



# RAPPORT D'ACTIVITE 2014

TARGA-Aide  
BP 6284 Madinat Al Irfane  
10101 Rabat  
[www.targa-aide.org](http://www.targa-aide.org)  
+212 (0)5 37 68 17 05

## SOMMAIRE

RAPPORT D'ACTIVITE.....	1
Liste des sigles et acronymes .....	4
1. Qui sommes-nous ? .....	5
2. Que faisons-nous et comment ? .....	7
3. Nos projets en 2014 .....	9
a. Renforcement de l'engagement des citoyens dans la gouvernance locale .....	9
b. Elaboration d'une stratégie et d'un plan d'action pour le développement de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) dans les provinces du sud .....	12
c. Appui à l'insertion socio-économique des jeunes de la commune rurale de Melloussa dans la province de Fahs-Anjra.....	15
d. Unité de pompage solaire pour l'irrigation goutte à goutte de la ceinture verte de la ville de Ouarzazate.....	18
e. Programme d'appui et d'accompagnement à l'élaboration et à la réalisation des Plans Communaux de Développement (PCD) dans les provinces et préfectures du nord.....	21
Espace d'intervention.....	26
Acteurs concernés par le programme .....	27
Moyens de l'action : déploiement des ressources humaines et conditions techniques .....	27
f. Stimulating Community Initiatives in Sustainable Land Management (SCI-SLM) .....	35
g. 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.....	39
h. Étude sur la gouvernance économique des collectivités territoriales au Maroc.....	48
4. Autres activités menées en 2014 .....	53
4.1 ACTIVITES CONNEXES AU PROJET D'APPUI ET D'ACCOMPAGNEMENT A L'ELABORATION ET A LA MISE EN ŒUVRE DES PCD .....	53
<i>Finalisation des documents produits dans le cadre de l'Appui et l'accompagnement de huit communes de la province de Guelmim dans l'élaboration de leur Plan Communal de Développement</i> .....	53
La finalisation de 3 notes méthodologiques pour la mise en place d'une stratégie de communication, de plaidoyer et de suivi-évaluation par les communes. Suite aux remarques émises par l'Agence les 3 notes présentées en 2013 ont été retravaillées. Elles ont été ensuite déclinées en actions afin de les rendre opérationnelles pour les communes. ....	53
<i>Appui à l'élaboration du Plan de Développement Provincial (PDP) de la province de Ouazzane</i> .....	53
<i>Appui aux communes accompagnées par Targa dans le Nord du Maroc pour la mise en œuvre de leur PCD à élaborer un rapport sur le PCD destiné aux DCL et une présentation d'indicateurs de développement pour l'INDH</i> .....	54

<i>4.2 PATRIMOINE CULTUREL DANS LE RIF ET L'ATLAS : RECENSEMENT, VALORISATION ET PRESERVATION</i> .....	54
<i>Préparation du dossier de candidature pour l'inscription de la danse Taskiwine «danse et chants amazigh du Haut Atlas occidental» sur la liste des éléments du patrimoine culturel immatériel nécessitant une sauvegarde urgente de l'UNESCO</i> .....	54
<i>Les gravures rupestres de l'Ouneine</i> .....	55
<i>Le patrimoine des régions du nord du Maroc</i> .....	55
<i>Appui à la mise en place de l'écomusée de Laghdir (Province de Chefchaouen)</i> .....	56
<i>4.3 APPUI A L'INITIATIVE DE DISSEMINATION DE TECHNOLOGIES A FORT IMPACT SOCIAL AU MAROC : EVALUATION TERRAIN DE LAMPES SOLAIRES MOBILES</i> .....	56
<i>4.4 ACTIVITES MENEES PAR TARGA EN APPUI A SON HOMOLOGUE TARGA BELGIQUE</i> .....	57
<i>Appui à la facilitation du jumelage Hasselt (Belgique) et Missour&amp;Outat El Haj (Maroc)</i> .....	57
<i>Appui méthodologique à l'enquête sur la diaspora marocaine installée en Belgique</i> .....	57
<i>4.5 PARTICIPATION A DES CONFERENCES, SEMINAIRES ET EVENEMENTS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX</i> .....	59

## Liste des sigles et acronymes

AGR	Activité Génératrice de Revenu
AID/Q	Atelier inter-douar/quartier
AMAPPE	Association Marocaine d'Appui à la Promotion de la Petite Entreprise
APDN	Agence pour la Promotion et le Développement du Nord
BDD	Base de données
BG	Bonne Gouvernance
CCPP	Comité Communal de Planification Participative
CDM	Collectif Démocratie et Modernité
CLDH	Comité Local de Développement Humain
CPDH	Comité Provincial de Développement Humain
CPEC	Commission de la Parité et de l'Égalité des Chances
CR	Commune Rurale
CRTT	Conseil Régional Tanger-Tétouan
CT	Collectivité Territoriale
DAS	Division de l'Action Sociale
DCL	Division des Collectivités Locales
DGCL	Direction Générale des Collectivités Locales
DPA	Direction Provinciale de l'Agriculture
EAC/Q	Équipe d'Animation Communale/de Quartier
ESS	Économie Sociale et Solidaire
ETC	Équipe Technique Communale
FDP	Forum de Diagnostic Participatif
GEF	Global Environment Facility
GIE	Groupement 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
INDH	Initiative Nationale de Développement Humain
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PCD	Plan Communal de Développement
PDI	Programme de Développement Intégré
PNB	Parc Naturel Bouhachem
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
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
SIC	Système d'Information Communale
SIG	Système d'Information Géographique

## 1. Qui sommes-nous ?

**Créée en 1998**, l'Association Interdisciplinaire pour le Développement et l'Environnement Targa-AIDE s'inscrit dans le prolongement de l'activité d'un groupe de jeunes enseignants chercheurs qui œuvre, depuis le début des années 80, au sein de la Direction de Développement Rural de l'Institut Agronomique et Vétérinaire Hassan II de Rabat.

Targa-AIDE est une **association à but non lucratif**, indépendante dans son fonctionnement, qui se donne pour mission de contribuer à l'instauration d'une dynamique de développement durable qui vise la réduction des inégalités socio-économiques et la consolidation d'une culture de démocratie locale participative.

Targa s'appuie sur le savoir-faire de **chercheurs et experts pluridisciplinaires** qui croisent leurs approches autour d'une même préoccupation : la contribution à la recherche de modèles de développement conciliant la viabilité des ressources naturelles et l'évolution des sociétés.

La pluridisciplinarité permet, dans ce sens, de prendre en compte, d'une part, les spécificités locales, la diversité des contextes socio-culturels, économiques, institutionnels et environnementaux, et d'autre part d'inscrire les populations et leurs espaces dans des ensembles socio-économiques et géopolitiques de plus en plus larges et intégrés.

### Mission et valeurs

La mission et les valeurs de Targa se sont construites progressivement à travers les différentes expériences.

Targa a pour mission de **contribuer à l'instauration d'une dynamique de développement durable** qui vise la réduction des inégalités socio-économiques et la consolidation d'une culture de démocratie locale participative.

Ces valeurs sont déclinées dans la **vision stratégique** décennale de l'Association :

*« TARGA, association interdisciplinaire, est une école de valeurs et d'excellence au service du développement et de l'innovation, fidèle à un héritage humaniste et critique »*

### Nos métiers

- Savoirs et innovation pour le développement
- Appui et conseil
- Accompagnement de proximité et renforcement des capacités

## Les quatre orientations stratégiques fixées pour l'association en 2006 :

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

## Nos ressources humaines

### 110 salariés

**Des pôles de compétences :** Pôle Formation et renforcement de capacités, Pôle gestion des données SIG, Pôle Pilotage du Programme d'appui et d'accompagnement à la réalisation des Plans Communaux de Développement, Pôle audio-visuel et communication, Pôle AGR.



**La proximité : Des équipes de Targa basées sur 8 sites dans 8 provinces du Nord du Maroc**



## 2. Que faisons-nous et comment ?

La démarche de Targa consiste à conjuguer dans une approche intégrée trois pôles de compétence :

- **Recherche-Action**
- **Renforcement des capacités**
- **Appui aux dynamiques de développement**

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 rurales, les associations de développement local et les pouvoirs publics. Depuis 1998, Targa a parcouru un long chemin de maturité marqué **par trois périodes correspondant à l'évolution de ses domaines d'intervention** :

**Développement communautaire (1998-2000)** : 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 de projets de développement communautaire, 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). Targa a participé à des projets essentiellement financés par des fonds de la coopération internationale (la coopération autrichienne, suisse, espagnole...).

**Développement rural (2000-2004)** : Cette période se caractérise par un **rapprochement important des départements ministériels, collectivités locales et organismes étatiques** pour promouvoir le développement rural. En effet, ce n'est que depuis une dizaine d'années que la planification stratégique de développement rural a été placée au centre des préoccupations des pouvoirs publics au Maroc. Targa a conduit et a participé à des études aboutissant à la définition de certaines politiques publiques ciblant le monde rural, notamment la définition d'une nouvelle démarche de projets de Développement Rural Intégré (DRI) notamment pour les zones non-irriguées.

**Planification participative du développement et renforcement des capacités (depuis 2004)** : Suite aux changements contextuels importants que connaît le Maroc depuis une dizaine d'années, 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 participative du développement** et d'introduire des innovations conceptuelles et méthodologiques dans leur travail avec les populations. Depuis 2004 Targa s'est beaucoup investie dans **l'accompagnement et le renforcement des capacités, la stratégie, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation des programmes publics** de développement.

**A partir de 2009** Targa s'est engagée dans des programmes de grande échelle en partenariat avec des acteurs institutionnels majeurs du pays. Trois organismes publics, le Ministère de l'Intérieur à travers la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL), l'Agence pour la Promotion et le Développement du Nord (APDN) et l'Agence de Développement des Provinces du Sud, 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

programmes de développement d'envergure (Appui de communes dans l'élaboration de leur Plan Communal de Développement, de leur ILDH...).

Dans le même temps, Targa poursuit ses activités d'études et de recherche : étude sur la bonne gouvernance économique des collectivités locales, élaboration d'une démarche méthodologique pour la mise en cohérence territoriale des produits de la planification communale de la Région Tanger-Tétouan, identification des innovations communautaires, étude sur le développement de l'Economie Sociale et Solidaire dans les Provinces du Sud du Maroc...

## 3. Nos projets en 2014

### a. Renforcement de l'engagement des citoyens dans la gouvernance locale

<b>Nom du projet</b>	<b>Renforcement de l'engagement des citoyens dans la gouvernance locale</b>
<b>Durée du projet</b>	01/09/2014 au 31/03/2015
<b>Partenaire</b>	Collectif Démocratie et Modernité (CDM)

#### CONTEXTE

En 2012, le CDM a initié en partenariat avec l'association Targa-AIDE et avec l'appui de l'Ambassade de Grande Bretagne, un projet sur la Bonne Gouvernance Economique des Collectivités Territoriales visant à faire valoir les principes de transparence, de reddition des comptes et à instaurer les normes de la participation effective des populations dans la gestion des affaires publiques à l'échelle des collectivités territoriales.

Dans la continuité de ce projet dont sont ressorties de nombreuses recommandations, un nouveau chantier a été lancé pour **l'amélioration de la gouvernance locale des collectivités territoriales** conformément aux nouvelles dispositions constitutionnelles ; le respect des droits de l'Homme et l'approche genre restant au cœur de ce processus.

Ce projet s'inscrit dans un contexte politique et économique pertinent marqué par la nécessité d'harmoniser les lois en fonction des nouvelles dispositions constitutionnelles, d'organiser les élections communales et les élections professionnelles pour la mise en place de la Chambre des Conseillers, d'avancer sur la question fondamentale de la régionalisation et de la déconcentration. Ce projet est d'autant plus d'actualité qu'il coïncide avec les préparatifs aux élections communales (2015) et la mise en place de la régionalisation prévue durant les mois à venir.

#### CONSISTANCE DU PROJET

Afin de renforcer la bonne gouvernance démocratique des CT, ce projet prévoit :

1. L'élaboration d'un Mémoire sur la réforme de la charte communale
2. L'élaboration d'un Guide sur l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du budget participatif
3. La proposition d'un dispositif de labellisation des communes pour leur Bonne Gouvernance

Targa apporte son expérience et son expertise pour la conduite de ce projet et est chargée en particulier de :

#### **a/ Pour l'élaboration d'un mémoire sur l'avant-projet de la loi organique des collectivités territoriales**

- Réaliser une analyse documentaire sur la cohérence des dispositions législatives et réglementaires en matière de gestion territoriale avec les bonnes pratiques de gouvernance,

les normes internationales et la Constitution marocaine, avec un accent sur la démocratie participative.

- Mener des consultations à différents niveaux avec des élus et secrétaires généraux des collectivités territoriales, les départements publics concernés et la société civile, en particulier dans le cadre de rencontres régionales
- Emettre des propositions de recommandations opérationnelles sur l'avant-projet de la loi organique des collectivités territoriales publié en juillet 2014 conformément aux nouvelles dispositions constitutionnelles, aux bonnes pratiques de gouvernance et aux normes de la démocratie participative.

#### **b / Pour le guide sur l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du budget participatif**

- Produire un benchmark des bonnes pratiques en matière de budgétisation participative.
- Mener des consultations avec des parties prenantes concernées par le processus du BP
- Animer des sessions d'information et de sensibilisation sur des propositions concrètes pour la mise en place du budget participatif et de la « démocratie de proximité » auprès d'un échantillon de communes.
- Proposer un modèle de processus de BP adapté au contexte marocain.

#### **c/ Pour le Label « Commune Citoyenne » des communes**

- Mener un benchmark national et international des bonnes pratiques d'accréditation de la bonne gouvernance démocratique des communes initiées dans certains pays.
- Etablir un diagnostic sur les points forts et faibles des communes en matière de gouvernance
- Développer des recommandations sur la faisabilité d'un label marocain de bonne gouvernance démocratique des communes sur la base du benchmark et de l'étude documentaire
- Mener des consultations auprès des parties prenantes concernées par la gestion territoriale et capitaliser sur les partenaires du CDM mobilisés dans le cadre du projet de bonne gouvernance économique des collectivités territoriales.
- Développer un dispositif de labellisation comprenant i) une grille de référence des principes de bonne gouvernance démocratique des communes, adaptée aux normes internationales et nationales, ii) une grille d'évaluation basée sur les principes de bonne gouvernance, de démocratie participative et de respect des droits de l'Homme, iii) une charte de bonne gouvernance de « commune citoyenne » et iv) un manuel d'accréditation des communes, l'attribution du label et la vérification du respect de la charte.

### **ACTIVITES REALISEES EN 2014**

**Une étude critique de l'avant-projet de loi organique des CT** consacrée aux communes a été réalisée à partir de la charte communale en vigueur et de la Constitution marocaine. Cette analyse a donné lieu à la production d'un premier rapport.

**Deux rencontres régionales** ont été organisées à Casablanca le 25/10 et à Kenitra le 01/11 avec des représentants de la société civile et des élus. L'objectif de cette rencontre était de présenter et discuter les premiers résultats de l'analyse du projet de loi notamment des volets ayant trait à la tutelle, la participation et le passage du PCD au plan d'action de la commune.

