

ROYAUME DU MAROC



Ministère de l'Intérieur
Direction Générale des Collectivités Locales
Direction de la Formation des Cadres Administratifs et Techniques

Association Targa-AIDE



Programme des Nations Unies
pour le Développement



2^e cycle

de Formation de Formateurs en Décentralisation et Coopération Décentralisée

RAPPORT DE CAPITALISATION



2011 - 2012

2^e cycle

de Formation de Formateurs en
Décentralisation et Coopération Décentralisée

RAPPORT DE CAPITALISATION

.....
2011 - 2012
.....

Réalisé en partenariat avec

le PNUD à travers le Programme ART Gold, l'Université internationale de Rabat,
l'Association Targa-AIDE et l'Ecole nationale d'administration de Rabat



**La promotion du 2^e cycle de formation de formateurs
en décentralisation et coopération décentralisée
(2011-2012)**

S o m m a i r e

Introduction	15
LES OBJECTIFS DU CYCLE DE FORMATION DE FORMATEURS	16
1. L'objectif général	17
2. Les objectifs spécifiques	17
LES PARTENAIRES DU PROJET	17
1. Au niveau national	17
2. Au niveau international	18
<hr/>	
Partie I : EVALUATION DU CYCLE DE FORMATION	19
<hr/>	
Description de l'expérience vécue	20
Une formation innovante, basée sur la pertinence et le professionnalisme	20
1. Une formation pertinente	20
1.1. Un ciblage des besoins	21
1.2. Une appropriation des objectifs globaux et spécifiques	21
1.3. Une adéquation des profils	23
1.4. Une participation régionale représentative	23
1.5. L'intégration de l'approche genre	23
2. Une formation novatrice	24
2.1. Des thématiques pointues	24
2.2. Des acquis consolidés	25
2.3. Des aptitudes opérationnelles	25
3. Une formation « professionnalisante »	25
3.1. Un apprentissage « métier »	26
3.2. Une pédagogie active	28
3.3. Un encadrement personnalisé	29
3.4. Une animation coordonnée	29
4. Une contribution enrichissante	30
4.1. La contribution des intervenants	30
4.1.1. Des exposés démonstratifs	31
4.1.2. Des témoignages vivants sur des expériences nationales et étrangères et des études de cas concrets	33
4.1.3. Des visites de terrain instructives	33
4.1.4. Des supports didactiques d'appui et une documentation substantielle	34
4.2. La contribution des participant(e)s	34
4.2.1. Un débat sur des problématiques saillantes	35
4.2.2. Des travaux en ateliers constructifs	35
4.2.3. Des contributions édifiantes	35
4.2.4. Des expériences concluantes	35
5. La contribution des partenaires	36

Partie II : LA CAPITALISATION DES ACQUIS DU CYCLE DE FORMATION	37
Thématiques I et II : La régionalisation et les collectivités territoriales benchmark sur la décentralisation	38
1. Problématique traitée et objectifs assignés	38
1.1. Problématique traitée	38
1.2. Objectifs spécifiques	38
2. Capitalisation des acquis en décentralisation et régionalisation	39
2.1. Présentation de l'expérience marocaine de la décentralisation	39
2.2. Présentation des expériences étrangères de la décentralisation	41
3. Capitalisation des enseignements et des bonnes leçons	45
Thématique III : La coopération internationale décentralisée : la dynamique de l'action internationale des collectivités territoriales entre des difficultés intenses et des opportunités multiples	52
1. Problématiques traitées et objectifs du thème	52
1.1. Problématique traitée	52
1.2. Objectifs spécifiques de la thématique	53
2. Capitalisation des acquis et dynamique de la coopération internationale décentralisée	54
2.1. Les expériences de la coopération bilatérale	54
2.2. Les expériences de la coopération multilatérale	54
3. Capitalisation des enseignements tirés et des bonnes leçons retenues	55
Thématique IV : La coopération décentralisée : cadre juridique et acteurs, nécessité d'un référentiel juridique, d'un cadrage institutionnel et managérial	59
1. Problématiques traitées et objectifs de la thématique	59
1.1. Problématiques traitées par la thématique	59
1.2. Les objectifs spécifiques de la thématique	59
1.3. Les axes d'intervention	60
2. Capitalisation des acquis relatifs au cadre juridique et aux acteurs de la coopération décentralisée	60
3. Capitalisation des enseignements et des bonnes pratiques	61
3.1. Enseignements et bonnes leçons	61
3.2. Capitalisation des meilleures pratiques	64
Thématique V : La coopération décentralisée : instruments et techniques	65
1. Problématiques traitées et objectifs de la thématique	65
1.1. Problématique traitée	65
1.2. Objectifs spécifiques de la thématique	66
2. Capitalisation des acquis relatifs aux instruments juridiques et financiers de la coopération décentralisée	67
2.1. Les instruments juridiques de la coopération décentralisée	67
2.2. Les instruments financiers de la coopération décentralisée	67
2.3. Éléments de diagnostic et d'analyse de la problématique de financement de la coopération décentralisée	68
3. Capitalisation des enseignements des bonnes leçons et des meilleures pratiques	69

Thématique VI : Ingénierie pédagogique et techniques de la communication pédagogique	72
1. Problématique et objectifs de la thématique	72
1.1. Les problématiques de la thématique	72
1.2. Objectifs spécifiques au premier volet relatif à l'ingénierie pédagogique	73
1.3. Objectifs spécifiques au deuxième volet relatif à la communication	73
2. Capitalisation des acquis de la thématique	73
2.1. L'ingénierie pédagogique	73
2.2. La communication pédagogique et la prise de parole en public	73
3. Capitalisation des leçons tirées	74
<hr/>	
RECOMMANDATIONS	77
<hr/>	
ANNEXES	81
<hr/>	
Annexe 1 : Liste bibliographique	82
Annexe 2 : Récapitulatif des intervenants par module de formation	84
Annexe 3 : Liste des participant(e)s	87
Annexe 4 : Programmes des modules de formation	91

P r é f a c e



La nouvelle Constitution de 2011, le chantier de la décentralisation, de la régionalisation avancée et de la déconcentration, la mise à niveau urbaine, la complexité de la gouvernance territoriale et la montée des exigences et revendications des citoyens exigent d'insuffler une nouvelle dynamique à l'Administration régionale et locale, d'anticiper le changement, de préparer, de mettre en œuvre et d'accompagner les réformes.

Notre défi est de permettre aux collectivités territoriales d'être au cœur de la dynamique du progrès et du développement du pays, à travers une administration locale véritablement démocratique, efficace, performante et citoyenne et à travers, surtout, la valorisation du mandat public local et de l'emploi public local.

