humaines de Targa.

Parmi ces initiatives :

Thème	Quoi ?	Avec/pour qui ?
Techniques d'animation	Atelier d'échanges sur les techniques participatives d'animation 	- animateurs/trices du programme PCD, - les jeunes du projet Quartiers du Monde - les jeunes de l'association étudiante bordelaise Escapad' Monde
Diagnostic et Planification	« Tournée » sur les techniques d'animation appliquées au Forum de diagnostic participatif 	Toutes les équipes travaillant sur les programmes PCD et PDI 
	Formation en animation d'atelier de planification stratégique	Les coordinateurs/trices et chargé-e-s d'exécution du programme d'appui à l'élaboration des PCD
Informatique	Formation à l'utilisation du logiciel MindManager	Quelques personnes du siège (administration et coordination de projets)
	Formation au logiciel Microsoft Accès	Quelques personnes du siège (administration et coordination de projets)

Genre	Atelier de travail sur la perspective de genre dans le programme d'appui à l'élaboration des PCD	- les animateurs/trices référent-e-s « genre » de toutes les équipes locales - les chargé-e-s d'exécution des programmes PCD et PDI
--------------	--	---

Formation continue

En tant qu'association interdisciplinaire, Targa encourage la diversité des profils de ses ressources humaines et met un point d'honneur à promouvoir la formation de son personnel pour en renforcer les capacités et l'expertise. Afin de poursuivre dans cette voie et d'accomplir cet objectif, l'association Targa, à travers son *pôle formation et renforcement des capacités*, accompagne les salarié-e-s qui souhaitent entreprendre une formation diplômante ou non, en parallèle de leur activité professionnelle régulière, dans les démarches administratives leur permettant ainsi de bénéficier d'une prise en charge financière.

5-2 Pôle Jeunesse

Familière du travail avec des jeunes du milieu urbain (cf. projet Quartiers du Monde - Salé) et indirectement avec des jeunes du milieu rural (cf. programme d'appui et d'accompagnement à l'élaboration des PCD), Targa a souhaité constituer un groupe de travail au sein de l'association, transdisciplinaire et transversal à différents projets, pour qu'il se consacre à la réflexion sur les questions de jeunesse.

5-3 Pôle Communication Audiovisuel

Un pôle Communication audiovisuel a été récemment créé à Targa. Le but de ce pôle est de présenter et faire connaître les projets de notre association, son approche et sa vision ; susciter l'attention de bailleurs de fonds et autres partenaires ; exposer l'aspect professionnel de l'activité de Targa ; accroître tant qualitativement que quantitativement la communication interne et alimenter et contribuer à l'évolution (en fond et en forme) du site internet.



Pour l'instant l'activité principale de ce pôle consiste à l'élaboration d'une véritable base de données (photo, vidéo, ...) qui sera à terme accessible à toutes et tous. L'équipe se prépare à réaliser dans un premier temps un petit document vidéo « échantillon » à partir de matériels existants sur un projet déterminé et, dans un deuxième temps (et à long terme), réaliser de brefs documentaires sur les projets en cours les plus représentatifs du travail et de l'esprit de Targa, ainsi qu'un véritable film de qualité professionnelle montrant l'ensemble des activités de l'association et sa philosophie.

6 - Stages

Chihani Khalid (Février 2010 – mars 2010) :

Thème : Projet « quartier du monde ».

Benakka Mohamed : (08 Mars 2010 au 09 Juin 2010) – INAS– Tanger

Thème : Appui et accompagnement à l'élaboration des plans communaux de développement (commune rurale Kasr Almajaz, Province de Fahs-Anjra).

El Faiz Adil (05 Mars 2010 au 20 Juillet 2010) : Université Lumière Lyon 2 – Lyon.

Thème : Appui et accompagnement à l'élaboration des plans communaux de développement.

Troupel Lucie – Institut de formation et d'appui aux initiatives de développement, IFAID – Bordeaux.

Thème : Renforcement du rôle des communes du projet Parc Naturel Bouhachem en tant que services de proximité au citoyen.

Karrouk Chorrouk (Septembre 2010) – Hautes études commerciales et techniques, HECT - Tanger

Thème : Site de l'association Targa

Matias Hervé : - Institut de Géographie et d'Aménagement Régional de l'Université de Nantes

Thème 1 : Appui et accompagnement à l'élaboration d'un système d'information géographique (SIG)

Setiao Nathalie : - Institut universitaire professionnalisé Daniel Faucher, Université Toulouse Mirail 2

Thème : appui et accompagnement à l'élaboration des plans communaux de développement.

Loubna Bousaber : (31 janvier au 20 mai 2011) – INAS – Tanger

Thème : Appui et accompagnement à l'élaboration des plans communaux de développement (commune rurale Kasr Almajaz, Province de Fahs-Anjra).

Jihad Tizniti : (02 au 21 mars 2011) – ENA

Thème : Ingénierie du développement.