A l'issue de cette concertation et après un certain nombre d'échanges avec des personnes ressources **un mémorandum a été élaboré** pour être remis au gouvernement, au parlement et aux partis

politiques. Il sera dans un premier temps proposé pour signature à des associations régionales et nationales.

Les activités liées aux deux autres composantes du projet ont consisté à **définir les concepts** de budget participatif, Label, Bonne Gouvernance (des communes) et à **réaliser un benchmark** national et international d'expériences menées dans ces domaines.

### **PERSPECTIVES POUR 2015**

Il est prévu au courant du mois de janvier de diffuser le mémorandum pour signature, d'organiser une conférence de presse pour sa présentation et par la suite de le remettre comme prévu avant la session d'hiver au parlement, au gouvernement et aux partis politiques.

Pour élaborer un dispositif de labellisation, un diagnostic des forces et des faiblesses dans la gouvernance des communes sera élaboré à travers une étude documentaire et un FG avec des personnes ressources. Les principes de BG retenus seront ensuite déclinés en critères d'évaluation et en indicateurs de mesure. Une proposition de dispositif de labellisation sera élaborée et discutée dans le cadre de 2 séances de sensibilisation regroupant des élus et des représentants de la société civile.

Plusieurs scénarii de mise en place du budget participatif en cohérence avec le contexte marocain seront proposés et soumis à la discussion lors des séances de sensibilisation.

Les résultats du projet seront consolidés dans le cadre d'un guide de mise en place du BP et d'un dispositif de labellisation des communes pour leur BG.

## b. Elaboration d'une stratégie et d'un plan d'action pour le développement de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) dans les provinces du sud

### CONTEXTE

Depuis leur rattachement au Maroc, les provinces du Sud ont bénéficié sur leur territoire d'un certain nombre de politiques publiques de développement socio-économiques. Cependant, les efforts entrepris ne sont pas encore parvenus à répondre de façon satisfaisante aux attentes de nombreux segments de la population de ces provinces. En effet, si les indicateurs de développement humain se situent parmi les meilleures performances nationales, des inégalités importantes persistent selon les trois Régions et globalement le taux de chômage demeure plus élevé que dans le reste du Royaume. Par ailleurs, l'importance des aides publiques octroyées par l'Etat aux provinces du Sud conduit à un phénomène « d'assistanat » des populations.

**Partenaire** : Agence pour la Promotion et le Développement Economique et Social des Provinces du Sud (APDS ou Agence du Sud)

**Durée** : 24 mois ; Mai 2013 - Mai 2015

Dans ce contexte, l'Agence du Sud s'est vu confier la mission de réunir l'expertise nécessaire à la réalisation d'une réflexion sur les problèmes issus de ces politiques de développement et sur les inflexions qu'il conviendrait d'y introduire, avec comme point focal l'ESS. C'est dans ce cadre que l'Agence du Sud a demandé à l'Association Targa de réaliser une étude sur l'ESS dans les provinces du Sud. Ce travail prévoit dans une première phase de conduire une identification générale de la situation dans les provinces du Sud, puis dans un deuxième temps, de proposer une stratégie opérationnelle et un programme d'action en vue de dynamiser l'ESS dans cette région du Maroc.

### OBJECTIFS DE L'ETUDE

- **L'identification des potentialités des provinces du Sud** au regard de leur propension à porter, promouvoir et développer des activités d'ESS ;
- **L'évaluation des activités économiques** présentes sur le territoire et **l'identification d'autres secteurs et niches** potentiels à même de valoriser et produire plus d'impact socio-économique en lien avec les exigences du développement durable ;
- **L'analyse des stratégies et approches adoptées par les différentes catégories d'acteurs**, notamment en matière d'ESS, d'activités génératrices de revenus (AGR) et d'appui à l'initiative privée ainsi que les expériences actuelles et en cours dans les domaines de la création d'emplois et la génération de revenus ;
- **Un benchmark des expériences et des bonnes pratiques** en matière d'ESS sur les plans institutionnel, juridique et technique aux niveaux national et international.

Sur la base des résultats de ces travaux, Targa **produira** :

- Un rapport contenant les **lignes directrices d'une stratégie** intégrée pour le développement et la promotion de l'ESS dans les provinces du Sud ;
- Un **plaidoyer** approprié tenant compte des facteurs économiques, sociaux, culturels, ethnographiques ;
- Un **plan d'action** décliné sur le court, le moyen et le long terme portant sur les différents aspects énumérés ci-dessus sera élaboré.

### **BILAN SYNTHETIQUE DES REALISATIONS EN 2013**

La **première phase de l'étude** a consisté à développer une méthodologie de recherche innovante et à réaliser un diagnostic rapide des expériences de développement de l'ESS dans les provinces du Sud.

Une **revue des expériences de l'APDS** dans le domaine de l'ESS a été menée ainsi **qu'un benchmark initial** des bonnes pratiques institutionnelles, juridiques et techniques en matière d'ESS, tant au niveau national qu'international. Des **évaluations participatives rapides** de terrain ont été réalisées au sein des trois Régions du Sud. Enfin, Targa a réalisé une revue synoptique des programmes de développement et des plans sectoriels des provinces du Sud afin d'identifier les domaines susceptibles de s'adresser à l'ESS.

Sur la base des recherches effectuées, Targa a produit un **rapport préliminaire** qui mentionne les **premières pistes d'une stratégie de développement de l'ESS dans les provinces du Sud**. Une synthèse de ce rapport a été remise à l'APDS pour alimenter une réflexion et un débat en cours sur le modèle de développement de l'ESS dans le Sud du Maroc.

### **ACTIVITES REALISEES EN 2014**

Sur la base des recherches effectuées précédemment, **une note méthodologique** (premier livrable de l'étude) a été élaborée et présentée à l'Agence du Sud (février 2014). Elle porte sur les 3 phases du projet dont les objectifs sont :

- Dégager des orientations stratégiques pour le développement de l'ESS dans les Provinces du Sud.
- Décliner les axes stratégiques, le ciblage et les grandes modalités de mise en oeuvre de la stratégie de développement de l'ESS.
- Élaborer un plan d'action opérationnel de la stratégie de développement de l'ESS.

Début avril 2014 (04/04/2014), en fin de première phase de l'étude, **un rapport préliminaire** (2<sup>ème</sup> livrable), présentant une définition opérationnelle de l'ESS, une revue des expériences de promotion de l'ESS et un plaidoyer pour le développement de l'ESS dans les provinces du Sud, a été rédigé et remis à l'Agence. Les responsables de l'Agence ont transmis un certain nombre de commentaires sur son contenu en Juin 2014 (06/06/2014). Plusieurs modifications ont été apportées et une version finale du rapport a été envoyée à l'Agence pour validation définitive en Novembre 2014 (10/11/2014).

## **PERSPECTIVES POUR 2015**

Une fois le rapport préliminaire validé par l'Agence, les partenaires devront procéder à la rédaction d'un avenant afin de prolonger la convention en cours et pouvoir ainsi mener les phases suivantes de l'étude qui porteront sur la déclinaison de la stratégie et du plan d'action opérationnel pour le développement de l'ESS dans les provinces du Sud.

### c. Appui à l'insertion socio-économique des jeunes de la commune rurale de Melloussa dans la province de Fahs-Anjra

<b>Nom du projet</b>	<b>Appui à l'insertion socioéconomique des jeunes de la commune rurale de Melloussa dans la Province de FahsAnjra</b>
<b>Lieu</b>	Commune de Melloussa (Province de FahsAnjra - Région de Tanger Tétouan)
<b>Bénéficiaires</b>	Les jeunes de la commune de Melloussa
<b>Durée du projet</b>	18 mois : Mai 2013 – Novembre 2014
<b>Partenaires</b>	L'Association Marocaine d'Appui à la Promotion de la Petite Entreprise (AMAPPE) est le demandeur du projet. L'Association Targa-AIDE est partenaire du projet. La commune rurale de Melloussa est l'associé du projet.

#### CONTEXTE

La commune de Melloussa présente un **taux de chômage particulièrement élevé** (35% contre 9,1% au niveau national) combiné à un **niveau de scolarité très bas** : moins de 5% des habitants ont un niveau scolaire primaire avancé. Comme dans l'ensemble du pays, les jeunes sont les plus touchés par le chômage. L'analphabétisme touche près la moitié de la population âgée de 15 à 45 ans. Par ailleurs, si quelques associations locales de développement existent, la plupart sont inactives. Malgré ces constats préoccupants, la commune possède un certain nombre d'atouts et de fenêtres d'opportunités tels que l'installation récente de l'usine Renault à Melloussa et l'avènement du port de Tanger-Med qui augurent la création de milliers d'emplois. En réponse à un appel à proposition de l'Union Européenne, l'AMAPPE a proposé à l'Association Targa-AIDE d'associer leurs expertises respectives dans le cadre d'un projet visant à appuyer l'insertion socio-économique des jeunes de la commune de Melloussa. Ses principaux axes consistent à : i) créer un centre d'accueil au sein de la commune visant à orienter les jeunes dans leurs recherches professionnelles, ii) renforcer les capacités des acteurs communaux et associatifs, et iii) proposer des formations professionnelles destinés aux jeunes.

**Objectif Général : Appuyer l'insertion socioéconomique des jeunes relevant de la commune de Melloussa.**

**R 1:** Création d'une cellule d'accueil au sein de la commune afin d'orienter **les jeunes** à trouver des perspectives professionnelles. Au moins 200 jeunes y sont attendus. (à confirmer?)

**R2:** Programme de renforcement de capacité de 30 **acteurs associatifs** et 20 **agents communaux**. A terme, la société civile et l'ensemble de la province de Fahs Anjra devraient en sortir renforcés.

**R3: Formation en entrepreneuriat** pour 100 jeunes souhaitant créer leur propre activité économique; et **Formation professionnelle** à des métiers liés aux besoins de la Région pour 50 jeunes.

## PRINCIPALES ACTIONS PROGRAMMEES

- Mise en place de la coordination de l'action : création d'un comité de pilotage et d'une équipe opérationnelle.
- Initiation de l'action dans la commune de Melloussa : campagne d'information sur l'action.
- Mise en place de la cellule d'accueil et d'orientation pour l'emploi et la création d'entreprises : définir les termes de référence, recruter les animateurs et doter la cellule de moyens de travail nécessaire.
  - Elaboration et mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités des associations locales de développement, des coopératives et des agents de la commune dans la création d'AGR : organiser des ateliers à vocation économique pour les acteurs sélectionnés.
  - Etude sur les métiers porteurs et demandés dans les bassins d'emploi de Tanger-Med et Renault.
  - Elaboration et mise en œuvre d'un programme de formation pour 100 jeunes sur la création et la gestion d'entreprise (montage de projet, étude de faisabilité, business plan, etc).
- Mise en œuvre d'un programme de formation professionnelle destiné à 50 jeunes sur 5 secteurs à identifier.

Journée d'information des jeunes de Melloussa



## BILAN SYNTHETIQUE DES REALISATIONS EN 2013

L'année 2013 a principalement été consacrée à la **mise en place du projet**. L'équipe opérationnelle du projet a été constituée et la cellule d'accueil et d'orientation mise en place. Elle regroupe un conseiller sénior et 2 conseillers juniors recrutés localement. Cette cellule est abritée dans les locaux du siège de la commune de Melloussa.

Au cours de cette phase d'installation, forte de son expérience d'accompagnement et d'appui de cette commune dans le cadre de l'élaboration de son PCD et ayant une très bonne connaissance de ce territoire, Targa a surtout joué un rôle de facilitateur à travers des réunions avec les membres de la commune et les élus.

## ACTIVITES REALISEES EN 2014

Les activités de 2014 ont porté principalement sur les volets **formation** et **renforcement des capacités** (RC).

Dans le cadre de la mise en place du programme de **RC des associations**, un diagnostic des associations actives a été réalisé. 31 associations ont été identifiées pour bénéficier d'une formation et leurs besoins en accompagnement et formation ont été définis.

Un programme de **formation des jeunes sur la création et la gestion des entreprises** a été défini. 12 ateliers de formation ont été tenus au profit de 146 jeunes, ces formations ont été réalisées en partenariat avec l'ANAPEC. Les modules dispensés ont porté sur l'Entreprenariat/l'Employabilité.

Un programme de **formation professionnelle a été conçu et mis en place avec l'OFPPT :**

<b>Secteur d'activité des formations</b>	<b>Nombre de jeunes formés</b>
Electricité/Bâtiment	23
Confection de tissu pour l'automobile	21
Menuiserie/Aluminium	3
Peinture	5
Coiffure	6
<b>Total</b>	<b>58</b>

Sur les 64 jeunes inscrits, 58 ont suivi la formation jusqu'au bout. Parmi ces 58 jeunes, 5 ont pu être insérés dans une entreprise. 24 jeunes formés dans le cadre du programme de l'Entraide Nationale ont été insérés (18 filles et 4 garçons)

#### **Appui à la création d'AGR**

1 coopérative « artisans plâtriers » regroupant 5 jeunes, est en cours de création.

4 petites entreprises sont en cours de création (1 poissonnerie, 1 cybercafé, 1 café)

A l'issue du projet en novembre 2014, une demande de prolongement a été adressée à la Délégation de l'Union Européenne qui en est le bailleur pour pouvoir achever l'ensemble des activités prévues.

#### d. Unité de pompage solaire pour l'irrigation goutte à goutte de la ceinture verte de la ville de Ouarzazate

<b>Nom du projet</b>	<b>Unité de pompage solaire pour l'irrigation goutte à goutte de la ceinture verte de la ville de Ouarzazate</b>
<b>Lieu</b>	Municipalité de Ouarzazate
<b>Durée du projet</b>	Novembre 2012 à octobre 2014
<b>Partenaire</b>	Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE)

#### CONTEXTE GENERAL

La ville d'Ouarzazate est située au piedmont sud du Haut Atlas dans la vallée en aval des confluent de l'Oued Draa à la porte du Grand Sahara. La ville, avec un ensoleillement direct de 2635kWh/m<sup>2</sup>/an, dispose d'un gisement solaire parmi les plus importants à l'échelle mondiale. Cet atout justifie le choix d'Ouarzazate pour abriter la plus grande station solaire thermique à concentration qui devra permettre de développer une puissance totale de 500 MW, par phases successives dont la première, en construction, développera une puissance estimée entre 125 et 160 MW.

Le site de Ouarzazate se caractérise aussi par sa faible pluviométrie (la moyenne annuelle des précipitations est de 115 mm) et par l'aridité de son environnement (les températures moyennes varient entre -5°C et 20°C en hiver et entre 30°C et 45°C en été). Ces contraintes climatiques ont guidé le choix des autorités de doter la ville d'une Station de Traitement des eaux usées (STEP) dans la perspective d'une réutilisation de ces eaux traitées notamment dans le domaine arboricole.

En 2007, un **projet de ceinture verte** de 1800 ha a été proposé au Chef de l'Etat et programmé pour une réalisation en tranches successives.

Une première tranche de près de 70 ha utilisant les eaux souterraines issues de trois forages a été équipée de deux groupes électrogènes.