C'est dans le cadre de la nouvelle doctrine ministérielle d'appui et d'accompagnement du processus de décentralisation que la Direction générale des collectivités locales, à travers la Direction de la Formation des cadres administratifs et techniques, a initié et mis en œuvre un Plan stratégique en matière de formation, de développement des compétences et de renforcement des capacités, ciblant à la fois les élus locaux et le personnel des collectivités territoriales et de leurs groupements.

Couvrant un large périmètre d'intervention, ce Plan stratégique tend à promouvoir, à développer et à mettre en place des filières professionnelles cadrant avec les responsabilités et les attributions des entités décentralisées, avec comme objectif à terme de mettre en place un Institut national des collectivités territoriales.

Parmi ces filières, celle de la décentralisation et de la coopération décentralisée occupe, à mon sens, une place prioritaire. Outre l'évolution du cadre juridique, la diversité des modalités et des outils de la coopération décentralisée, les réflexions théoriques, les études empiriques, la dynamique et la mobilisation dont font preuve les élu(e)s locaux/locales au niveau national et international, la promotion du partenariat public-privé et l'investissement dans le capital humain permettront aux entités décentralisées de tirer le meilleur profit de ces opportunités au service du développement et de se positionner à l'international.

En partenariat et avec l'appui du programme ART Gold du PNUD Maroc et de l'Association Targa-AIDE, une première promotion de formateurs en décentralisation et en coopération décentralisée, composée de 30 fonctionnaires et élus, dont 9 femmes, a été formée en 2010 par la Direction de la Formation des cadres administratifs et techniques (DFCAT) à l'Ecole nationale d'administration de Rabat.

Capitalisant sur cette pratique d'excellence, la DFCAT a formé, en 2011-2012, une 2^e promotion de 30 formateurs en décentralisation et en coopération décentralisée, dont 14 femmes, à l'Université internationale de Rabat, avec l'appui du Programme ART Gold et l'Association Targa-AIDE.

Le Programme de formation, les méthodes de sa mise en œuvre et la qualité des formateurs permettront, certainement, à la DGCL et aux collectivités territoriales de disposer et de mobiliser ce vivier de formateurs pour faire de la coopération décentralisée un véritable levier de développement et de progrès.

Je voudrais à cette occasion féliciter toutes les parties qui ont été impliquées dans la réalisation de ce programme de formation et qui l'ont entouré de toutes les conditions de réussite.

Le succès de cette deuxième édition de formation de formateurs mérite d'être salué avec force, et toute prochaine initiative dans ce sens est à encourager sans réserve.

Le Wali, Directeur général des collectivités locales

Allal SAKROUHI

P r é f a c e



Les activités au Maroc du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) s'inscrivent dans le Plan-cadre de coopération (UNDAF) 2012-2016 que les Nations Unies ont signé avec le gouvernement marocain afin d'appuyer, de manière concertée et efficace, les efforts nationaux qui visent l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement.

L'UNDAF 2012-2016 a été formulé de manière participative et inclusive par des groupes de travail rassemblant ONU, gouvernement, société civile et partenaires techniques et financiers. Le PNUD-Maroc intervient sur 3 des 5 domaines de coopération identifiés conjointement : réduction des inégalités et de la vulnérabilité, bonne gouvernance et environnement/ changement climatique. Dans chacun de ces domaines, le PNUD contribue par ses compétences et ses réseaux à renforcer les capacités des institutions, des collectivités, des organisations de la société civile et du secteur privé.

Depuis la fin des années 90, le Maroc s'est engagé dans un processus de modernisation et de démocratisation qui transforme les structures de l'Etat et les politiques publiques. La réforme constitutionnelle de juillet 2011, inspirée par une vision du développement proche des territoires et des attentes de la population, annonce une nouvelle étape dans la décentralisation de l'Etat vers une participation élargie de la société civile à la vie publique et à la gouvernance locale.

En jeu notamment, une décentralisation institutionnelle et administrative qui vise à placer la commune et la région au cœur du développement local en les dotant de compétences élargies en matière de conception et de conduite des politiques territoriales et, par conséquent, en mettant l'accent sur la responsabilité de l'élu dans les choix stratégiques de l'action publique.

Dans ce contexte, le gouvernement du Maroc et le PNUD ont identifié le besoin d'un renforcement des compétences et des capacités de gestion des acteurs locaux, fonctionnaires, élus et secrétaires généraux des échelons décentralisés et déconcentrés. Deux cycles (2010-2011 et 2011-2012) de formation des formateurs en décentralisation et coopération décentralisée ont été mis en œuvre dans le cadre du programme ART Gold du PNUD en partenariat avec la Direction générale des collectivités locales (DGCL), la Direction de la Formation des cadres administratifs et techniques, l'Ecole nationale d'administration de Rabat, l'Université internationale de Rabat et l'Association Targa-AIDE.

Ces deux cycles de formation ont notamment permis de répondre à la demande de la DGCL de renforcer les capacités des collectivités locales et d'étoffer les compétences en articulation et en coordination de la coopération internationale et décentralisée au niveau central et local, participant ainsi à la réflexion sur la création d'outils innovants en appui à la coordination de la coopération décentralisée au sein de la DGCL.

Riche d'un partenariat élargi au niveau national et international, mobilisant une centaine d'experts et de praticiens du développement de haut niveau, nationaux et internationaux, ces cycles de formation ont suivi une approche « benchmark » et ont favorisé les échanges aussi bien techniques qu'humains. Des rapports de capitalisation de cette expérience sont élaborés afin de diffuser les bonnes pratiques et les outils méthodologiques qui en sont issus.

Aussi, je me joins à Monsieur le Wali, Directeur général des collectivités locales, à Monsieur le Président de l'Université internationale de Rabat, à Madame le Gouverneur, Directrice de la formation des cadres administratifs et techniques, ainsi qu'au représentant de l'Association Targa-AIDE pour féliciter toutes les parties impliquées dans la réalisation de ce programme de formation.

Bruno POUEZAT

Représentant-Résident du PNUD

P r é f a c e



L'Université internationale de Rabat, première université marocaine établie dans le cadre d'un partenariat public-privé sous contrat avec l'Etat marocain, s'est engagée, depuis sa création et à travers son pôle de formation continue, à contribuer à la formation de l'élite marocaine qui participera à la dynamique de développement que connaît notre pays et ce, dans une logique d'excellence, d'innovation et de professionnalisme.