Noémie Poulard : (11 avril au 11 novembre 2011) – QDM

Thème : Appui à l'organisation au festival international des jeunes.

Coralie Krener : (23 avril au 30 juin 2012) – UIR

Thème : Stage Immersion orienté « secteur ».

7 - Participation aux conférences, séminaires et événements nationaux et internationaux

2012

- 1^{er} juin 2012, Conférence-débat autour des principaux résultats de l'Enquête Nationale sur les Jeunes ;
- 5 et 6 janvier 2012, Programme de Développement Territorial Durable des provinces du Sud : Programme « PCD » Atelier d'échange des expériences et d'harmonisation des approches en matière d'appui et d'accompagnement des communes dans l'élaboration de leur PCD, Rabat ;
- 2 février 2012, journée d'information et de concertation sur le projet du parc éolien de Jbel Sendouq Khalladi de UPC Renewables ;
- 6 mars 2012, Atelier de présentation des éléments de démarche pour la mise en place et l'opérationnalisation de la commission de la parité et de l'égalité des chances (CPEC), Guelmim ;
- 30 mai 2012, Cycle de formation dans le domaine de la gestion des risques, DFCAT ;
- 05 juillet 2012, Intégration des aspects de l'environnement mondial dans les processus de planification stratégique locale et de suivi de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain, Ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement ;
- 07 et 08 septembre 2012, colloque organisé par le Ministère de l'Économie et des Finances et FONDAFIP/GERFIP : la transparence des finances publiques vers un nouveau modèle ;
- 08 août 2012, Conférence-débat sur la soutenabilité du système de retraite à la lumière de la transition démographique au Maroc, HCP ;
- 28 au 30 novembre 2012, séminaire international: Régionalisation avancée & Capital Humain Enjeux, Défis et Pratiques d'Excellence, Centre des Conférences du Ministère de l'Intérieur, Rabat ;
- 09 et 10 novembre 2012, Local Med : « Les pratiques de gouvernance et de participation citoyenne dans la gestion des affaires publiques locales », Tanger ;
- 24, 25 et 26 avril 2012, Journées de planification 2012 programme ART GOLD MAROC, Rabat ;
- 21 et 22 octobre 2012, Atelier de formation Concevoir, piloter et évaluer une politique publique, AME, INAU, Rabat ;
- 19 octobre 2012, Atelier "Cadre méthodologique de suivi-évaluation de la Gouvernance Locale et de la Convergence Territoriale des programmes de développement humain", ONDH, Rabat ;
- 06-08 février 2012, Symposium International sur l'Eau et les Zones Humides dans le Bassin Méditerranéen, Agadir ;
- 17 mars 2012, Participation à la 12ème édition du Forum Génie Rural-Entreprise ;
- 30 octobre 2012, Atelier sur « Croissance verte, économie et développement des ressources humaines : quelle vision pour l'avenir ? HCP ;
- 20 novembre 2012, conférence-débat autour des principaux résultats de l'enquête nationale sur l'anthropométrie, HCP ;

- 03 décembre 2012, conférence de Monsieur Henri Guaino, député et conseiller spécial de l'ancien Président français Nicolas Sarkozy sur « l'actualité internationale et ses perspectives d'évolution », HCP ;

2011

- 02 au 03 février 2011 à Agadir : Atelier de formation sur le captage et l'utilisation des eaux pluviales, GTZ ;
- Avril à juin 2011 : Formations continues de l'IRC (Institut des régions chaudes), Montpellier ;
- 25 juillet 2011, Réunion d'information pour l'exposition des résultats préliminaires de deux études menées par l'IFPRI (International Food Policy Research Institute) ;
- 09 septembre 2011, journée de réflexion sur la valorisation des produits de terroir oasiens et sahariens des provinces du Sud ;
- 26 octobre 2011, Forum participatif de Bouhachem, Conseil Régional de Tanger Tétouan ;
- 02 novembre 2011, journée de réflexion sur les bonnes pratiques de gestion de l'eau potable au milieu rural, OREDD Tanger-Tétouan ;
- 28 octobre 2011, Cérémonie d'ouverture de la 2^{ème} édition du Forum International des jeunes des quartiers populaires ;
- 22 novembre 2011, Journée provinciale sur la filière apicole, ADL et IPADE, Chefchaouen ;
- 1^{er} et 2 décembre 2011, Séminaire international « Approche genre et développement territorial, INAU ;