Vue aérienne du site à équiper (image Google Earth fournie par la Direction provinciale des Eaux et Forêts)



Une seconde tranche de 185 ha, située de part et d'autre de l'Oued Anatim et composée de deux parcelles (01, et 03 sur la Photo 1), a été programmée à proximité de la STEP pour utiliser les eaux recyclées avec un pompage électrique.

L'idée de changer le pompage électrique existant en pompage solaire a été retenue comme expérience pilote pour vérifier la faisabilité et la viabilité économique et environnementale d'une telle solution.

**L'option solaire confère à ce projet une forte valeur ajoutée écologique** dans la mesure où les eaux usées d'une ville fortement aride sont récupérées et écologiquement recyclées pour être utilisées par pompage solaire pour la création d'un espace vert récréatif autour de la ville.

### CONSISTANCE DU PROJET

Ce projet consiste en **l'apport d'une assistance technique pour l'équipement solaire de la station de pompage** existante et notamment le dimensionnement de cette installation.

Le Bureau d'Etude responsable de l'établissement des plans des installations d'irrigation s'est basé sur l'option d'un pompage par groupe Diesel. Or l'option solaire nécessite une révision complète des choix techniques initialement pris dans l'optique d'un pompage conventionnel. L'utilisation complète de la disponibilité de l'énergie solaire journalière implique un fonctionnement du pompage durant toute la journée et donc un choix de pompes de moindre puissance et, par voie de conséquence, une révision des dimensions des canalisations de transport et de distribution de l'eau. En d'autres termes, l'adoption du pompage solaire, nécessite une révision de toute la conception initiale du projet.

### BILAN DES REALISATIONS EN 2013

La révision de la conception initiale du projet a été initiée et un travail approfondi a été mené pour **réviser les choix techniques opérés et les adapter à l'option solaire**. Les détails techniques de l'unité du pompage ne peuvent être déterminés avec précision qu'après

Installation des panneaux solaires sur la station de pompage



l'achèvement des travaux hydrauliques et la construction du local technique de l'unité de pompage. Un bassin de stockage de 5000 m<sup>3</sup> et deux réseaux hydrauliques d'irrigation goutte à goutte alimentant les deux parcelles composant l'espace vert pris en charge par ce projet ont été installés. Un local technique a également été construit à proximité du bassin pour accueillir les têtes des deux réseaux hydrauliques de la station de pompage solaire. Les panneaux photovoltaïques ont été installés partiellement sur le toit de ce local.

Local Technique avec la pompe solaire et tête de distribution



Targa a ensuite émis des propositions de choix techniques pour la station de pompage. Ces données ont permis par la suite de redimensionner la station solaire de pompage.

#### ACTIVITES REALISEES EN 2014

Une quinzaine de jours après l'achèvement des travaux relatifs aux parties électrique et hydraulique **une mission de contrôle du bon fonctionnement de la station** a été organisée (entre le 31 janvier et le 2 février 2014). Au cours de cette mission l'ensemble du réseau hydraulique a été mis sous pression par la station et tous les secteurs d'irrigation goutte-à-goutte ont été contrôlés.

Début août 2014 une délégation de Sud Coréens a visité le site du projet à Ouarzazate et a rencontré les autorités locales sur place avant de se rendre à Rabat pour une réunion de travail avec les représentants du Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et le Secrétaire Général de Targa. Au cours de cette réunion la délégation a exprimé sa satisfaction des résultats de cette première phase du projet et a exprimé son intérêt pour une continuation du projet en généralisant le pompage solaire pour l'ensemble de la ceinture verte de la ville d'Ouarzazate.

En septembre 2014 **une seconde pompe solaire a été installée** et une surface complémentaire de panneaux a été ajoutée pour assurer la continuité du service de l'unité de pompage existante.

#### PERSPECTIVES POUR 2015

La seconde phase du projet a été confirmée en décembre 2014 et sera initiée dès le début de l'année 2015.

## e. Programme d'appui et d'accompagnement à l'élaboration et à la réalisation des Plans Communaux de Développement (PCD) dans les provinces et préfectures du nord

<b>Nom du projet</b>	<b>Programme d'appui et d'accompagnement à l'élaboration et à la réalisation des Plans Communaux de Développement (PCD) dans les provinces et préfectures du nord</b>
<b>Lieu</b>	Communes de moins de 35000 habitants des Régions de Tanger-Tétouan et Taza-Al Hoceima-Taounate
<b>Bénéficiaires</b>	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
<b>Durée du projet</b>	Du 14/12/09 au 31/12/14 et reconduction jusqu'au 31/12/2017 pour une 2 <sup>ème</sup> phase
<b>Partenaire(s)</b>	<b>DGCL</b> - Direction Générale des Collectivités Locales <b>APDN</b> - Agence pour la Promotion et le Développement Économique et Social des Préfectures et Provinces du Nord – Maroc

### PRESENTATION DU PROJET

Démarré en décembre 2009, le projet s'inscrit dans un **contexte national** marqué par la politique de décentralisation promue par l'Etat marocain 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 Communale<sup>1</sup> 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.

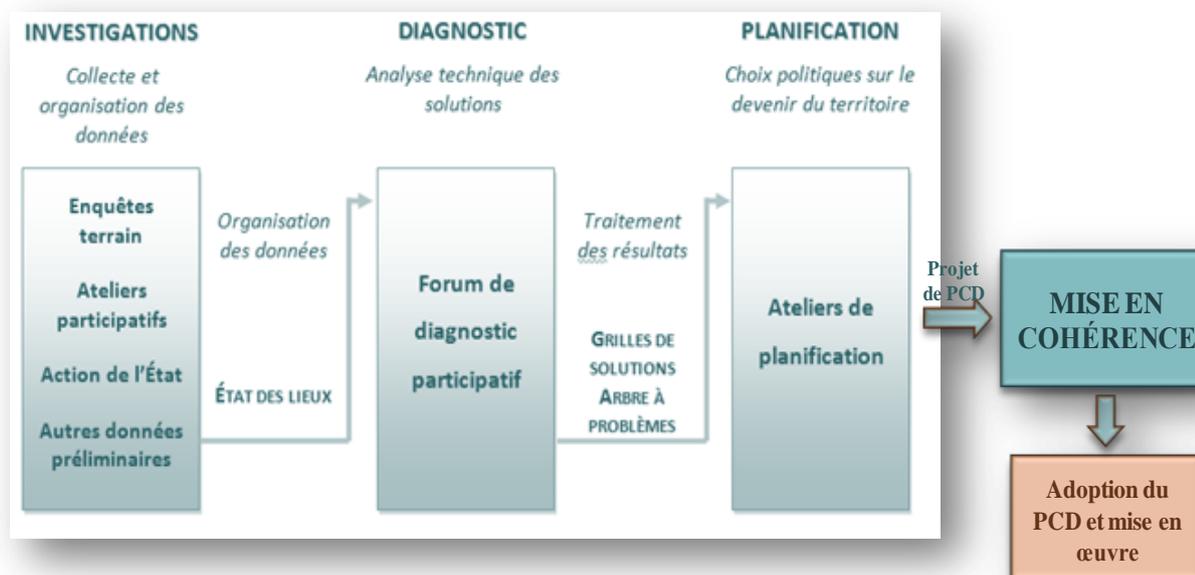
### Objectifs du programme

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 :

---

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.

- 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.

## Démarche d'intervention

### Le renforcement des capacités

Le processus d'accompagnement des communes dans l'élaboration du PCD est soutenu en continu par **des actions de formation et d'encadrement**. On distingue :  
 La « formation des encadrants » sur les différentes activités de formation et de renforcement des capacités dispensées aux équipes Targa (au siège de l'association à Rabat et/ou au niveau provincial pour les équipes de terrain) ;  
 La « formation des acteurs locaux » qui regroupe les formations dispensées à l'échelle provinciale et/ou des

#### Fondements de la démarche

- Faire faire
- Internalisation
- Transferts de compétences
- Participation
- Intégration des actions
- Diffusion et échange d'informations

cercles (agrégat de communes) au bénéfice des acteurs locaux représentant les différentes communes ;

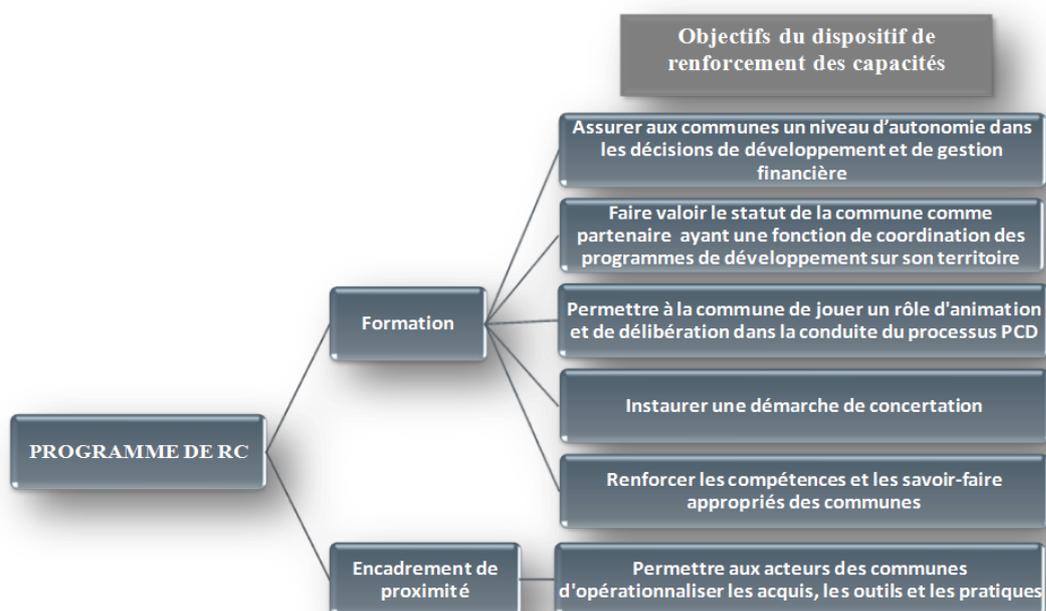
La « formation action » qui concerne spécifiquement l'équipe technique communale avec le secrétaire général de commune, cette intervention s'effectue à l'échelle de la commune et prend la forme d'ateliers de travail, visant l'application des acquis dans le contexte propre de la commune (le faire faire).

**Le renforcement des capacités dans la première phase** d'élaboration du PCD s'étale dans le temps de façon à suivre et à assurer les ajustements pédagogiques nécessaires à la réalisation des activités relatives aux différentes étapes du processus.

Alliant des formations temporaires et des formations action continues au niveau communal, cette approche permet de renforcer progressivement les capacités des acteurs locaux de façon à assurer par eux même les différentes activités de planification.

**Le renforcement des capacités des acteurs locaux en planification territoriale qui est mis en place dans une deuxième phase** vient consolider et intégrer les acquis des quatre années d'accompagnement des communes pour l'élaboration du PCD. Il se scinde en deux composantes : la formation et l'encadrement de proximité et vise à améliorer les compétences et les savoir-faire des acteurs locaux, à développer le niveau d'autonomie des communes et à promouvoir leur rôle d'animateur et de coordinateur dans la planification territoriale. Le schéma ci-après retrace les objectifs assignés à ce programme :

#### Stratégie de renforcement des capacités et d'encadrement de proximité des acteurs locaux



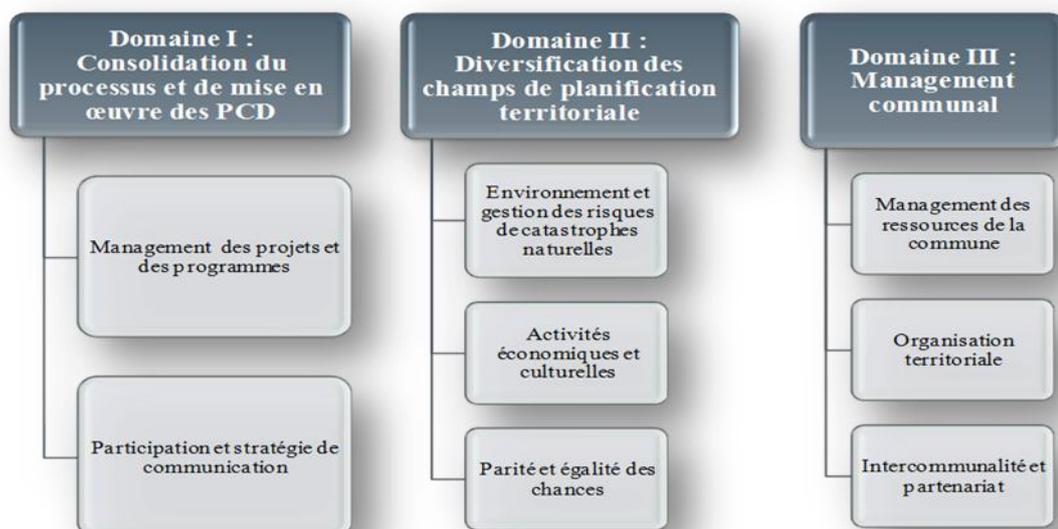
## BILAN SYNTHETIQUE DES REALISATIONS DES 4 PREMIERES ANNEES DU PROJET (phase I)

Au terme de la 1<sup>ère</sup> phase du programme **toutes les communes et municipalités concernées ont élaboré leur PCD** avec l'appui de Targa, selon la démarche préconisée.

- ✗ préparation et lancement du PCD dans les provinces (ateliers organisés dans les 10 provinces ciblées),
- ✗ réalisation d'un état des lieux pour chaque commune (données collectées principalement à travers des enquêtes foyers et douars, des ateliers inter-douars et traitées sous forme de cartes, rapports d'état des lieux),
- ✗ réalisation d'un diagnostic participatif communal (188 forums de diagnostics participatifs organisés et autant de rapports rédigés) et
- ✗ planification (ateliers de pré-planification par commune, élaboration de cadres logiques opérationnels).

Afin d'intégrer les projets des 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, une **mise en cohérence provinciale** a été organisée dans les provinces de Taza, Mdiq-Fnideq, Guercif, Taounate, Larache, Chefchaouen et Ouazzane.

Le processus d'accompagnement des communes dans l'élaboration du PCD a été soutenu en continu par des **actions de formation et d'encadrement** en lien avec la planification territoriale, avec la gouvernance locale et avec la communication administrative. Pour mener à bien l'encadrement des 188 communes, des formations de formateurs « en interne » ont été organisées, visant à renforcer les acquis de nos équipes et à uniformiser notre démarche. Ces formations ont porté sur la planification stratégique, l'approche participative, l'approche genre, le système d'information communal, l'analyse des finances publiques et sur les techniques d'animation et les techniques de rédaction. Cette démarche de renforcement des capacités a été renforcée avec un programme spécifique de formations en planification stratégique lancé en 2013 qui porte sur les domaines de compétence suivant :



Suivant la même logique d'intervention, initiée lors de la première phase du processus d'élaboration du PCD, ce programme allie formations de formateurs/encadrants, formations des acteurs au niveau

provincial sur les concepts de base et **encadrement de proximité** qui prend la forme de « formation action » où les fonctionnaires des communes sont amenés à appliquer les acquis à travers des outils de travail opérationnels.

Cette démarche a permis à Targa de forger un capital humain capable d'assurer un accompagnement efficace des différentes activités programmées.