L'Université internationale de Rabat, à travers son pôle Formation continue, vise la formation et le renforcement des compétences et des capacités des fonctionnaires et agents de l'Administration publique et privée, du Maroc et d'ailleurs, grâce à l'engagement de ses ressources internes pluridisciplinaires et à son réseau important de partenaires publics et privés, locaux et internationaux, permettant la mobilisation rapide de ressources, d'expertises et de compétences de l'extérieur en vue d'accorder une formation d'excellence dans les différents secteurs sollicités par l'Administration marocaine.

C'est dans ce cadre que l'UIR a réalisé, en partenariat avec la Direction générale des collectivités locales/Direction de la Formation des cadres administratifs et techniques, un important cycle de formation de formateurs en décentralisation et en coopération décentralisée en 2011 et 2012, au profit de 30 fonctionnaires centraux et locaux, dont 14 femmes.

La qualité de la formation, l'engagement des équipes qui ont mené ce projet, la disponibilité et l'implication du groupe bénéficiaire de la formation et l'appui du Programme ART Gold du PNUD Maroc nous donnent assez de motifs de fierté ; fierté d'avoir mené ensemble cet important cycle de formation destiné à permettre aux collectivités territoriales de disposer de formateurs d'une excellente qualité et de les mobiliser en vue de contribuer à la promotion de la gestion territoriale et du progrès de notre pays.

Je suis, par conséquent, honoré de préfacer, aux côtés de Monsieur Allal Sakrouhi, Wali, Directeur général des collectivités locales au ministère de l'Intérieur, ce rapport qui capitalise l'ensemble du contenu de cette formation, les différentes étapes de sa réalisation et les leçons tirées de son évaluation.

Je saisis cette heureuse occasion pour remercier toute personne ayant contribué, de près ou de loin, au succès de cette 2^e édition, pour souhaiter une brillante carrière aux lauréats et pour réitérer l'engagement de l'UIR pour appuyer et soutenir toutes les initiatives visant la promotion de la bonne gouvernance territoriale et, partant, le développement de notre pays, sous la conduite éclairée de Sa Majesté le Roi Mohammed VI.

Noureddine MOUADDIB

Président de l'Université internationale de Rabat

A v a n t - p r o p o s



Dans le cadre de la consolidation du processus de décentralisation et d'accompagnement des collectivités territoriales, par la formation, le renforcement des capacités, le développement des compétences et la promotion du réseautage, la Direction de la Formation des cadres administratifs et techniques (DFCAT) a élaboré un plan stratégique (2011-2015) visant 4 orientations stratégiques :

- orientation stratégique 1 : promouvoir une offre de formation pour développer le leadership local ainsi que les métiers et les compétences au niveau des collectivités territoriales ;
- orientation stratégique 2 : développer une approche qualité de l'ingénierie de la formation ;
- orientation stratégique 3 : construire un modèle économique équilibré du financement de la formation ;
- orientation stratégique 4 : développer une gestion axée sur les résultats.

L'objectif ultime est bien entendu l'investissement dans le capital humain des collectivités territoriales et de leurs groupements, qu'il soit élu ou nommé.

Plusieurs filières professionnelles sont ciblées, dont la promotion du leadership local, les missions régaliennes des collectivités territoriales (police administrative, état civil), la planification stratégique, l'aménagement du territoire, la stratégie urbaine, le développement local durable, l'administration et le management d'une collectivité territoriale, le management des services et des équipements locaux, l'animation socio-culturelle et sportive et, bien entendu, la filière de la coopération décentralisée et du partenariat.

Etant donné le périmètre d'intervention de la DFCAT, celle-ci privilégie la formation de formateurs comme un axe de progrès.

Capitalisant et tirant des leçons de la première expérience de formation réalisée en 2010 à l'Ecole nationale d'administration (ENA) de Rabat, en partenariat et avec l'appui du Programme ART Gold du PNUD Maroc et l'Association Targa-AIDE, une 2^e promotion de formateurs en décentralisation et en coopération décentralisée, composée de 29 formateurs en décentralisation et en coopération décentralisée, a été formée en 2011-2012.

Le programme de formation de cette 2^e promotion s'est démarqué de la 1^{re} expérience par les caractéristiques suivantes :

- La formation de cette 2^e promotion a démarré quelques semaines avant l'adoption de la nouvelle Constitution marocaine de 2011. Le programme de formation a veillé ainsi à intégrer la visite de l'ensemble des instances de la bonne gouvernance prévues par la loi fondamentale du pays.
- Dans le cadre de son ouverture sur son environnement et de la diversification de ses partenaires, cette 2^e promotion a été formée à l'Université internationale de Rabat, ce nouveau pôle d'excellence qui a démarré récemment au sein de la Technopolis de Salé. Les lauréats de la 2^e promotion ont ainsi eu accès au campus universitaire ainsi qu'à l'ensemble des fonctionnalités existantes.
- La 2^e promotion a aussi été l'occasion d'ancrer un autre axe de progrès de la DFCAT, à savoir l'intégration de l'approche genre : sur les 29 bénéficiaires de ce programme, 14 sont des femmes, essentiellement des secrétaires générales de commune.
- Le programme a été l'occasion pour les lauréats de bénéficier d'un excellent benchmark représentatif de pratiquement tous les continents du globe pour ce qui est de la décentralisation et de la coopération décentralisée.
- Sur le plan pédagogique, les lauréats ont bénéficié d'un encadrement pédagogique de haute facture pour renforcer leur professionnalisation et leur professionnalisme.

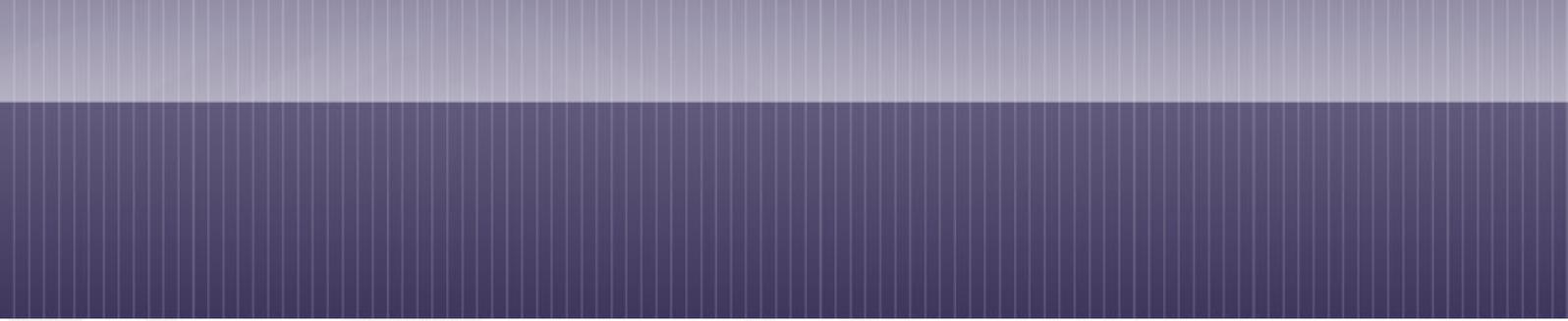
Enfin, la promotion a bénéficié de la remise d'attestations de formation continue, le 20 juin 2012, sous la présidence effective de Monsieur le Ministre de l'Intérieur, de Monsieur le Ministre Délégué à l'Intérieur, de Monsieur le Wali, Directeur général des collectivités locales, en en présence de l'ensemble des partenaires de la DGCL/DFCAT.