2010

- 22 Décembre 2010 : Participation à la « Rencontre Nationale pour la présentation du rapport 2010 de la Mise en œuvre du plan d'action Maroc-UE ». Hôtel Idou Anfa – Casablanca ;
- 26 Novembre 2010 à la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Hassan II à Casablanca : Conférence-Débat : « Programme d'Urgence 2009-2012 - Premier Bilan d'étape » au centre de Recherche LINKS. Animée par Mr Ahmed AKHCHICHINE, Ministre de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des cadres et de la Recherche scientifique ;
- 12 Novembre 2010 : Conférence-Débat à la Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales Hassan II à Casablanca : « Le Maroc pourrait-il avancer sans ses femmes ? » au centre de Recherche LINKS. Animée par Mme Nouzha SKALLI, « Ministre du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité » ;
- 04 Novembre 2010 au complexe administratif de la DGCL : Journée d'Information et de Sensibilisation au profit des élus locaux sur la gestion des risques naturelles. Journée organisée en partenariat avec la Banque Mondiale et l'Ambassade Suisse à Rabat ;
- 08 Juin 2010 à Casablanca : Conférence sur la préparation d'un plan d'action par le « Réseau Marocain Euromed des O.N.G ». Plan d'action proposé par les ONG de la zone, et relatif au statut avancé agréé au Maroc par l'Union Européenne depuis 2008 ;

- 03 Mars 2010 à Rabat : Conférence organisée par le Ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement dans le cadre des discussions sur les moyens de renforcer les sources de financement des projets ayant trait à l'environnement ;

Dans le cadre du pôle jeunesse

Participation au sommet Africités : 16-20 décembre 2009

Table ronde organisée par l'UN Habitat : "Youth Development in MENA Cities: A Crisis and an Opportunity"

L'objectif de la table ronde était de partager des expériences et des pratiques sur le développement de la jeunesse dans les villes de la région MENA particulièrement pour améliorer employabilité des jeunes et l'esprit d'entreprise. Il s'agissait également de fournir des recommandations de politique sur le développement de la jeunesse dans les villes MENA pour l'amélioration des conditions des jeunes, incluant la mise à disposition d'espaces urbains, le développement des vocations et des compétences liées au contexte entrepreneurial local et à l'industrie du bâtiment.



Étaient invitées diverses organisations de jeunes du Maroc, le Maire de Ouagadougou qui a présenté les expériences locales de professionnalisation des jeunes dans le domaine artistique.

Khalid et Jamila, représentants de Quartiers du Monde, ont présenté un Power Point présentant leur projet puis des témoignages de jeunes du groupe sur l'accès au travail. Lors de la préparation de l'atelier, le groupe s'est rendu compte que l'accès au travail était fortement conditionné à l'accès aux études. C'est cette idée qui a été présentée : Droit au travail, droit à l'éducation. Quel accès à l'emploi pour les jeunes filles et garçons des quartiers populaires? Quel accès à l'éducation?

Étudier est un rêve et un défi. C'est aussi un droit.

Elle a suscité un intérêt important de la part de la salle qui a apprécié et a réagi à la justesse des propos tirés de l'expérience.

Bureau International des jeunes

Participation à deux événements internationaux organisés par le Bureau International des jeunes par le biais de la délégation Wallonie Bruxelles.

Agora Jeunes Citoyens Monde/ Louvain la neuve, du 14 au 20 février 2010

Promouvoir toutes les formes d'engagement des jeunes

- Les jeunes inventent de nouvelles formes d'organisation, sans renoncer aux formes classiques
- Les jeunes inventent des collectifs souples et créatifs, adoptent de nouvelles méthodes par rapport aux pratiques précédentes

Formation sur la qualité des échanges de jeunes sud / nord liège, du 4 au 13 juillet 2010 :

Cette formation était destinée à améliorer la qualité des projets d'échanges interculturels sud/nord, à faciliter la recherche de partenaires, à développer les aptitudes et les compétences nécessaires à la mise en place d'un échange de jeunes. Elle est basée sur les échanges de savoir, la mise en situation et les méthodes participatives s'appuyant sur la dynamique de groupe. Le résultat est la proposition de partenariat avec « le collectif espoir mixité »

Forum Africain sur les Droits Culturels à Casablanca

Dans l'optique d'une participation au Forum Social Mondial à Dakar, nous avons participé au Forum Africain sur les Droits Culturels à Casablanca. Nous avons ainsi rencontré quelques associations marocaines qui se préparaient pour Dakar et démarrer une préparation commune, à la fois pour l'organisation logistique et pour le contenu des ateliers que chacun souhaite animer. Par la suite, plusieurs réunions ont eu lieu avec le FMAS, le GADEM et le CISS.

Forum des associations des quartiers à Bouznika

L'événement s'inscrit dans le cadre du processus de renforcement des capacités des acteurs- actrices associatifs, par un débat public ouvert sur les questions sociales pour les associations de proximité, actrices au sein d'une société civile démocratique visant un changement social.

Cet événement vise également à élargir la base sociale du forum social et à travailler sur les recommandations qui ont été adoptés par les secrétariats du forum social Maroc- Maghreb et Afrique.

Les thèmes des ateliers : les enjeux politiques actuels au Maroc, le Maroc a besoin d'acteurs puissants pour un développement social, la laïcité, quel rôle des associations de quartiers ?, les associations de quartiers, quelle place pour les femmes ? Les droits politiques, économiques, sociaux et culturels.