L'élaboration des PCD a généré la **collecte d'un grand nombre de données qualitatives et quantitatives** dans les communes ciblées. Un **Système d'Information Communal (SIC)** a été installé dans les communes qui ont été formées à son utilisation. L'ensemble des données collectées au niveau des communes ont été traitées et intégrées dans des bases de données créées à cet effet : une base qui regroupe toutes les données saisies dans les SIC, une base bilingue intégrant les données figurant dans les cadres logiques opérationnels des PCD des communes, une base SIG qui comprend des données issues des enquêtes douars (emplacement des infrastructures et équipements, localisation des douars, des cartes d'enclavement...), une base des données financières issues des comptes administratifs des communes, une base des données collectées auprès des services extérieurs, une base des données sur le patrimoine matériel et immatériel de communes, une base sur les ressources humaines de la commune ainsi qu'un fonds cartographique et documentaire communal. L'organisation et le traitement des données est un processus continu. De nouvelles cartes sont produites en fonction des besoins et des données disponibles. Des cartes douars ont été réalisées pour l'ensemble des communes ciblées (désenclavement, santé, analphabétisme).

Cette première phase éminemment pédagogique, a débouché sur la **production participative d'un PCD dans chacune des communes et des municipalités concernées**, tout en contribuant, de manière substantielle, au renforcement des capacités locales en matière de programmation communale. Cependant, ce premier exercice du genre au niveau national a mis en évidence les lacunes à combler et les points à améliorer avant tout engagement dans la prochaine séquence d'élaboration des PCD de 2<sup>ème</sup> génération. D'une part, une action intense doit être soutenue visant à réduire les faiblesses humaines et institutionnelles observées lors de cette première phase expérimentale du programme par un renforcement de capacités, d'autre part, l'effort de territorialisation des communes par la production d'un ensemble de données communales et par la maîtrise de la connaissance de toutes les ressources locales facilitera la maîtrise d'ouvrage territoriale des élus locaux. Ces données constituent un capital de connaissances nouveau que l'on pourra exploiter de façon continue dans la mesure où l'on en assurera des processus simples d'actualisation.

Un avenant à la convention tripartite constituant cette deuxième phase du programme qui s'intitule "Programme d'Appui et d'Accompagnement à la réalisation des Plans Communaux de Développement", s'articule autour de quatre composantes complémentaires qui visent à répondre aux constats énoncés ci-dessus, tirés des leçons de la première phase, et à améliorer les dispositifs existants :

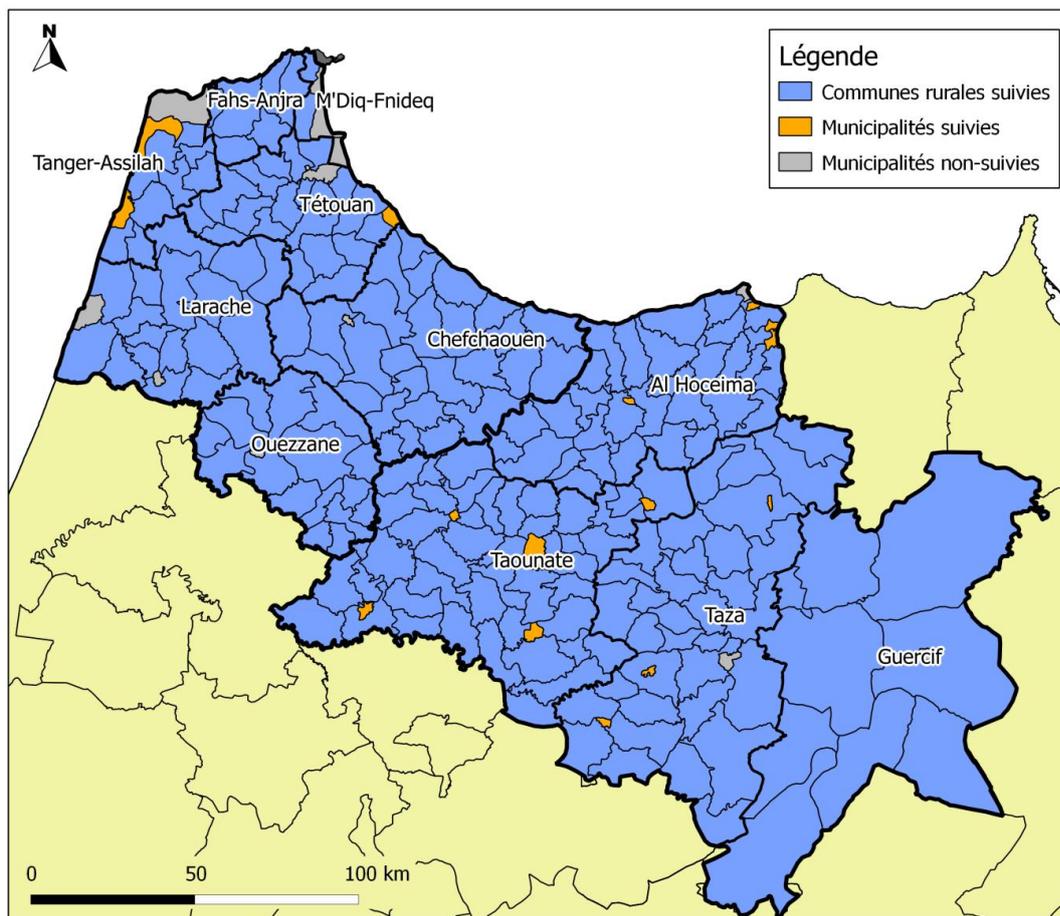
- Composante 1 :Évaluation en interne de la mise en œuvre de la 1<sup>ère</sup> programmation et établissement de la seconde programmation du Premier PCD ;
- Composante 2 :Mise à jour des diagnostics territoriaux et élaboration des PCD de Seconde génération ;

- Composante 3 : Territorialisation des Communes<sup>2</sup> et Gestion des données communales ;
- Composante 4 : Renforcement des capacités des acteurs locaux (Formation et encadrement de proximité).

## MISE EN ŒUVRE DE LA PHASE II (2014-2017)

### Espace d'intervention

Aux **188 communes du Nord concernées par la première phase du programme** viennent s'ajouter toutes les communes de moins de 35000 habitants d'Al Hoceima et les 8 communes appuyées auparavant par le projet GLM. **Les communes de la province d'Al Hoceima (soit 35 communes : 31 communes rurales et 4 municipalités)** qui ont été accompagnées dans la première phase par l'ADS, n'ont pas fait l'objet d'enquêtes exhaustives et ces communes ne disposent pas du SIC pour la gestion et le suivi du PCD. Un travail important de mise à niveau par rapport aux autres communes accompagnées par Targa est à faire. Au total donc l'espace d'intervention comprend **231 communes** dont (216 communes rurales et 15 Communes urbaines)



<sup>2</sup> Il est entendu par ce terme la connaissance et la caractérisation du territoire des communes

## Acteurs concernés par le programme

À l'instar de la phase I relative à l'élaboration des PCD, les bénéficiaires de ce programme d'appui et d'accompagnement des communes à la réalisation des PCD sont :

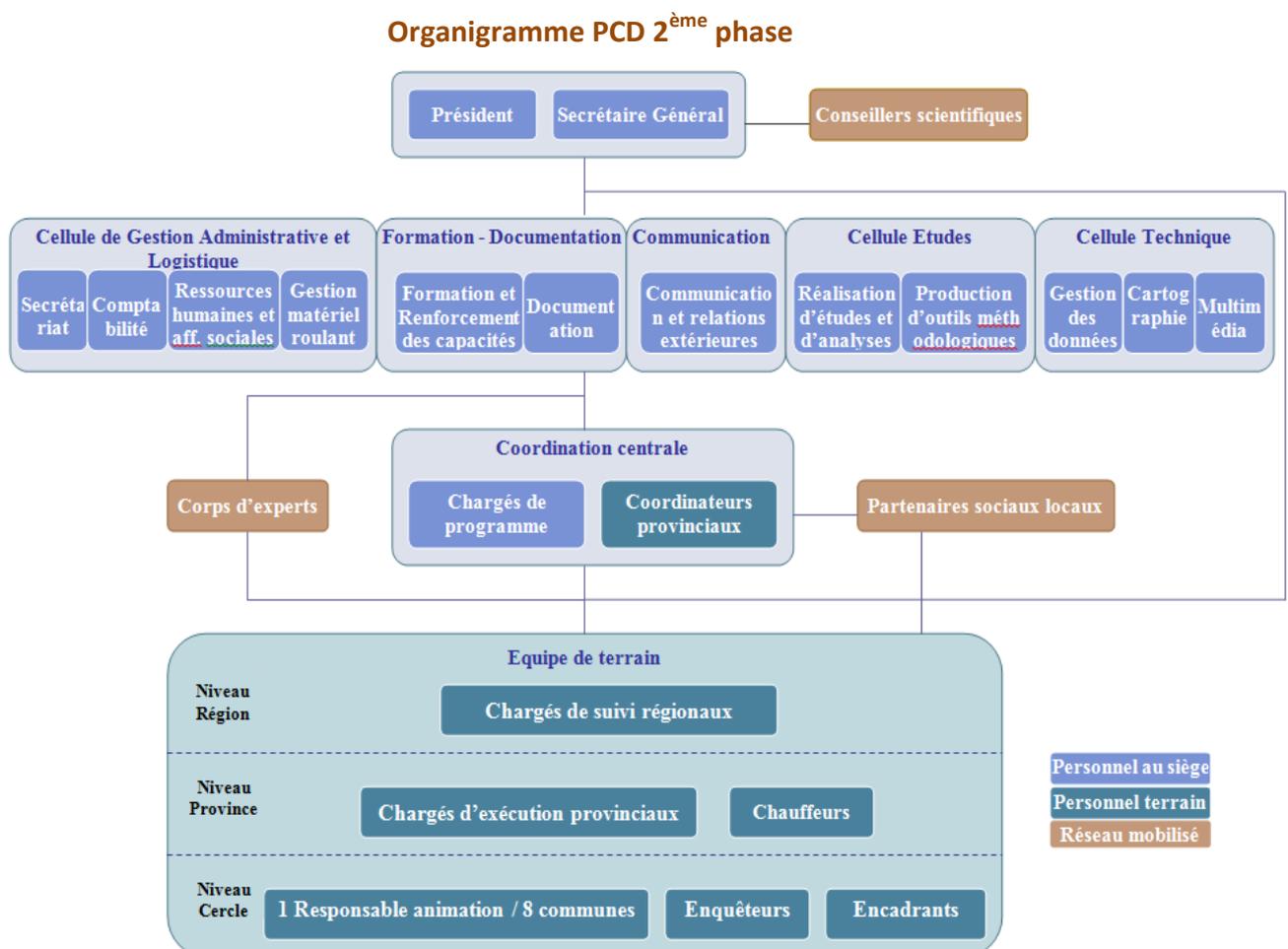
-**Les communes rurales et les municipalités** de moins de 35 000 habitants (RGPH 2004) des provinces et préfectures d'Al Hoceima, Chefchaouen, Larache, Fahs-Anjra, Guercif, M'Diq Fnideq, Ouezzane, Tanger-Assilah, Taounate, Taza, Tétouan;

-La **Division des Collectivités Locales (DCL)** des provinces : elle assure la tutelle et l'encadrement des communes, et observe la cohérence des choix communaux d'intérêt intercommunal et l'optimisation de la dépense publique locale.

-La **société civile locale** dans la province et dans la commune : 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'actualisation du PCD.

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

L'organisation mise en place est constituée de cellules centrales situées au siège de Targa à Rabat, et de **8 équipes locales** (une par province/préfecture, sauf Mdiq-Fnideq regroupée avec Tétouan, Fahs-Anjra avec Tanger-Assilah, et Guercif avec Taza). Chaque équipe locale dispose d'un gîte-bureau situé dans les chefs-lieux administratifs de chaque province ou préfecture. 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.



## CONSISTANCE DE LA SECONDE PHASE ET SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS EN 2014

### La mise à niveau des données des communes d'Al Hoceima

Afin de mettre à niveau les données des PCD de la Province d'Al Hoceima avec celles disponibles dans les autres Provinces de la Région, d'une part, et de préparer la deuxième programmation de ces PCD d'autre part (annexe PCD...), les activités suivantes ont été menées et/ou sont en cours. Il s'agit des enquêtes foyers, de leur saisie et de la collecte des informations communales (dans les domaines de : santé, éducation, infrastructures de base, vie socioculturelle, activités économiques et finances communales, environnement, patrimoine culturel et gouvernance locale) pour un traitement similaire aux autres provinces et en dégager des indicateurs et établir des cartes communales.

#### SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS :

- Enquêtes foyers terminées sur les 35 communes : actualisation des données 2010 (soit 27 000 questionnaires foyers actualisés) et enquêtes complémentaires de 2014 (40 000 foyers enquêtés) ;
- Saisie des enquêtes en cours.

### Évaluation en interne de la mise en œuvre de la 1ère programmation et établissement de la seconde programmation du PCD I

Conformément au manuel des procédures, la planification territoriale se décline en deux programmations triennales, la première est établie dans la première année du mandat, la seconde trois ans plus tard. Pour l'établissement de cette seconde programmation **une évaluation interne de la mise en œuvre de la première** est nécessaire. Il s'agit bien d'une évaluation interne qui vise essentiellement l'estimation de l'état d'avancement de la mise en œuvre des projets inscrits dans la première programmation. Elle cherche également à identifier des éléments de blocage pour analyser l'éventualité ou non du maintien des projets dans la seconde programmation. Cette évaluation interne est un document de travail qui ne se substitue nullement à l'évaluation externe prévue par le manuel des procédures qui est généralement sollicitée par le Conseil communal ou le Président et qui vise d'autres fins.

**L'établissement de la seconde programmation** s'appuie sur les résultats de cette évaluation interne, sur l'identification des nouvelles actions de l'État programmées sur le territoire communal ainsi que sur les actions prévues par le cadre stratégique mais non retenues dans la première programmation. Cette programmation s'établit selon un processus participatif impliquant les cadres et les élus communaux avant d'être soumis à la validation du Président et de son Conseil.

**Une annexe du rapport PCD** de première génération est élaborée à l'issue de ces activités par les communes.

### SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS3 :

- **227** rapports d'évaluation interne rédigés ;
- **228** ateliers de 2<sup>ème</sup> programmation réalisés ;
- **223** cadres logiques opérationnels élaborés ;
- **76** annexes PCD rédigés.

**Le rapport d'évaluation interne** est élaboré par l'ETC4 placée sous la responsabilité du président de la commune. Généralement c'est le secrétaire général qui procède à la rédaction de ce rapport selon un canevas unique à toutes les communes.

**L'annexe du rapport PCD** est une compilation se compose du rapport d'évaluation interne à mi-parcours de la première programmation, du cadre logique opérationnel de seconde programmation ainsi qu'une synthèse qui décrit les changements fondamentaux perçus par la commune lors de cette 2<sup>ème</sup> programmation. Cette annexe est généralement rédigée par un membre de l'ETC selon un canevas proposé.