Je saisis cette heureuse occasion pour remercier vivement l'ensemble de nos partenaires qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation et à l'excellence de cette 2^e édition de la formation des formateurs en décentralisation et en coopération décentralisée.

Je souhaite également une brillante carrière aux lauréats de la 2^e promotion, une promotion qui vient renforcer et conforter le vivier des formateurs de la DGCL/DFCAT.

*Le Gouverneur, Directrice de la Formation
des cadres administratifs et techniques*

Najat ZARROUK



I n t r o d u c t i o n

En vue de garantir la réussite et la mise en œuvre du processus de décentralisation engagé par le Royaume du Maroc depuis plusieurs décennies, le ministère de l'Intérieur, à travers la Direction générale des collectivités locales (DGCL), a adopté une importante stratégie d'accompagnement des collectivités territoriales visant la promotion et l'ancrage du nouveau concept d'autorité, prôné par Sa Majesté le Roi Mohammed VI, la mise en place d'une administration locale performante au service des citoyens et du développement ainsi que le développement d'une nouvelle doctrine ministérielle en matière de décentralisation et de bonne gouvernance locale, basée notamment sur le concept d'accompagnement dans les principaux domaines suivants :

- affaires juridiques et contrôle de légalité ;
- planification stratégique et développement local ;
- aménagement de l'espace, urbanisme et mise à niveau ;
- coopération décentralisée ;
- appui et assistance techniques et logistiques ;
- valorisation des ressources locales : humaines, financières, fiscales, patrimoniales ;
- formation, renforcement des capacités et développement des compétences.

C'est moyennant cette vision stratégique d'appui à l'amélioration de la gouvernance locale qui pourrait se traduire par un ensemble de résultats positifs, tels que « l'efficacité et l'efficience dans la prestation de services, la légitimité et la transparence des administrations locales, la sécurité et la participation des citoyens, le partenariat social¹ », que le processus de décentralisation doit être appuyé, orienté et accompagné. Analysées sur un double plan, les pratiques de la gouvernance locale distinguent deux sortes de capacité : celles, « internes », propres aux compétences qui leur sont assignées pour la gestion de leur territoire et celles, « d'interaction », qui correspondent à la coopération, au partenariat et au dialogue avec tous les acteurs, nationaux et internationaux avec lesquels agit et interagit la collectivité territoriale.

C'est dans ce cadre que la DGCL pilote un important Programme d'appui à la décentralisation et à la gouvernance locale, en partenariat avec le Programme ART Gold du PNUD Maroc.

Le programme ART Gold du PNUD Maroc s'est implanté au Maroc en 2007, suite à la signature d'une convention de partenariat avec le ministère de l'Intérieur et le ministère des Affaires étrangères et de la Coopération. Le programme intervient dans les régions de Tanger-Tétouan, de l'Oriental et de Fès-Boulemane et vise à constituer une plateforme d'acteurs locaux du Nord et du Sud, mais aussi de la coopération Sud-Sud, pour la promotion de la coordination de l'aide et ce, à travers la coopération décentralisée dans sa double dimension nationale et internationale. Le but est de favoriser le renforcement des capacités institutionnelles des collectivités territoriales à travers l'accompagnement des partenaires du réseau ART International pour l'échange des bonnes pratiques et le transfert de savoir-faire et d'expériences réussies.

Entre 2007 et 2009, période qui correspond à la première phase du Programme, l'appui du programme ART Gold du PNUD Maroc s'est traduit par la réalisation d'outils méthodologiques dont « les lignes directrices en appui à la stratégie régionale pour la coopération internationale » qui se basent sur l'analyse des problématiques et des potentialités de territoire dans chaque région, en vue de relier les besoins exprimés par un ensemble d'acteurs locaux, pluridisciplinaires, constitués en groupes de travail au niveau régional et provincial, et l'offre d'appui des partenaires de la coopération décentralisée. En effet, grâce à son réseau de partenaires de la coopération décentralisée, le programme ART Gold du PNUD Maroc permet de mettre à la disposition des collectivités territoriales marocaines une assistance technique et une expertise dans le domaine de la gouvernance et de la gestion du processus de développement local.

1. Dans « Cadre normatif de la capacité locale pour la bonne gouvernance locale au Maroc », RTI, mars 2002.

L'année 2012 coïncide avec la finalisation du 2^e cycle programmatique du programme ART Gold du PNUD Maroc (2009-2012), sachant que les trois dernières années du Programme ont été dédiées au renforcement des mécanismes de soutien aux collectivités territoriales marocaines, en ce qui concerne la coordination de l'aide au niveau local ainsi que l'appui au processus de décentralisation et de développement local.

Les efforts déployés à la fois par les structures de la DGCL et par le programme ART Gold ont ainsi permis de positionner le Programme comme un référentiel au niveau du pays en matière d'articulation et de mise en cohérence entre les acteurs locaux, nationaux et ceux de la coopération internationale autour des priorités territoriales.

Ainsi, une première promotion de formateurs en décentralisation et coopération décentralisée a été formée en 2010, en partenariat avec l'École nationale d'administration (30 bénéficiaires), et une deuxième promotion de 30 fonctionnaires, essentiellement des secrétaires généraux de commune, a été formée à l'Université internationale de Rabat (UIR), ce nouveau pôle d'excellence créé pour accompagner, soutenir et faire aboutir les projets de développement entrant dans le cadre de la dynamique que connaît le pays. Au total, 60 fonctionnaires centraux et territoriaux, dont 23 femmes, ont bénéficié de cette initiative, moyennant un cycle de formation alternée dans le temps.