### Territorialisation des Communes et Gestion des données communales

Cette seconde phase du PCD consacre une attention particulière à la production, l'organisation et l'entretien de données physiques, socioéconomiques et environnementales qui constituent une conditionnalité de base pour aider les responsables communaux à assurer la maîtrise d'ouvrage territoriale préalable incontournable à la réussite de la décentralisation. Cette composante comprend :

- La mise en place d'un mécanisme d'actualisation des données disponibles :

Chaque commune est amenée à établir des canevas de collecte des données auprès des départements présents sur le territoire et de procéder régulièrement à cette collecte. Cela concerne essentiellement la scolarisation et la santé publique et accessoirement le département de la Forêt et le département de l'Agriculture.

- La collecte et la saisie de nouvelles données non collectées lors de la première phase :

Il s'agit essentiellement des données relatives aux activités économiques ayant cours sur le territoire communal et plus particulièrement autour du Souk hebdomadaire. Il en est de même pour les données environnementales et les équipements communaux.

- La production de nouvelles cartes communales :

---

3La municipalité d'Aknoul (Taza) a adopté sa première programmation en février 2014.

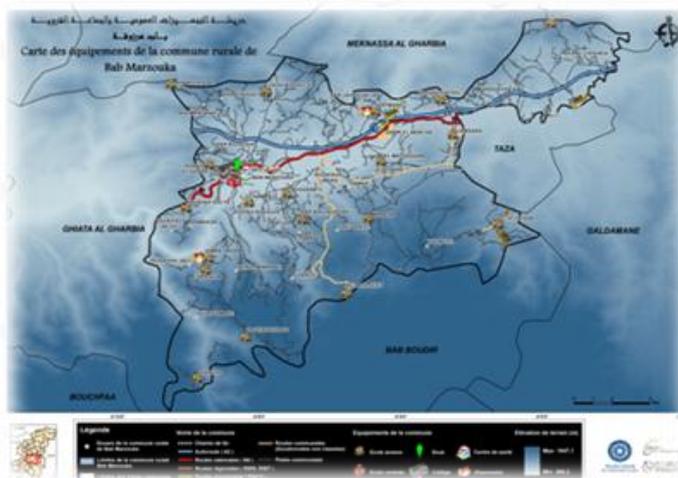
4 ETC : Équipe Technique Communale.

Dans le cadre de cet accompagnement et partant du grand succès des premières cartes produites lors de la première phase, il est prévu de produire pour toutes les communes concernées par ce programme quatre types de cartes :

**-Carte de la voirie** (il s'agit d'une illustration des pistes et des routes goudronnées communales classées et non classées). Le Logiciel Google Earth est utilisé pour observer et digitaliser cette voirie avec une résolution élevée.

**-Carte des équipements** ; La carte des équipements représente l'emplacement des équipements sociaux existant au niveau d'une commune.

**-Carte du désenclavement social** : Afin de mieux visualiser le désenclavement et de mettre en évidence les zones en difficulté et donc les priorités, un indice



Carte des équipements avec illustration de la voirie - commune rurale de BabMarzouka (Taza)

de désenclavement social (IDS) a déjà été élaboré. Il s'agit d'un indice composite qui est calculé à partir de cinq indicateurs issus des

informations collectées lors des enquêtes de terrain. Dans le cadre de cette seconde phase cet indice sera calculé avec plus de précision et des cartes pour les communes non incluses dans la première phase (province d'Al Hoceima et les 8 communes suivies par le projet GLM) seront établies.

**-Carte de vulnérabilités territoriales** :Le contenu des cartes de vulnérabilités vise à représenter les différents risques de catastrophes naturelles (inondation, coulée de boue, glissement de terrain, sécheresse, séisme,...) recensés durant les cinq dernières années. Ces cartes illustreront les caractéristiques spatiales d'une situation multirisque et les priorités d'intervention pour l'atténuation de ces risques naturels.

## SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS :

### Données communales :

- **231** Canevas de collecte des données communales déposés auprès d'une série d'acteurs et de structures<sup>5</sup> ;
- **171** Canevas collectés ;
- **93** Canevas saisis.

### Cartographie :

- **125** cartes de la voirie digitalisées ;
- **125** cartes des équipements élaborées ;
- **2146** cartes IDS produites.

<sup>5</sup> Une grande diversité d'informations est disponible auprès d'une série d'acteurs et de structures présents sur le territoire de la commune ou bien qui y interviennent. Il s'agit d'institutions et administrations publiques, des entreprises du secteur privé, des composantes de la société civile, etc.

## Renforcement des capacités des acteurs locaux (Formation et encadrement de proximité)

La pérennité de la culture de la planification ne peut être assurée sans un transfert de compétence au niveau local. La formation classique, à elle seule, sous forme de séances académiques a montré ses limites et ses insuffisances pour un réel transfert. Parallèlement à ces formations théoriques et pratiques, la **mise en place d'un accompagnement** dans les activités quotidiennes des cadres communaux à travers un **encadrement de proximité** visant à inculquer de nouveaux outils pratiques aux cadres communaux peut garantir la durabilité de l'ancrage local de cette nouvelle culture de travail. Cette composante comprend deux types d'actions complémentaires :

- La formation (séminaires de portée stratégique et opérationnelle) et ;
- L'encadrement de proximité auprès des bénéficiaires.

**La composante formation** est scindée en **un cycle stratégique et un cycle opérationnel**. Le cycle stratégique s'adresse aux décideurs (Présidents des communes, Secrétaires généraux) et regroupe huit modules. Le cycle opérationnel, décliné en une vingtaine de sous-modules, s'adresse aux fonctionnaires communaux, aux différentes commissions et à la société civile locale. Ces deux cycles de formation sont en lien direct avec les missions attribuées, dans le processus de la planification territoriale, aux différents organes de la commune (sur les plans managérial, administratif, technique, financier ...).

**La composante Encadrement de Proximité (EP)** en planification stratégique vise à contribuer et à opérationnaliser les acquis, les outils et les pratiques des acteurs locaux selon une méthode de résolution de problèmes et d'obtention de résultats concrets. Les équipes locales de Targa sont chargées à cet effet d'un accompagnement de proximité des acteurs sur le terrain.

**Le cycle de formation opérationnelle, comprend trois domaines**, répartis en huit modules et vingt-deux sous modules. Il sera ajusté, aux attentes exprimées et aux besoins en compétences du public cible.

---

6 Il reste les cartes IDS des communes rurales Tlet Sidi Lyamani et HadLgharbiya de la préfecture de Tanger-Assilah

## Modules de formation pour le cycle opérationnel

Domaines	Modules	Cycle de formation opérationnelle /sous modules
<b>Domaine I</b> Consolidation du processus de planification et mise en œuvre des PCD	Management des projets et des programmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formulation des projets</li> <li>▪ Suivi-évaluation</li> <li>▪ SIC, comme outil de gestion et du suivi du PCD</li> </ul>
	Participation et stratégie de communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stratégies de communication</li> <li>▪ Approche participative</li> <li>▪ Plaidoyer et mobilisation des ressources</li> </ul>
<b>Domaine II</b> Diversification des champs de la planification territoriale	Environnement et gestion des risques de catastrophes naturelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion des ressources naturelles</li> <li>▪ Stratégie de gestion des risques de catastrophes naturelles</li> </ul>
	Activités économiques et culturelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Économie sociale et solidaire</li> <li>▪ Valorisation du patrimoine culturel</li> </ul>
	Action sociale communale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planification de l'action sociale</li> <li>▪ Promotion du genre</li> <li>▪ Services de proximité</li> </ul>
<b>Domaine III</b> Management communal organisation territoriale, intercommunalité, partenariat et gestion des ressources	Management des ressources de la commune	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion des ressources humaines</li> <li>▪ Gestion financière</li> <li>▪ Analyse financière</li> <li>▪ Gestion des ressources matérielles et des marchés publics</li> </ul>
	Organisation territoriale	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisation et missions de la commune</li> <li>▪ Articulation des échelles territoriales</li> </ul>
	Intercommunalité et partenariat	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intercommunalité (aspects juridique et technique)</li> <li>▪ Création et montage financier d'une intercommunalité</li> <li>▪ Approche partenariale</li> </ul>

Le renforcement des capacités a débuté par la **consolidation des acquis** (Domaine I) en 2013. Il s'est poursuivi par un **Encadrement de Proximité** (EP) auprès des acteurs locaux qui vise à améliorer les compétences et les savoir-faire de ces acteurs.

Le domaine de compétences ciblé en premier lieu s'intitule "Consolidation du processus de la planification stratégique et mise en œuvre des PCD". Il comprend 6 éléments de modules : i) Formulation des projets ; ii) Suivi-évaluation des projets ; iii) SIC, outil de gestion et de suivi du PCD ; iv) Stratégie de communication ; v) Approche participative ; vi) Plaidoyer et mobilisation des ressources.

La mise en place de l'EP des cadres administratifs et techniques est le corollaire des formations réalisées. Il permet de s'ajuster aux différentes réalités de terrain et aux besoins des communes en termes d'activités. Cet EP a débuté en novembre 2013 et s'est poursuivi jusqu'en juin 2014 en touchant 196 communes<sup>7</sup>. Il cible en moyenne trois bénéficiaires (encadrés) par commune et permet de renforcer le savoir et le savoir-faire des cadres en matière de cycle et de gestion des projets, d'élaboration des

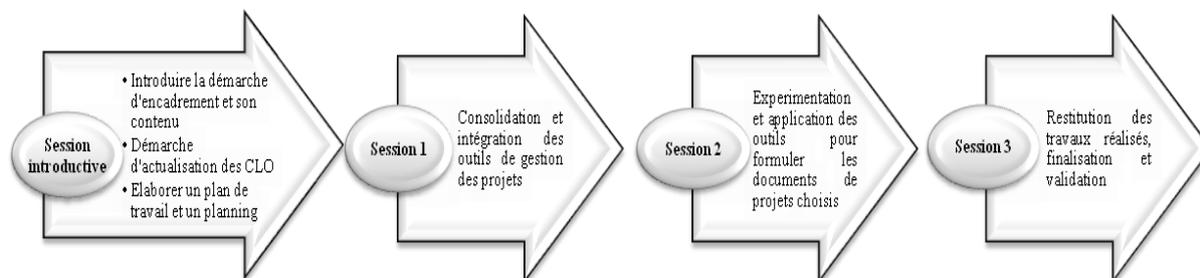


<sup>7</sup> À l'exception des 35 communes d'Al Hoceima dont le RC est prévu dans cette 2<sup>ème</sup> phase.

documents de projet (Formulation, Budgétisation, dispositif de suivi-évaluation), de stratégie de plaidoyer et de plan communal de communication axé sur le projet. Le choix du projet objet de cet EP est identifié par la commune.

Ci-dessous, le processus de l'encadrement de proximité :

### Processus d'opérationnalisation des outils de l'Encadrement de proximité



#### Session introductive :

Introduire la démarche de l'EP et élaborer un plan de travail pour les sessions 1, 2 et 3

**Session 1 :** Consolidation et intégration des outils de la planification territoriale.

Elle consiste : i) au rappel de la méthodologie initiée lors de la formation ; ii) et à l'intégration des outils présentés sous forme de fiches simplifiées et canevas pratiques.

**Session 2 :** Expérimentation et application des outils.

Moment d'implantation pour la mise en œuvre et l'opérationnalisation des outils. Cet exercice repose sur l'expérimentation des canevas appuyé par des démonstrations, illustrations ou exemples tout en les adaptant aux besoins de chaque situation (projet propre de la commune).

**Session 3 :** Restitution, finalisation et validation des travaux réalisés

Couronnement des deux sessions précédentes, cette session est consacrée : i) à la correction et l'ajustement des travaux présentés par les encadrés ; ii) à la finalisation du document de projet, de la stratégie de plaidoyer et du plan communal de communication ; iii) à la validation par les supérieurs hiérarchiques de l'encadré.

Cet EP a fait évoluer les cadres communaux de la logique de savoirs vers celles des compétences, dans le contexte d'une formation dans l'action, sur le terrain à partir des projets déclinés des PCD.

## SYNTHÈSE DES RÉALISATIONS :

- **196** Documents de projets avec un dispositif de suivi-évaluation élaborés ;
- **196** Stratégies de plaidoyer préparées;
- **1788** Plans communaux de communication axés sur les projets objet de l'EP produits.

## PERSPECTIVES POUR 2015

Marquée par les élections communales, les activités du PCD en 2015 seront consacrées à la finalisation des activités en cours fin 2014 et notamment, celle des produits de la deuxième programmation triennale et des évaluations internes à mi-parcours axée sur la 1<sup>ère</sup> programmation. D'autre part, le traitement des données se poursuivra avec notamment l'actualisation des indicateurs sur la base des nouvelles données collectées dans les communes ainsi que la production des différentes cartes. L'état des lieux communal réalisé au démarrage du PCD sera actualisé et donnera lieu à la production d'un deuxième état des lieux.

La formation des communes portera sur les domaines 2 et 3 du cycle opérationnel. Les formations stratégiques des élus démarreront une fois le processus électoral achevé et les nouveaux conseils formés.

---

8 Les communes de la province de Fahs-Anjra et de la préfecture de Tanger-Assilah ont élaboré un seul document qui englobe un plan de communication axé sur le plaidoyer.

## f. Stimulating Community Initiatives in Sustainable Land Management (SCI-SLM)

<b>Nom du projet</b>	Appuyer les initiatives communautaires dans la gestion durable des terres (SCI SLM)
<b>Pays / Lieu</b>	Ghana, Maroc, Ouganda, Afrique du Sud
<b>Bénéficiaires</b>	20 communautés paysannes africaines
<b>Durée du projet</b>	Du 01/07/09 au 30/06/13 et prolongement jusqu'à fin 2014
<b>Partenaire(s)</b>	UNEP, Targa-AIDE (Maroc), UKNZ (Afrique du Sud), CIS-VU (Pays-Bas), Ministère de l'Agriculture (Ougandais), University of DevelopmentStudies (Ghana)

### PRESENTATION DU PROJET

#### Contexte

Ce projet, cofinancé par l'UNEP/GEF, a pris place simultanément au **Maroc, en Ouganda, en Afrique du Sud et au Ghana** 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 » centrale dans ce projet 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 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 ! ».

#### 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.

L'hypothèse qui soutient ces objectifs est qu'il existe des innovations communautaires spontanées de gestion durable des terres pouvant contribuer à lutter contre les problèmes de la dégradation des terres et de la pauvreté - et le changement climatique - dans les zones arides de l'Afrique.

A terme, le projet SCI-SLM ambitionne d'aider à améliorer ces initiatives – à travers des partenariats de recherche - que de stimuler ces communautés pour qu'elles continuent leurs efforts innovants.

Les initiatives communautaires qui relèvent du mandat du SCI-SLM sont définies par les caractéristiques suivantes, considérées comme une « check list » lors de l'identification:

- L'innovation est nouvelle sur le plan local
- L'innovation est développée par une communauté/ groupe local.
- L'innovation est développée avec peu ou pas / du support financier de l'extérieur
- L'innovation est techniquement et / ou socialement innovantes.
- L'innovation est potentiellement diffusable.