Eu égard aux performances réalisées et en prenant en compte les spécificités du contexte actuel, le chemin vers une plus grande décentralisation de l'Etat est en train d'être tracé, dans l'objectif d'œuvrer dans une dimension plus proche des territoires et des exigences des citoyens. La réforme constitutionnelle approuvée par référendum populaire le 1^{er} juillet 2011 retient comme grand pilier un renouveau de la décentralisation institutionnelle et administrative, qui met la région au centre de l'architecture de l'Etat (« Régionalisation »), en lui conférant une base électorale directe et un pouvoir exécutif sur la conception et la conduite des politiques territoriales, ce qui était précédemment attribué aux représentants territoriaux de l'Etat.

C'est là un nouveau défi pour le Maroc, défi qui nécessite une mobilisation générale ainsi que l'implication de tous les acteurs, y compris nos partenaires internationaux. Le programme ART Gold du PNUD Maroc en fera certainement partie.

Le présent Rapport de capitalisation ambitionne de retracer l'expérience vécue, aussi bien sur le plan méthodologique que sur le plan des résultats atteints et d'en extraire des recommandations sous forme de pratiques d'excellence susceptibles d'être dupliquées dans le futur.

LES OBJECTIFS DU CYCLE DE FORMATION DE FORMATEURS

La capitalisation de la première édition du cycle de formation des formateurs en décentralisation et coopération décentralisée, réalisée en 2010 dans le cadre du Partenariat entre la Direction générale des collectivités locales et le programme ART Gold du PNUD Maroc, a permis d'évaluer cette première expérience, d'en tirer les leçons pertinentes, avant d'entamer la réalisation d'un second cycle de formation de formateurs.

L'investissement dans la formation de formateurs permet à la DGCL de pouvoir compter sur un vivier de formateurs outillés (sur le plan du métier, mais aussi sur le plan pédagogique) pour renforcer les capacités, sensibiliser et former, au niveau territorial, les élus locaux et les ressources humaines des collectivités territoriales.

Parmi les 29 cadres de cette première promotion, on compte dorénavant au moins une dizaine de personnes dans les trois régions pilotes, qui sont aptes à diffuser l'information et à partager leur savoir, leur savoir-faire et leur savoir-être.

Le deuxième cycle entre dans le cadre de la politique d'accompagnement des collectivités territoriales, à travers la formation, le renforcement des capacités et le développement des compétences ; missions qui relèvent de la Direction de la Formation des cadres administratifs et techniques du ministère de l'Intérieur et qu'elle entreprend pour le compte de la DGCL.

Ce cycle a donné la priorité aux secrétaires généraux de commune, dès lors que la Charte communale de 2009 leur a reconnu un rôle fondamental en matière de supervision de l'administration communale, de direction, d'organisation et de coordination².

1. L'objectif général

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

2. Les objectifs spécifiques

Former un vivier de formateurs dans le domaine de la décentralisation et de la coopération décentralisée.

- Sensibiliser les secrétaires généraux sur un certain nombre de thématiques en lien avec la coopération décentralisée, interne et internationale, ainsi qu'avec la coopération et le partenariat.
- Renforcer les connaissances théoriques et pratiques de 29 professionnels(le)s marocain(e)s en matière de décentralisation, dans le contexte actuel de la nouvelle Constitution et du chantier de la régionalisation.
- Faire bénéficier le groupe d'un benchmark en matière de décentralisation et de coopération décentralisée (Maroc, Maghreb, Europe, Afrique, Amérique et Asie).
- Offrir une formation théorique et méthodologique sur la coopération décentralisée ainsi que sur les procédures existantes au niveau des bailleurs de fonds, notamment à partir d'expériences illustratives réalisées au Maroc.
- Renforcer les capacités des participant(e)s en matière de gestion de projets, de formation, de communication pédagogique et en techniques de négociation et adapter leur profil aux exigences des situations professionnelles.
- Fournir un espace de réflexion et les instruments nécessaires à la formulation et la définition d'une offre de service en coopération décentralisée au sein de la DGCL.

LES PARTENAIRES DU PROJET

L'organisation du 2^e cycle de formation des formateurs en décentralisation et coopération décentralisée (FFDCD) illustre le modèle d'un partenariat « gagnant-gagnant », basé sur la recherche conjointe de la performance et de la rationalisation de l'utilisation des fonds alloués à ce projet.

1. Au niveau national

Les institutions partenaires chargées du pilotage, de la coordination et du suivi de la mise en œuvre composant le Comité de pilotage sont les suivantes :

2. Cf. article 54 bis de la Charte communale.

- le ministère de l'Intérieur, représenté par la Direction générale des collectivités locales et la Direction de la Formation des cadres administratifs et techniques ;
- le PNUD Maroc ;
- l'École nationale d'administration de Rabat ;
- l'Université internationale de Rabat ;
- l'Association Targa-AIDE.

Les missions de ces entités sont les suivantes :

- élaborer, mettre en œuvre et assurer la coordination, le suivi et l'évaluation du cycle de formation ;
- sélectionner et inviter les bénéficiaires du cycle de formation ;
- sélectionner et inviter les intervenants et les experts devant préparer et animer les modules de formation ;
- identifier les institutions pour les visites de terrain ;
- assurer l'exécution financière dont la charge revient à Targa-AIDE ;
- évaluer l'impact des séances de formation pour les participant(e)s à travers l'élaboration d'un rapport final sur la base de l'ensemble des documents utilisés pendant le cycle de formation.

2. Au niveau international

Les institutions citées ci-après, actrices de la coopération décentralisée internationale, sont partenaires dans la réalisation du cycle de formation (appui méthodologique, technique et financier) à travers le Programme ART Gold du PNUD Maroc :

- le Fonds umbrien des collectivités locales de la région italienne Umbrie (FELCOS Umbria) ;
- le Fonds andalou des municipalités pour la solidarité internationale (FAMSI).

Partie I

Evaluation du cycle de formation



Description de l'expérience vécue

Le 2^e cycle de FFDCD s'est articulé autour de six modules alternatifs tel que démontré dans le tableau suivant, au profit d'une promotion de 30 fonctionnaires (en majorité des secrétaires généraux de commune), dont 14 femmes :

Modules	Thématique	Date	Lieu
Module I	La régionalisation et les collectivités territoriales	Du 26 au 30 septembre 2011	École nationale d'administration de Rabat
Module II	Benchmark sur la décentralisation	Du 28 novembre au 2 décembre 2011	Université internationale de Rabat
Module III	Introduction à la coopération internationale	Du 12 au 16 décembre 2011	
Module IV	Coopération décentralisée : cadre juridique et acteurs	Du 13 au 17 février 2012	
Module V	Instruments et techniques de la coopération décentralisée	Du 26 au 30 mars 2012	
Module VI	Ingénierie pédagogique et techniques de communication	Du 28 mai au 1 ^{er} juin 2012	
Durée de la formation		30 jours	

Ces 30 jours de formation alternée ont couvert des thématiques riches et diversifiées, évoquant des problématiques profondes et relevant d'un champ disciplinaire varié faisant appel à différentes disciplines de droit, d'économie, de finances, de management territorial, de gouvernance locale, de gestion des affaires publiques locales et de pédagogie des adultes.

Cette 2^e édition du cycle de formation au titre de 2011-2012 s'est révélée, de l'avis des organisateurs, des intervenants et des participant(e)s, d'une portée innovante, caractérisée par une contribution enrichissante au profit des bénéficiaires de cette formation.

Une formation innovante, basée sur la pertinence et le professionnalisme

Trois principes sont à la base de la conduite de ce cycle de FFDCD : la pertinence, l'innovation et le professionnalisme.

1. Une formation pertinente

Cette formation a tout d'abord été conçue et préparée en tenant compte des éléments de capitalisation de l'édition précédente de 2010, en termes de critères d'identification des besoins les plus pertinents et de leur traduction en syllabus, en objectifs appropriés, en méthodes d'apprentissage, en définition de profils adéquats, alliant acquisition de connaissances et développement de compétences techniques des participant(e)s nécessaires à leur métier et auxquelles s'ajoutent des compétences transversales, de communication et de pédagogie liées à l'animation des actions de formation au sein de leur milieu professionnel.

C'est donc une formation conçue selon une approche qualité³, centrée sur les situations particulièrement réalistes des collectivités territoriales et répondant aux demandes spécifiques en matière de renforcement de capacités de gestion de la décentralisation et de la coopération décentralisée.

De l'avis général des participant(e)s, ce sont des critères d'opportunité, de pertinence et de cohérence qui ont présidé au montage ciblé du cycle de formation et ont permis un dimensionnement de cette formation en rapport avec les projets des collectivités territoriales et les attentes de la population dans la gestion de la chose publique locale.

1.1. Un ciblage des besoins

Les besoins en formation constituent des « écarts » à identifier et à analyser par rapport aux situations concrètes des territoires ou par rapport aux référentiels des emplois et aux exigences de postes de travail.

Plusieurs facteurs sont à l'origine de ces besoins : réforme de la décentralisation, régionalisation avancée, nouveau concept d'autorité, projets de développement, évolution des métiers et des contenus des emplois, introduction des nouvelles technologies de l'information, gestion de proximité, orientation vers une gestion axée sur les résultats ou dysfonctionnements organisationnels.

De tels besoins ont déjà été déterminés et consacrés dans le cadre de la stratégie et du plan opérationnel d'action de la DFCAT et sont spécifiés dans le cahier des charges formalisé. Ainsi, cette Direction se base pour l'identification des besoins au niveau des collectivités territoriales sur les principaux paramètres suivants :

- les orientations stratégiques de la DGCL ;
- les besoins exprimés par les collectivités territoriales ;
- le Catalogue de formation dédié aux collectivités territoriales ;
- le Référentiel des emplois et des compétences (REC) communal ;
- les besoins exprimés à l'issue de chaque action de formation.

Par ailleurs, ce cycle de formation intègre non seulement les besoins d'un gestionnaire des affaires locales, mais aussi ceux qu'exige le métier de formateur.

Il s'est déroulé conformément au programme pédagogique défini, dans les meilleures conditions d'organisation et de fonctionnement, garantissant ainsi le succès souhaité.

Ce cycle de formation est jugé, de l'avis unanime des participants, d'une très grande pertinence. Les modules composant ce cycle s'articulent autour d'un contenu ciblé, suffisamment dense et diversifié, traitant des thématiques bien choisies et soulevant des problématiques saillantes de la gestion de la décentralisation et de la coopération décentralisée, sous divers aspects tout aussi bien au Maroc qu'à travers différentes expériences étrangères (en Europe, en Amérique, en Afrique, en Asie et dans le Monde arabe).

La réponse aux besoins définis en connaissances et compétences est par ailleurs largement ciblée par les intervenants, formateurs, praticiens et experts et apparaît à travers la teneur des communications présentées tout au long du cycle de formation.

1.2. Une appropriation des objectifs globaux et spécifiques

Fondée sur une double approche – la compétence et la qualité – la formation dispensée dans le cadre de cette 2^e édition du cycle de formation des formateurs a pu répondre à la fois à l'objectif général du

3. Dans son Plan stratégique (2011-2015), la DFCAT retient comme orientation stratégique l'ancrage de la qualité au niveau de l'ingénierie pédagogique.

projet cités ci-dessus et aux objectifs spécifiques de chacun des six modules qui consistent à amener les participant(e)s à :

- améliorer leurs connaissances et leur compréhension du cadre juridique, des attributions et des modalités de gestion des finances des collectivités territoriales marocaines ;
- connaître les différents modèles et les problématiques transversales de décentralisation des différents pays et en saisir les opportunités et les contraintes.

Encadré 1

Cette formation est une réponse d'une portée théorique et pratique pour toutes les thématiques définies dans les programmes des modules.



La partie théorique est centrée sur l'explication des notions, la clarification des concepts et la démonstration du fonctionnement des systèmes de régionalisation, de décentralisation, de coopération internationale (bilatérale et multilatérale) décentralisée.

La partie pratique est focalisée sur la réalisation des travaux d'étude des situations problématiques de décentralisation et de

la coopération décentralisée, sur les plans juridique, technique, managérial, financier et de gouvernance. Ces approches ont permis d'aborder les thématiques avec des outils d'analyse mis à la disposition des participant(e)s.



Les visites de terrain viennent compléter les aspects théorique et pratique par des visites de projets concrets réalisés sur le terrain et par des démonstrations d'expériences tangibles en matière de décentralisation et de coopération décentralisée, commentées, expliquées, argumentées et enrichies par des praticiens et des chefs de projet à partir de leur vécu.



Enfin, des objectifs essentiels spécifiques à l'ingénierie de formation et à la communication pédagogique sont programmés et devront être atteints par les participant(e)s à l'issue des différentes séquences d'apprentissage, notamment :

- acquérir les outils et les méthodes d'ingénierie pédagogique ;
- apprendre à préparer et animer une séance de formation pour adultes en appliquant les principes et techniques de base de l'ingénierie pédagogique et en reconnaître les spécificités de l'apprentissage chez l'adulte ;
- s'approprier les techniques fondamentales de la communication pédagogique d'animation, de la structuration du discours pédagogique et développer les attitudes efficaces pour réussir l'interaction avec l'apprenant.