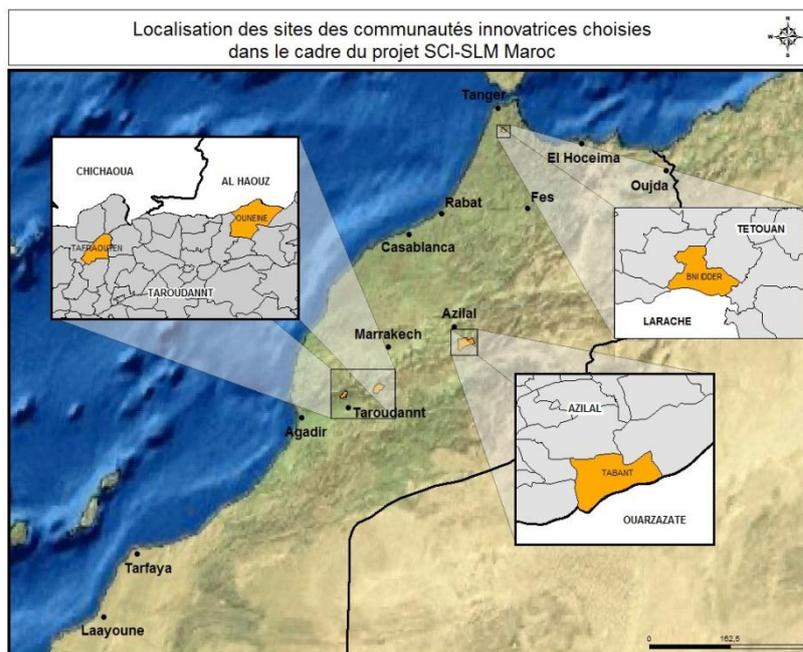
### Sites retenus

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 **Ouneine** et **Tabant**.

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

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.



## BILAN SYNTHETIQUE DES REALISATIONS JUSQU'A FIN 2013

Cette partie restitue de façon synthétique les principales activités menées par l'équipe marocaine du projet jusqu'à la fin 2013.

### ▪ La 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 la mise en place du comité de suivi et ii) une sortie exploratoire dans le Nord du Maroc.

### ▪ L'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 produite 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 ont conduit sur la base de ce guide des entretiens semi-directifs 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.

### ▪ L'identification des innovations communautaires à Bni Idder, l'Ouneine et Agouti (Commune de Tabant) (voir carte ci-dessus)

Cette identification s'est déroulée en deux phases : Une première phase de pré-identification effectuée par l'équipe junior du projet et une deuxième étape permettant d'examiner la validité des innovations pré-identifiées et d'identifier de nouvelles initiatives communautaires.



Exemples d'initiatives communautaires sélectionnées à Ouneine

- 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)

### ▪ Les échanges entre les communautés innovatrices

Six échanges ont eu lieu entre les communautés des différents sites sélectionnés au Maroc et également entre les communautés des pays membres du projet.

Les **autres activités menées** au cours de la période ont porté sur la publication d'articles, de documents destinés aux innovateurs, d'une brochure sur le projet. Deux enquêtes de terrain ont également été réalisées dans deux communautés.

### ▪ La production d'articles scientifiques sur la contribution des représentants des pays impliqués dans la caractérisation des différentes initiatives sélectionnées

Les articles à produire relèvent de deux catégories : des **articles collectifs** et des **articles par pays**.

*Articles préparés par Targa sur le Maroc :*

Initiative communautaire pour la gestion durable des ressources naturelles dans le Haut Atlas du Maroc.

- Gestion des ressources forestières (communauté d'Anzi et Agouti)
- Gestion des ressources d'eau (communauté d'Afourigh)
- Réhabilitation des terres incultes (communauté Machal)

*Articles collectifs :*

- Les leçons apprises des initiatives communautaires
- Institutionnalisation des approches communautaires de SCI-SLM
- Contributing to Global Environmental Benefits (GEBs): Linking local SLM initiatives to GEBs (art. Collectif)
- Contribuer à l'environnement mondial (BDB): lier les initiatives locales de GDT à BDB

En raison du retard pris dans les activités de rédaction des articles du projet en vue de la publication d'un ouvrage sur le projet, le comité technique du projet a opté pour une prolongation du projet.

### **ACTIVITES MENEES EN 2014**

Les activités du projet ont porté sur la **finalisation des articles** mentionnés ci-dessus auxquels l'équipe de Targa participe.

### **PERSPECTIVES POUR 2015**

Il est prévu **l'édition des articles rédigés et la finalisation des baselines et le monitoring** des quatre initiatives communautaires retenues au Maroc ainsi qu'une rencontre in situ avec les communautés sur l'évolution de leurs initiatives.

## g. 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

<b>Nom du projet</b>	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
<b>Lieu</b>	Communes rurales (BniRzine, Bni Mansour, BniSmih, Aounan, Fifi et Dardara), quartier urbain (Dhar Ben Ayad)
<b>Bénéficiaires</b>	Communes et quartier concernés par le projet
<b>Durée du projet</b>	du 01/06/2012 au 01/06/2014 et prolongement jusqu'au 31/12/2015
<b>Partenaire(s)</b>	Province de Chefchaouen, Communes rurales (Bni Rzine, Bni Mansour, Bni Smih, Aounane, Fifi et Dardara)

### PRESENTATION DU PROJET

#### 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, Aounane, 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.**

Riche de son expérience dans l'accompagnement des communes rurales du Nord du Maroc dans l'élaboration de leurs plans communaux de développement, l'action de Targa dans ce projet intervient dans le cadre de conventions de partenariat tripartite avec la Province et chacune des communes concernées.

#### Objectifs et démarche d'intervention

**L'objectif de ce projet est 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 peuvent être résumés par les cinq fondements suivants :

- **Faire Faire** : la maîtrise d'ouvrage du processus reste totalement assurée par les structures locales de l'INDH
- **Internalisation** : création d'espaces de concertation et d'échange entre les différents acteurs locaux et affirmation de leur place en s'appuyant sur les ressources et capacités locales

- **Durabilité et transfert de compétences** : instauration d'une culture pérenne de planification et de montage de projets assurée par des programmes de formation et de développement des compétences pour rendre les structures locales capables de prendre la relève et de garantir l'enchaînement des actions amorcées
- **Participation** : implication de tous les segments de la société locale et large concertation avec les populations et le tissu associatif
- **Intégration des actions** : établissement des ILDH cohérentes et complémentaires avec les autres programmes et processus en marche, diffusion et échange d'informations pour une meilleure cohérence territoriale garantissant la transparence.

**Plus spécifiquement, le projet a pour objectifs :**

1. Appuyer et accompagner l'élaboration des ILDH des six communes rurales et du quartier urbain ciblés par le projet, selon un processus participatif
2. 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

Au-delà de l'élaboration des ILDH, ce projet vise 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, ainsi qu'à renforcer les capacités des instances locales de l'INDH et l'appropriation par les acteurs locaux des différents outils méthodologiques 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.

**Targa agit dans ce projet dans les domaines suivants :**

- ✗ 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 celles des acteurs locaux.
- ✗ Accompagnement à l'affirmation du rôle de la commune comme levier de développement local.
- ✗ Evaluation du processus et suivi des activités et projets des ILDH.

**Bénéficiaires du projet**

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. Il bénéficie de formations et de renforcement de capacités.

**-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



du quartier urbain Dhar Ben Ayad de la commune urbaine de Chefchaouen. Le Comité Provincial de Développement Humain a ensuite validé ces ILDH.

Au total **110 projets ont été validés** dans les domaines de la santé, l'éducation, le socioculturel et les infrastructures de base. En raison de la faiblesse des projets d'AGR, un délai supplémentaire a été accordé pour identifier de tels projets.

### L'accompagnement à la mise en œuvre des projets issus des ILDH

La deuxième phase du projet démarre 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.

Les premières activités menées en 2012 ont consisté à préparer la mise en œuvre du projet à travers des réunions préparatoires et l'élaboration d'une note méthodologique. Par la suite l'actualisation des monographies des communes et du quartier urbain ciblés à partir des canevas INDH existants a démarré et une enquête sur les associations et coopératives a été réalisée.

### ACTIVITES REALISEES EN 2014

Dans un premier temps, les activités ont consisté à finaliser la phase d'accompagnement à l'élaboration des ILDH. Avec notamment :

#### Finalisation des rapports des communes

**Une synthèse en français et en arabe de la monographie** qui consolide les informations retenues pour chaque commune a été élaborée. Elle comporte 3 parties :

Le processus d'élaboration de l'ILDH ;

L'ensemble des besoins concernant les groupes cibles et les douars dans tous les domaines du développement humain ;

La situation de référence de la commune d'une manière synthétique et cartographiée, en termes d'indicateurs de développement.

**Un diagnostic finalisé** qui, sur la base des activités menées en 2013, définit :

Un bilan détaillé de la situation de la commune ;

Les forces et les faiblesses par domaines d'intervention de l'initiative ;

Les idées de projets émanant de la population locale et soumis à l'analyse technique des services déconcentrés.



**Une initiative locale traduite par un cadre logique** qui indique :

Les informations sur les composantes de chaque projet retenu (les contributions des partenaires, l'apport de l'INDH ...);

Les informations sur les cibles, les porteurs de projets ;

Les indicateurs de suivi relatifs à chaque action ou projet ;

Les éléments de durabilité de l'intervention.

**L'analyse des ILDH** fait ressortir la prédominance des projets d'équipements sociaux divers (2.481.260,00 dh, soit 47% du coût global des ILDH), suivis par les projets d'infrastructures, qui présentent des facteurs d'intermédiation pour le développement humain, et dont le coût représente 31% du coût global.

La répartition des montants des projets validés se résume comme suit :

Détail des projets ILDH

	Coût ILDH par commune	Nb de projets	Éducation nationale	Santé	Équipements sociaux divers	Infrastructures	AGR
<b>Dardara</b>	6 910 500,00	22	1 030 000.00	861 500.00	1 800 000.00	1 800 000.00	775 000.00
<b>Fifi</b>	9 570 000,00	14	1 340 000.00	300 000.00	850 000.00	2 715 000.00	255 000.00
<b>Aounane</b>	7 075 000,00	24	880 000.00	550 000.00	1 000 000.00	3 650 000.00	100 000,00
<b>Quartier</b>	9 143 342,00	14	1 245 000.00	249 340.00	2 373 420.00	3 949 160.00	-
<b>Bni Mansour</b>	6 500 000,00	12	1 500 000.00	500 000.00	1 520 000.00	1 850 000.00	306 000.00
<b>BniRzine</b>	7 330 000,00	12	1 470 000.00	450 000.00	1 880 000.00	1 950 000.00	362 000.00
<b>BniSmih</b>	6 730 000,00	12	3 200 000.00	540 000.00	1 276 000.00	600 000.00	420 000.00
<b>Total</b>	<b>53 258 842,00</b>	<b>110</b>	<b>10 665 000.00</b>	<b>3 450 840.00</b>	<b>10 699 420.00</b>	<b>16 514 160.00</b>	<b>500 000.00</b>

### Restitution des ILDH à la population

Comme prévu par les procédures de l'INDH, les ILDH ont fait l'objet pour chaque commune/quartier d'une **restitution auprès de la population au courant du mois de janvier 2014**. Cette restitution a pour objectif d'informer la population de la version finale et validée de l'ILDH et d'informer les porteurs de projets retenus des procédures de financement, des différents partenariats et des contributions mobilisées

### Analyse économique et identification des projets AGR

Dans le but **d'identifier des projets** dans le domaine des activités génératrices de revenus très faiblement représenté dans les projets des ILDH, des **études économiques ont été réalisées** pour les sept communes pour ressortir les potentialités dans chaque territoire et les axes de développement

auxquels doivent répondre les projets à proposer pour améliorer l'offre en projets à caractère économique des ILDH<sup>9</sup>.

La représentation de ces projets est résumée par le tableau suivant :

	Montant ILDH	Nbre projets ILDH	Nbre projets AGR	Budget projets AGR	% projets AGR (en nbre)	% projets AGR (en budget)
<b>Dardara</b>	6 910 500,00	22	1	400 000,00	5%	6%
<b>Fifi</b>	9 570 000,00	14	0	-	0%	0%
<b>Aounane</b>	7 075 000,00	24	1	100 000,00	4%	1%
<b>Bni Mansour</b>	6 500 000,00	12	0	-	0%	0%
<b>BniRzine</b>	7 330 000,00	12	0	-	0%	0%
<b>BniSmih</b>	6 730 000,00	12	0	-	0%	0%
<b>Quartier</b>	9 143 342,00	14	0	-	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>53 258 842,00</b>	<b>110</b>	<b>2</b>	<b>500000</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>

En vue de rehausser la part des projets AGR dans les ILDH, **une réunion tenue** avec le CPDH le 28 décembre 2013 avait proposé les montants détaillés par le tableau ci-après

Commune/Quartier	Montant ILDH	AGR issus du diagnostic participatif		Budget alloué aux AGR		Total	
		Montant (dh)	% (Budget ILDH)	Montant (dh)	% (Budget ILDH)	Montant (dh)	% (Budget ILDH)
<b>Dardara</b>	6 910 500,00	400 000,00	6%	375 000,00	5%	775 000,00	11%
<b>Fifi</b>	9 570 000,00	-	0%	300 000,00	3%	300 000,00	3%
<b>Aounane</b>	7 075 000,00	100 000,00	1%	151 000,00	2%	251 000,00	4%
<b>Bni Mansour</b>	6 500 000,00	-	0%	306 000,00	5%	306 000,00	5%
<b>BniRzine</b>	7 330 000,00	-	0%	362 000,00	5%	362 000,00	5%
<b>BniSmih</b>	6 730 000,00	-	0%	410 000,00	6%	410 000,00	6%
<b>Quartier</b>	9 143 342,00	-	0%	400 000,00	4%	400 000,00	4%
<b>TOTAL</b>	<b>53 258 842,00</b>	<b>500 000,00</b>	<b>1%</b>	<b>2 304 000,00</b>	<b>4%</b>	<b>2 804 000,00</b>	<b>5%</b>

La faiblesse des AGR s'explique par i) une faible présence d'associations et de coopératives capables de porter les projets AGR dans les conditions exigées par l'INDH ; et ce pour des raisons

<sup>9</sup> À noter que sur 110 projets issus de l'ensemble des diagnostics, seules deux projets AGR ont été proposés (à Dardara et Aounane).

administratives, financières et de compétences ; ii) une faible attractivité du financement de l'INDH, par rapport à l'apport des cultures illicites dans certaines communes cibles.

Ce constat contraignant a orienté l'équipe de Targa vers l'adoption **d'une démarche d'identification des projets AGR** adaptée aux limites existantes. Cette démarche se résume en trois étapes :

- 1- L'élaboration d'une étude d'analyse économique pour chaque commune pour ressortir les caractéristiques des secteurs économiques, leurs faiblesses, forces, opportunités et menaces et les lignes directrices pour améliorer les revenus des populations ;
- 2- L'actualisation de la base de données relative aux organisations locales et aux porteurs de projets potentiels ;
- 3- La mobilisation des communes pour identifier les porteurs de projets éligibles et la prise de contact direct avec les cibles identifiées dans leurs douars en vue de mieux analyser le contexte des blocages et établir une fiche de projet provisoire d'une manière participative, avant de la finaliser par l'équipe locale de Targa.