1.3. Une adéquation des profils

Les participant(e)s sont des cadres centraux, des cadres territoriaux et des secrétaires généraux de commune. Ils ont été sollicités et retenus pour prendre part à la deuxième édition du cycle de FFDCD. Ils ont été choisis sur la base des critères de sélection ci-après :

- formation : diplôme de licence (bac+4) en sciences économiques et sociales, en gestion et planification territoriale ou en coopération internationale ;
- expérience professionnelle : cadre de l'administration au niveau central et/ou territorial dans le domaine de la planification stratégique ou de la coopération internationale, expérience professionnelle dans le domaine de la coopération décentralisée, de la planification stratégique, du développement local et de la gestion de projets ;
- langues : bon niveau en arabe et en français.

1.4. Une participation régionale représentative

Trente participants, quinze hommes et quatorze femmes, tous et toutes cadres supérieurs de l'administration centrale et de l'administration territoriale :

- 2 cadres du ministère de l'Intérieur/DGCL ;
- 28 cadres, dont 15 secrétaires généraux de commune, représentant différentes régions du Royaume.

1.5. L'intégration de l'approche genre

La DGCL, à travers la DFCAT, a retenu l'intégration de l'approche genre comme un axe de progrès, dans le cadre de l'exécution des Hautes Orientations Royales et des orientations du ministère de l'Intérieur.

Une des pratiques appréciables de formation des formateurs en décentralisation et coopération décentralisée a été la participation active et importante des femmes cadres des diverses communes.



Cette formation a permis de prendre en compte les expériences des participant(e)s, de les réfléchir et de les approfondir particulièrement en matière de partenariat et de coopération décentralisée internationale et intercommunale.

Elle s'est aussi révélée particulièrement profitable en matière d'échange d'expérience de planification stratégique (lignes directrices et PCD) avec un regard sur les expériences des unes et des autres sur l'intégration transversale du genre.

Les nombreuses questions posées, les situations concrètes vécues, les constatations observées et les difficultés soulevées à ce sujet ont été débattues et exploitées pour faire ressortir quelques propositions d'outils pratiques ou, du moins, quelques pistes de réflexion.

Cette démarche de formation très réussie a permis de prendre conscience de la nécessité de sensibiliser et communiquer sur l'intégration systématique de l'approche genre tout au long du processus d'accompagnement des communes en matière de préparation, d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi du processus de planification stratégique (lignes directrices et PCD) et de gestion du développement local.

La portée de cette formation et son impact se traduisent par un équilibre du genre et se mesurent par l'indicateur relatif au taux de représentation des femmes cadres qui a atteint 50 % ainsi qu'au taux de

participation effective aux travaux des ateliers au cours des six modules de formation. Les participant(e)s sont d'un grand potentiel et animé(e)s de la volonté et de la motivation à former, particulièrement dans le domaine et sur des outils de l'intégration de l'approche genre dans leurs communes respectives.

Ce taux de féminisation a été notable et appréciable aussi bien lors de la 1^{re} édition en 2010 que pour cette 2^e deuxième édition de 2011-2012. Cette dynamique d'intégration et de participation féminine a donné des résultats enrichissants. Elle mérite d'être encouragée pour pérenniser ses impacts.

2. Une formation novatrice



Plusieurs éléments nouveaux ont été introduits dans la conception et l'articulation de cette 2^e édition, dont la mise en œuvre a démarré quelques semaines avant l'adoption de la nouvelle Constitution marocaine.

Il s'agit notamment d'un contenu en substance largement concret, abordé, traité, analysé selon une méthode comparative des expériences étrangères. Un benchmark mettant tous ses outils au service d'une réflexion collective émise tout aussi bien par les intervenants que par les participant(e)s, favorisant ainsi la consolidation des acquis et par le développement d'aptitudes opérationnelles.

2.1. Des thématiques pointues

Les thématiques proposées aux participant(e)s obéissent à une règle de rigueur nécessaire à tout processus d'acquisition des savoirs et des compétences. Cette règle de rigueur est celle de la progression pédagogique déroulée de façon logique et cohérente tout au long des six modules.

Encadré 2

Les modules I et II introduisent les notions, les concepts, les fondements, les mécanismes et les modèles de la décentralisation au Maroc et dans plusieurs pays ayant des systèmes politiques, administratifs et organisationnels différents (dans le Monde arabe, en Afrique, en Europe, en Amérique et en Asie).

Le module III, relatif à la coopération internationale, il a mis en relief l'importance et les enjeux du développement local, tant sur le plan politique, économique que financier.

Les modules IV et V portent sur le cadrage juridique de la coopération décentralisée, les attributions, les rôles et les domaines d'intervention des différents acteurs concernés par le processus d'appui au renforcement des capacités de décentralisation ainsi que les sources et les instruments de financement des projets de développement local.

Le module VI porte sur les différentes étapes de l'ingénierie pédagogique et les rudiments de la communication.

2.2. Des acquis consolidés

Les différentes thématiques traitées par les intervenants ont mis l'accent sur les problématiques clés de la gouvernance et de la gestion de la coopération décentralisée et de l'intercommunalité et ont développé une matrice de compétences dont les participant(e)s avaient bien besoin. Ces acquis concernent les points principaux suivants :

- la lisibilité du champ d'intervention de l'Etat et des collectivités territoriales, les domaines propres à ces collectivités, les domaines partagés ;
- le partenariat entre l'Etat et les collectivités territoriales ;
- les modalités du contrôle de l'Etat ;
- l'échelle territoriale pertinente de mise en cohérence des actions de l'Etat ;
- la configuration stratégique de l'Etat dans les territoires permettant de mieux conduire les chantiers de développement local ;
- la place et le rôle de l'intercommunalité dans la décentralisation ;
- le champ d'intervention et les compétences des intercommunalités ;
- la gestion et la mutualisation des moyens à l'échelle intercommunale ;
- le transfert des compétences ;
- la garantie du transfert des moyens financiers correspondant aux responsabilités des collectivités territoriales ;
- la nature des ressources fiscales et des ressources propres ;
- les modalités de la programmation budgétaire ;
- les réformes pour le renforcement des capacités des collectivités territoriales.

2.3. Des aptitudes opérationnelles

Le contenu des six modules permet aux participant(e)s de développer des aptitudes professionnelles de portée opérationnelle dans divers domaines de la gestion des affaires locales, entre autres :

- le management stratégique à travers l'élaboration des plans communaux de développement (PCD) ;
- le management des projets (formulation, mise en œuvre, pilotage, suivi-évaluation, analyse des risques) ;
- le management du montage d'un partenariat de coopération internationale ;
- la méthode de l'élaboration d'une convention de partenariat ;
- les techniques de présentation et de négociation d'un projet pour un financement ;
- la méthodologie déployée pour développer ces capacités a ouvert des espaces pour la réalisation de travaux de groupes sous forme de mises en situation, de jeux de rôle, d'études de cas et d'exercices.