Cette démarche a **permis d'identifier 13 projets AGR supplémentaires.**

N°	Commune	Intitulé du projet	Localisation	Porteurs de projets
1	Fifi	Promotion de l'apiculture moderne dans la Commune Rurale de Fifi	Douar Toudiyine	Association des apiculteurs de Toudiyine
2		Promotion de l'artisanat local	Centre de la Commune	Association Najmat Fifi
3	Dardara	Développement de la production des huiles essentielles	Grankha	Coopérative Amlay
4		Promotion de l'élevage caprin	Douar Achaïch	Association féminine de l'Achaïch
5	Bni Mansour	Promotion de l'apiculture moderne dans la Commune Rurale de Bni Mansour	Douar BniYakta	Association BniOutka
6		Promotion de l'élevage bovin dans la Commune	-	Association en cour de constitution
7	BniSmih	Promotion des services locaux de traiteur et pâtisserie	Centre de la Commune	Association Oum Al Aytam
8		Organisation des commerçants locaux de poisson	Centre de la Commune	Association en cour de constitution
9	Aounane	Promotion de l'artisanat local	Douar Motti	Association Moutti de développement Humain
10	BniRzine	Valorisation et conditionnement des amandes locales	Centre de la Commune	Coopérative Agricole de BniRzine
11		Promotion de l'artisanat local	Centre de la Commune	Association féminine de BniRzine
12	Quartier	Promotion de la filature de laine locale	Quartier dhar Ben Ayad	Association en cour de constitution
13		Promotion des services locaux de traiteur et pâtisserie	Quartier dhar Ben Ayad	Association en cour de constitution

Dans un deuxième temps, les activités ont porté sur la **phase de mise en œuvre des ILDH.**

## Élaboration des conventions pour les projets validés

Pour chaque projet, une convention est préparée selon les exigences de l'INDH et en fonction des normes des partenaires proposés. Pour chaque convention, cinq volets sont soulignés, pour garantir une mise en application de la logique de l'INDH. Il s'agit principalement des :

- Références auxquelles font appel les conventions au préambule pour maintenir le cadrage ;
- Composantes du projet, notamment le coût, la durée, les étapes ... ;
- Contributions des partenaires, leurs responsabilités et les modalités des règlements et versions ;
- Modalités de contrôle et suivi de l'avancement de chaque projet ;
- Règles de l'arbitrage ...

## Mise en œuvre du programme de renforcement des capacités

Le programme de renforcement des capacités vise à i) accompagner la mise en œuvre des ILDH, à travers l'appui des organes de gouvernance locale (CLDH et EAC/EAQ) dans le suivi, la gestion et la mise en œuvre des ILDH, et, ii) à encadrer les porteurs (associations et coopératives ...) dans la réalisation des projets.

Pour garantir l'appropriation de ce programme, plusieurs modules ont été dispensés. Le tableau qui suit présente la situation des réalisations<sup>10</sup> :

<b>Formulation et gestion de projets</b>	Bénéficiaires	CLDH		
	Dates	14 Octobre.	15 Octobre.	16 Octobre.
	Nombre	14	16	15
	Bénéficiaires	EAC		
	Dates	21 Octobre.	22 Octobre.	23 Octobre.
	Nombre	20	17	17
	Bénéficiaires	Porteurs de projets		
	Dates	23 Décembre.	24 Décembre.	25 Décembre.
	Nombre	25	20	20
<b>Suivi-Evaluation des projets et Communication</b>	Bénéficiaires	CLDH		
	Dates	03 Novembre.	04 Novembre.	05 Novembre.
	Nombre	12	11	11
	Bénéficiaires	EAC		
	Dates	11 Novembre.	12 Novembre.	13 Novembre.
	Nombre	14	10	11
	Bénéficiaires	Porteurs de projets		
	Dates	29 Décembre.	30 Décembre.	31 Décembre.
	Nombre	20	22	22
<b>Partenariats et Plaidoyer</b>	Bénéficiaires	CLDH		
	Dates	25 Novembre.	26 Novembre.	27 Novembre.
	Nombre	9	14	13
	Bénéficiaires	EAC		
	Dates	9 Décembre.	10 Décembre.	11 Décembre.
	Nombre	17	17	16

<sup>10</sup> À noter qu'une dernière séance est prévu en fin janvier pour le module de partenariat et plaidoyer.

## Elaboration d'outils de communication

En vue de permettre une approche cohérente et efficace de l'intervention des communes, il a été convenu de mettre à la disposition des organes de gouvernance des **plans de communication** autour des ILDH, établis en concertation étroite avec les responsables des CLDH et surtout des EAC/EAQ et conformément à la note de cadrage du programme et la stratégie de communication 2011-2015.

Ces plans de communication visent à améliorer les conditions de diffusion régulière des informations tout au long du processus de la mise en œuvre des ILDH, et ce, à deux niveaux : un niveau provincial, et local.

7 plans de communication ont été élaborés mais il reste à les finaliser avant de les soumettre aux CLDH et au CPDH. Un dépliant type de présentation de l'ILDH d'une commune a été conçu par une stagiaire en communication.

## PERSPECTIVES POUR 2015

Les activités en 2015 se concentreront sur :

- la finalisation et la validation par les CLDH des plans de communication. Ces documents identifieront un certain nombre d'actions de communication que les communes pourront mettre en place en 2015.
- Les dernières formations techniques prévues pour les porteurs de projet d'AGR.
- Afin de capitaliser sur le programme de renforcement des capacités du programme, un rapport de capitalisation consacré à l'identification des acquis en matière de formations dispensées sera produit. Il se focalisera sur la plus-value du programme de formation.
- L'appui aux préparations à la mise en œuvre des projets en instance : les projets en instance nécessitent un travail de finalisation technique.

## h. Étude sur la gouvernance économique des collectivités territoriales au Maroc

<b>Nom du projet</b>	Étude sur la gouvernance économique des collectivités locales au Maroc
<b>Lieu</b>	Tanger - Tétouan
<b>Bénéficiaires</b>	Communes concernées
<b>Durée du projet</b>	04/07/2012 au 30/06/2013 (prolongement pour l'achèvement des activités)
<b>Partenaire</b>	Collectif Démocratie et Modernité (CDM)

### PRESENTATION DU PROJET

#### Contexte

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'inscrit 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 ci-dessus, **cette étude a pour objectifs** :

- 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.

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 de :

*.Décrire le circuit des finances locales (les textes et les pratiques)*

*.Identifier les tendances actuelles de la gestion financière des communes et établir une typologie*

*.Clarifier les notions relatives à la gestion financière des communes*

*.Mettre en évidence les acteurs de la gestion des finances locales, leurs rôles et positionnement*

### **Démarche proposée**

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 nord<sup>11</sup> 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

---

11 Région Tanger-Tétouan : Larache, Tanger-Assilah, Fahs-Anjra, Tétouan, MdiqFnideq, Ouezzane, Chefchaouen.

Région Taza-Taounate-Al Hoceima : Taza, Guercif, Taounate.

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 mémorandum.

**Cette étude de cas comprend 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.
- ✗ **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.

### **AVANCEMENT DU PROJET A LA FIN 2013**

La première phase du projet a consisté à collecter et traiter les informations relatives aux comptes administratifs des communes de la région de Tanger-Tétouan, retenue comme zone d'étude en raison de l'appui apporté par Targa à l'élaboration des PCD de ses communes de moins de 35 000 habitants. Dans le même temps une enquête sur la gouvernance auprès de ces mêmes communes a été réalisée ainsi qu'une série d'entretiens relatifs au circuit de la prise de décision. Par la **suite 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.

Afin d'élargir le partage mais également la concertation autour de la gouvernance des collectivités locales avec la société civile et des représentants des CT (fonctionnaires, élus...), le projet prévoit l'organisation de rencontres régionales. **Quatre rencontres** sous forme d'ateliers ont été organisées en 2012 avec comme objectif de présenter les résultats de l'étude documentaire, débattre et recueillir des recommandations de la part des participants sur :

- 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 prérequis de la bonne gouvernance.

Les activités du projet se sont poursuivies au-delà de la date de clôture du projet (juin 2013), tout au long de l'année 2013, en raison du retard pris dans la mise en œuvre du projet suite aux réajustements opérés.

Pour clore le cycle des rencontres régionales démarré en 2012, **7 rencontres supplémentaires** ont été organisées à Zagora, Tanger, Fès, Salé, Azilal, Marrakech et Mohammedia début 2013.

**Une rencontre nationale** a eu lieu au mois de mars 2013 à Rabat pour présenter et débattre les résultats de l'étude sur la bonne gouvernance économique des collectivités territoriales au Maroc (voir ci-dessous). Ont pris part à ce séminaire des représentants de ministères, d'ONG nationales, régionales et locales, des élus et fonctionnaires de CT.



Formation organisée à Salé, février 2013

Au-delà de ces rencontres, les activités menées durant l'année 2013 ont principalement consisté en l'élaboration et la finalisation des deux produits suivants :

**1. l'étude sur la bonne gouvernance économique des collectivités territoriales au Maroc** qui comprend une première partie sur les conclusions de l'étude documentaire et une deuxième qui présente les constats faits sur la gestion économique et financière des CT. Cette étude a été produite en français et traduite en arabe.

Comme préconisée dans la démarche méthodologique du projet l'étude est le résultat de l'analyse documentaire et de la sélection d'un échantillon de communes pour ressortir certains indicateurs de gestion économique et financière. L'analyse documentaire a porté sur l'examen des textes juridiques

et règlementaires, et des principaux documents disponibles en la matière. Puis, une analyse des pratiques de planification au sein des collectivités territoriales au Maroc a été faite pour apprécier les principales interactions entre les pratiques de gestion économique et entre le nouveau contexte introduit par les réformes de la charte communale de 2009 et la dynamique amorcée de la régionalisation avancée.

Sur le terrain, la démarche adoptée repose sur l'analyse des pratiques en matière de gestion économique à l'échelle de 96 communes relevant de la région de Tanger-Tétouan, et à l'identification des blocages majeurs auxquels elle se heurte à travers des entretiens ciblés avec les acteurs clés de la gestion communale.

**2. le guide sur les pratiques de bonne gouvernance économique et financière des collectivités territoriales au Maroc.** Ce guide s'efforce de revoir de manière systématique les difficultés rencontrées par les communes qui entravent la mise en place d'une bonne gouvernance économique et financière et de proposer des actions d'amélioration. Dans cette optique, le guide présente les principes et les fondements de la gouvernance économique des collectivités territoriales, de la planification stratégique communale, de la gestion budgétaire et financière des communes et du suivi-évaluation, tout en mettant l'accent sur les faiblesses identifiées et les éléments d'amélioration. Le guide a également été traduit en arabe.

Parallèlement à la production de ces documents, des **séances de sensibilisation/information de 2 jours sur le contenu du guide sur les bonnes pratiques de la GL** ont été dispensées au profit des élus, cadres des CT et représentants de la société civile des régions d'Agadir, Zagora, Kénitra et Nador au cours des mois de décembre 2013 et janvier 2014.

A l'issue de la publication du guide et de l'étude, un point de presse a été organisé pour communiquer sur leur lancement.

## **ACTIVITES REALISEES EN 2014**

Les dernières activités du projet qui se sont déroulées en 2014 ont consisté en :

**L'organisation d'un colloque international sur la Bonne gouvernance économique des collectivités territoriales** les 21 et 22 février à Casablanca. Cette rencontre internationale a réuni près de 80 participants et des intervenants nationaux et internationaux. Les 4 panels suivants ont été proposés :

- 1-Processus de la pré-planification, planification démocratie participative et budget participatif
- 2-Intercommunalité et articulation entre différents échelons territoriaux
- 3-Rôle de la société civile dans la planification, suivi et l'évaluation
- 4-Rôle des médias alternatifs dans le suivi et l'évaluation et l'accès à l'information

Targa a contribué à l'organisation de cette rencontre et est intervenue dans les présentations réalisées avec un exposé sur « Pour une optimisation et une démocratisation opérationnelles des processus de planification ».

La rédaction d'un mémorandum de plaidoyer *Pour une Bonne Gouvernance Economique des Collectivités Territoriales au Maroc* qui a été signé par sera adressé au gouvernement marocain.

## 4. Autres activités menées en 2014

### 4.1 ACTIVITES CONNEXES AU PROJET D'APPUI ET D'ACCOMPAGNEMENT A L'ELABORATION ET A LA MISE EN ŒUVRE DES PCD

#### *Finalisation des documents produits dans le cadre de l'Appui et l'accompagnement de huit communes de la province de Guelmim dans l'élaboration de leur Plan Communal de Développement*

Ce projet mené en partenariat avec l'Agence pour la Promotion et le Développement Économique et Social des Provinces du Sud et la Wilaya de Guelmim s'est achevé en 2013. Cependant plusieurs activités complémentaires ont été réalisées en 2014 :

**L'étude de l'aménagement urbain de la commune de Bouizakarne** dans le cadre de son PCD. Une mission de terrain à Bouizakarne et la rencontre avec des acteurs clés ont permis de collecter l'information relative à son aménagement urbain. L'analyse et le traitement de ces données ont donné lieu à la **production d'une étude** qui a été présentée lors de la session du conseil communal dédiée à l'adoption du PCD (le 29/10/2014).

**La finalisation de 3 notes méthodologiques pour la mise en place d'une stratégie de communication, de plaidoyer et de suivi-évaluation par les communes.** Suite aux remarques émises par l'Agence les 3 notes présentées en 2013 ont été retravaillées. Elles ont été ensuite déclinées en actions afin de les rendre opérationnelles pour les communes.

**La production d'une synthèse en français du diagnostic** de la commune issu de l'état des lieux (pour les 8 communes).

Pour chaque commune une **note sur les projets intercommunaux du PCD** et **une note sur l'analyse des projets programmés et l'impact de ces projets.**

**La finalisation des rapports PCD** en y intégrant les fiches projets ainsi que la budgétisation de ces derniers.

Au total Targa a effectué en 2014, **4 missions de terrain** dans les communes de Guelmim appuyées.

#### *Appui à l'élaboration du Plan de Développement Provincial (PDP) de la province de Ouazzane*

Sollicitée par la Province de Ouazzane pour son expérience d'appui aux différents PCD des communes sur son territoire, Targa a pris part à des réunions de travail consacrées à l'élaboration du PDP (2014-2018). Les travaux menés ont porté sur l'intégration et la validation des projets émanant du PCD des 16 communes rurales de la province. Le PDP couvre 17 axes de développement, une vingtaine de partenaires et une centaine de projets d'une valeur de 5000 MDH.

Les principales réunions tenues au siège de la province ont été organisées les 28/02/2014, 02/04/2014, 27,28 et 29/05/2014 et 05/12/2014.

***Appui aux communes accompagnées par Targa dans le Nord du Maroc pour la mise en oeuvre de leur PCD à élaborer un rapport sur le PCD destiné aux DCL et une présentation d'indicateurs de développement pour l'INDH***

Targa a produit une trame de rapport d'état d'avancement d'élaboration et de mise en œuvre du PCD de la commune. Les équipes de terrain ont appuyées les communes pour le compléter.

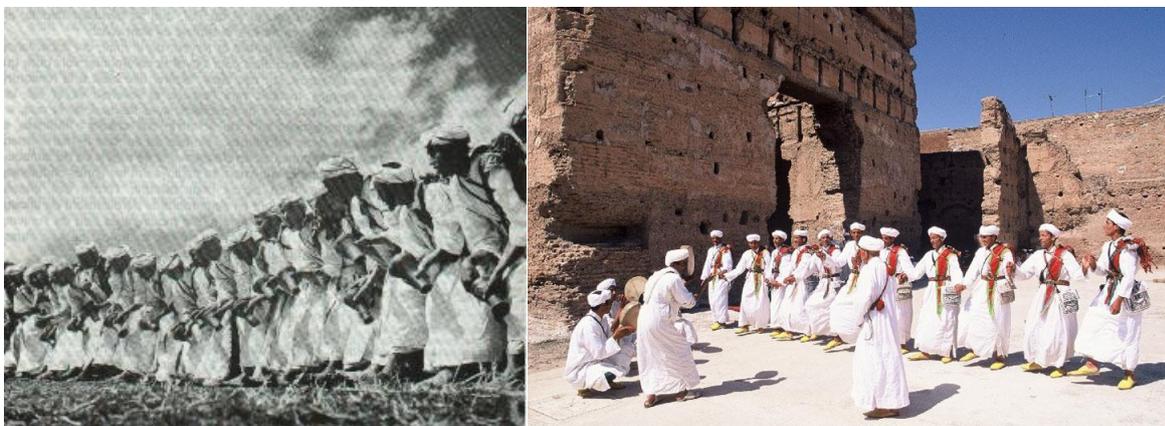
Les équipes ont élaboré une matrice contenant des indicateurs de développement (issus de la base du SIC) et de données sur les services existants sur le territoire des communes pour les communes des différentes provinces du Nord (exceptée celle d'Al Hoceima).

***4.2 PATRIMOINE CULTUREL DANS LE RIF ET L'ATLAS : RECENSEMENT, VALORISATION ET PRESERVATION***

Fortement impliquée, depuis des années, dans le développement territorial des zones de montagnes du Rif et du Haut Atlas (en particulier la Vallée de l'Ouneine), Targa a ressenti la nécessité de travailler sur la connaissance et la valorisation de leur patrimoine culturel.

***Préparation du dossier de candidature pour l'inscription de la danse Taskiwine «danse et chants amazigh du Haut Atlas occidental» sur la liste des éléments du patrimoine culturel immatériel nécessitant une sauvegarde urgente de l'UNESCO***

La *danse et le chant de Taskiwines* sont une forme particulière de l'ahwash. Exclusivement masculins, ils ont une connotation guerrière. Une vingtaine d'hommes vêtus de burnous blancs, un turban blanc, une ceinture brodée, dansent sur le rythme de deux ou trois tambours sur cadre, des tallunt et des flûtes, tal'wwatt. Chacun tient un petit tambour en forme de gobelet, awgal.



Cette danse est interprétée par les communautés rurales Touramat et Tigouliane de la province de Taroudannt. L'association Targa-aide qui travaille dans la commune depuis des années a souhaité, compte-tenu de l'intérêt que représente ce patrimoine, a entamé une démarche pour son classement. Un dossier de candidature a été constitué afin d'inscrire cette danse au patrimoine mondial immatériel de l'UNESCO et cela en étroite collaboration avec les communautés, les groupes et les individus concernés, les conseillers élus, la direction du patrimoine culturel et les chercheurs de l'université d'Ibn Zohr Agadir, de la faculté pluridisciplinaire de Taroudant et de l'institut national d'archéologie et du patrimoine.

Les prochaines activités prévues consisteront à tourner un film documentaire et un reportage photos sur la danse Taskiwine, à organiser des consultations publiques et à élaborer le document de candidature à soumettre à l'UNESCO.

### *Les gravures rupestres de l'Ouneine*



Les activités sur le site à gravures de Timiz Gadwin démarrées en 2013 ont porté dans un premier temps sur un état des lieux du site par une archéologue de l'équipe de Targa. Par la suite, **un dossier catalogue (bilingue arabe/français)** des gravures répertoriées a été élaboré et remis à la commune en vue de définir un plan de préservation du site pour en limiter la dégradation et dans la perspective de sa valorisation. Une demande de classement du site a été déposée auprès du Ministère de la culture.

En 2014, Targa a participé à une émission de radio enregistrée sur le terrain pour présenter le site (diffusée sur Luxe Radio). De plus un film documentaire a été réalisé par le pôle audiovisuel de Targa.

Il est prévu pour 2015 de relancer le processus de classement du site et de publier un article scientifique sur les gravures rupestres de l'Ouneine.

### *Le patrimoine des régions du nord du Maroc*

Cette année le travail de **recensement du patrimoine du Nord** s'est concentré sur la province d'Al Hoceima. Il ressort de cet inventaire que la vallée de Bni Boufra est particulièrement riche en sites de diverses périodes et se prêterait bien à la réalisation d'un parcours culturel par exemple. Les sites repérés ont été listés dans une base de données Access.

Après avoir cartographié le patrimoine matériel et immatériel existant dans le Nord du Maroc (principalement la région Tanger-Tétouan) et mis en place une base de données contenant les éléments répertoriés, Targa a démarré en 2014 un travail de publication en vue de valoriser et promouvoir ce patrimoine. Un guide et des cartes sur des circuits thématiques sont en cours d'élaboration.

Dans le cadre de ses activités autour du patrimoine, Targa a participé à la **5ème Rencontre Internationale sur la valorisation et la préservation du patrimoine paléontologique** qui s'est tenue à Oujda du 15 AU 17 MAI 2014. Une communication sur la valorisation du patrimoine, à partir des exemples du site à gravures rupestres de la vallée de l'Ouneine et de l'écomusée de Laghdir, y a été réalisée.

## **Appui à la mise en place de l'écomusée de Laghdir (Province de Chefchaouen)**

Cet accompagnement a démarré dans le cadre du projet *d'appui aux dynamiques de développement de territoires ruraux en Méditerranée* mené en partenariat avec l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier qui s'est achevé en 2013.

Aujourd'hui le bâtiment du musée appartient à la commune qui doit trouver un financement pour aménager et promouvoir des activités dans ce bâtiment. Dès son ouverture, la commune financera un gardien-concierge de l'écomusée.

Afin de poursuivre les activités réalisées et rendre le musée fonctionnel, Targa a procédé en 2014 à 2 missions qui ont débouché sur l'élaboration d'une proposition d'aménagement de l'espace et l'élaboration d'un budget pour la salle d'exposition afin de pouvoir y présenter les objets collectés. Des activités de valorisation du patrimoine à travers le musée ont été imaginées.

Reste en 2015 à appuyer la commune et l'association à concevoir un projet à soumettre à des bailleurs potentiels.

### **4.3 APPUI A L'INITIATIVE DE DISSEMINATION DE TECHNOLOGIES A FORT IMPACT SOCIAL AU MAROC : EVALUATION TERRAIN DE LAMPES SOLAIRES MOBILES**

Durant l'été 2014, Targa a appuyé un laboratoire d'un des Instituts du Massachusetts Institute of Technology nommé MIT à effectuer une **étude d'évaluation de technologies d'éclairage solaire** ciblant principalement des foyers à faible revenu en milieu rural - électrifiés et non électrifiés – dans la province de Taounate. Cet appui ponctuel a consisté en un partage d'informations, la facilitation de l'enquête réalisée sur le terrain, un support logistique.

Cette enquête a montré que les lampes solaires représentent un produit pertinent pour répondre aux besoins d'éclairage interne des foyers ruraux non électrifiés et d'éclairage externe pour les deux types de ménage.

La phase suivante de cette initiative consistera à mettre en place une stratégie de vente et de distribution appropriée pour atteindre la population rurale au Maroc.



#### **4.4 ACTIVITES MENEES PAR TARGA EN APPUI A SON HOMOLOGUE TARGA BELGIQUE**

Partant du constat de la faible coopération entre communes belges et marocaines malgré le potentiel que représente la coopération décentralisée, et compte-tenu de l'expérience de Targa-AIDE en matière d'accompagnement et d'appui aux communes rurales marocaines, est née l'idée de créer une antenne de Targa en Belgique. Ce souhait s'est concrétisé en mai 2013 par la création de Targa Belgique, dont Targa-AIDE est membre du bureau et son représentant au Maroc. En cette qualité, Targa-Aide vient en appui technique à son partenaire belge sur certains projets.

##### ***Appui à la facilitation du jumelage Hasselt (Belgique) et Missour & Outat El Haj (Maroc)***

Targa Belgique a été sollicité par la ville de Hasselt (Belgique) afin de faciliter le jumelage entre la ville belge et les communes marocaines d'Outat el Haj et Missour. Dans ce cadre, Targa-AIDE appuie son homologue belge pour les opérations se déroulant au Maroc. Ainsi, il a été réalisé début 2014 deux missions :

Les 13 et 14 février 2014 à Missour. Cette mission a permis de comprendre les difficultés institutionnelles du jumelage notamment liées aux mécanismes de financement et a permis de lancer des pistes de recherche pour améliorer la situation. Il en est sorti l'importance de se concentrer sur un des projets du jumelage, à savoir le réaménagement du parc Essalam à Missour, afin de montrer à tous les acteurs que le progrès est possible.

Les 9, 10 et 11 avril 2014 à Missour. Cette mission a eu pour objectif de rencontrer l'ensemble des acteurs locaux impliqués dans le projet de réaménagement du parc Essalam à Missour et de discuter de la convention tripartite à réaliser entre Targa – la commune de Missour et une association locale. Il a ainsi été l'occasion de mieux comprendre l'histoire du parc et les raisons de sa dégradation. Une approche participative de sa restauration ont été travaillées avec l'association locale et un état des lieux détaillé (comprenant cartes, photos, analyses, etc.) de l'aménagement des espaces verts à Missour a été réalisé par Targa et mis à disposition des différents acteurs.

Un travail continu de coordination avec Targa Belgique est réalisé : réunions skype, mailing, rapports de missions, etc.

A noter que la proposition de convention tripartite a été refusée par le Conseil communal de Missour, ce qui paralyse l'avancée de ce projet.

##### ***Appui méthodologique à l'enquête sur la diaspora marocaine installée en Belgique***

Dans le cadre d'un appui à son homologue Targa Belgique portant sur une enquête exploratoire permettant de mieux comprendre le rôle que peut jouer la diaspora marocaine installée en Belgique dans le co-développement des deux pays, Targa-AIDE a créé un comité scientifique chargé de superviser l'enquête. Pour cela, plusieurs réunions ont eu lieu tout au long de l'année 2014 et ont abouti sur l'élaboration des documents suivants :

- Une note de cadrage visant à éclairer sur l'objectif de l'enquête, ses hypothèses, les différentes phases de la recherche et le suivi.
- Une note méthodologique décrivant le volet qualitatif et quantitatif de la recherche.

L'enquête a démarré en décembre 2014 et se poursuivra au début 2015.

### ***Participation aux événements suivants***

Participation aux 2èmes Assises de la coopération décentralisée de l’Oriental, les 6 et 7 juin 2014 à Oujda.

Participation à une journée de réflexion sur l’identité de Targa Belgique, le 27 septembre 2014 à Ath (Belgique) sur le thème : définition, identité, vision et mission de Targa Belgique.

Participation au séminaire de présentation de l’ICMD, le 10 octobre 2014 à Rabat, au sujet des présentations des projets soutenus par l’Initiative Conjointe pour la Migration et le Développement (ICMD).

Participation au séminaire de capitalisation de l’association Migration & Développement, le 15 octobre 2014 à Rabat sur le thème « le rôle des migrants dans le développement de leur pays d’origine ».

Rencontre/rapprochement avec l’association Migration & Développement le 15 octobre 2014 à Rabat dans le but d’un rapprochement institutionnel et d’échange d’informations.

Participation au séminaire régional « Territoire, diaspora et développement local », les 8 et 9 novembre 2014 à Oujda.

Participation à l’atelier de présentation des études liées au projet MEDMA2, le 18 décembre 2014 à Rabat sur les thèmes : Impact de la migration internationale sur la migration au Maroc ; et cartographie des projets de réintégration économique des MRE de Retour et mécanismes d’appui à leur réinsertion socioprofessionnelle et la réinsertion socioéducative de leurs enfants.

#### **4.5 PARTICIPATION A DES CONFERENCES, SEMINAIRES ET EVENEMENTS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX**

En 2014 Targa a pris part aux rencontres suivantes :

- **Forum Mondial des Droits de l'Homme de Marrakech** organisé à Marrakech les 27, 28 et 29 Novembre 2014
- **Séminaire sur l'intégration de la dimension environnementale dans la planification et la gestion locales, Vers un ancrage territorial du développement durable**, organisé à Tanger Le 18 Juin 2014 par le Ministère délégué chargé de l'environnement, le Conseil régional Tanger-Tétuan, le Programme des Nations Unies pour le Développement, la GIZ...
- **Hommage aux travaux de Grigori Lazarev** (expert associé régulièrement aux projets de Targa) à la Bibliothèque Nationale du Maroc le 13 mars 2014
- **Rencontre sur les Opportunités de coopération avec les entreprises de la Région Tanger-Tétouan** organisée par le projet Localmed à Chefchaouen les 25 et 26 mars 2014
- **Colloques du Groupe Jbala sur l'ESS : Nouvelle alternative de développement** le 24 mai à Ouazzane et sur **Femme, patrimoine, économie sociale et développement humain dans l'espace Jbala** à Taounate les 5 et 6 juin 2014
- **Stand de Targa au Forum des étudiants de l'IAV** le 31 mai
- **Réunion des SG de la Province de Taounate** le 27 mai à Taounate
- **Atelier de restitution de l'Initiative Régionale à Tanger le 24 juin**
- **Journée d'étude sur L'Expérience communale au Maroc : Enjeux et Défis**, organisée par le Centre Jacques Berque et la Fondation Heinrich Böll le 20 Novembre 2014
- **Colloque international sur Les entreprises coopératives : expériences, défis et perspectives** organisé par le REMESS à Agadir, 24 et 25 octobre 2014
- **Réunion d'information sur le programme de Renforcement des Capacités des ONG dans la gouvernance environnementale** organisée par le PNUD à Rabat le 25 mars 2014
- **Colloque National sur 'la nouvelle architecture territoriale du Maroc'** organisé par le Konrad Adenauer Stiftung et l'Observatoire National des droits de l'électeur le 09 octobre 2014
- **Rencontre sur L'évolution et les perspectives de l'économie marocaine : entre les contraintes et les défis de la croissance**, organisée par le Centre Links à Casablanca le 9 septembre 2014
- **Atelier « Adaptation du Secteur Privé aux Changements Climatiques »** organisée par la GIZ à Rabat le mardi 4 novembre 2014

- **Rencontre sur « Pour une charte communale qui réponde aux réformes constitutionnelles »** organisée par l'association Transparency à Rabat le 25 novembre 2014
- **Conférence internationale sur « Financer les villes africaines »** organisé par le CGLU-A, le FMDV et la commune urbaine de Marrakech à Marrakech les 11 et 12 décembre 2014