3. Une formation « professionnalisante »

Une forte dose de professionnalisme a marqué l'animation des six modules de formation, tant en termes d'expertise des intervenants et de contenu pratique des communications qu'en termes d'implication des participant(e)s.

- Les intervenants ont dosé substantiellement le contenu de leurs présentations d'une forte teneur pratique, mettant l'accent sur l'expérience de terrain, décrivant les situations concrètes, confrontant les savoirs théoriques en matière de gestion de la coopération décentralisée à la réalité d'un contexte local souvent contraignant plein d'obstacles et entravant la concrétisation des projets de développement local.

- Les participant(e)s se sont inscrit(e)s dans une perspective opérationnelle en rapport avec leurs propres préoccupations professionnelles, privilégiant ainsi une formation métier. Ils ont eu l'occasion de s'approprier les mécanismes et les outils de management de leur territoire grâce à une pédagogie active, un encadrement personnalisé et une animation coordonnée.

Encadré 3

Un apprentissage « métier », basé sur deux démarches :

- Une démarche découverte fondée sur l'observation des expériences permettant aux participant(e)s de découvrir leurs propres problèmes et d'identifier les solutions appropriées en matière de conduite du processus de décentralisation, mais également de découvrir l'importance de leur travail en groupes, la rentabilité de l'équipe et les modes de transfert des connaissances et l'acquisition des compétences.
- Une démarche comparative fondée sur la capitalisation des acquis, des bonnes leçons et des meilleures pratiques à partir de l'analyse des expériences ayant connu des succès ou des échecs, des opportunités ou des obstacles. Cette analyse comparative a permis aux participant(e)s d'appréhender les processus de décentralisation, de l'intercommunalité, de la coopération internationale décentralisée et de tirer plusieurs enseignements et conclusions utiles.

Un encadrement personnalisé : un encadrement individualisé permettant d'opérationnaliser concrètement et de traduire les nombreux acquis théoriques en modèles pratiques à transposer par les participant(e)s dans leur milieu professionnel.

Une animation coordonnée : les mécanismes de coordination ont permis aux participant(e)s de profiter d'une animation garantissant :

- la cohérence globale des objectifs et du contenu du programme du cycle de formation ;
- la pertinence du cheminement pédagogique avec laquelle le programme a été conduit : personnalisation de l'encadrement et accompagnement intense des participant(e)s tout au long du processus d'apprentissage ;
- la capitalisation des apports des intervenants : la coordination pédagogique a nécessité le transfert de l'expertise des intervenants vers les participant(e)s en mettant l'accent sur les acquis, les bonnes leçons et les meilleures pratiques ;
- la gestion du groupe et de sa dynamique, qui s'est forgée grâce au travail accompli fondé sur le sérieux, ce qui a fait émerger une émulation productive d'un groupe qui a mûri profondément au fil des modules de formation et du processus d'apprentissage.

3.1. Un apprentissage « métier »

Dans son Plan stratégique, la DFCAT a opté pour la promotion, le développement et l'accompagnement des filières professionnelles locales, moyennant une démarche métier.

La formation métier est une approche qui met l'accent sur les méthodes de résolution des problèmes intégrant les savoirs en gestion de la coopération décentralisée. Il s'agit notamment des points suivants :

- former à des situations représentatives des principales catégories de projets de coopération décentralisée (technique, juridique, financière, socio-économique, culturelle) ;
- approfondir les méthodes et outils qui constituent l'essentiel de la gestion pour la coopération décentralisée ;

- fournir des grilles d’analyse pour les démarches de diagnostic et pour l’élaboration de solutions constructives ;
- consacrer du temps à la phase application au cours de laquelle les participant(e)s organisés en atelier mettent en pratique les concepts, les méthodes et les outils de gestion de la coopération décentralisée ;
- se former à l’approche stratégique, à des fonctions de planification et de conduite de changement et des projets de coopération décentralisée ;
- former au pilotage et à l’amélioration de la performance (système de pilotage, tableau de bord, système d’information, maîtrise du risque, système d’allocation des ressources).

Cette formation métier suppose de confronter les aspects théoriques de la coopération décentralisée avec la réalité du terrain, tout en s’inspirant des meilleures pratiques, en tirant les enseignements et réfléchissant aux bonnes leçons qu’offrent les expériences nationales et étrangères. D’où tout l’intérêt de recourir à :

- des témoignages apportés par les expériences nationales et étrangères, à des exposés concrets, à des études de cas relatives aux divers types de projet de coopération décentralisée dans lesquelles les participant(e)s se sont eux-mêmes impliqués, en mettant en relief les difficultés de mise en œuvre rencontrées et les solutions adoptées pour les surmonter ;

– des visites de terrain et des visites de projets structurants, qui ont complété ces témoignages et ces études de cas pratiques, occasions pour les participant(e)s de découvrir des projets menés



dans le cadre de la coopération décentralisée, de rencontrer et d’échanger avec les acteurs sur les territoires de mise en œuvre des projets ;

*Visite au Conseil économique, social et
environnemental*

Rabat, 14 décembre 2011

- des analyses empiriques et pragmatiques identifiant les faiblesses, les contraintes, les obstacles auxquels il faut faire face mais aussi les atouts, les facteurs de succès et les opportunités dont il convient de profiter pour une meilleure conduite des projets de coopération décentralisée.

Cette formation métier met l’accent sur les objectifs d’acquisition des savoir-agir. Cette compétence aide à impacter les niveaux décentralisés en termes de développement des capacités institutionnelles et managériales. En ce sens, l’intervention de chaque animateur a été centrée sur :

- les fonctions d’organisation et de gestion des programmes des collectivités territoriales dans le cadre des projets de coopération décentralisée ;
- l’élaboration d’un outil commun ou des outils à utiliser par les auteurs de programmes de coopération décentralisée pour mieux renforcer l’organisation et la gestion des collectivités territoriales au Maroc ;
- la résolution des problématiques concernant les capacités financières (faiblesse de la mobilisation des ressources financières), les besoins de compétences (ressources humaines), les capacités de développement et de gestion des projets, les capacités d’élaboration et de réalisation des politiques territoriales ;
- l’application des principes (la recherche de partenariats, la recherche de synergies, l’intégration dans une politique globale de développement), des méthodes et des moyens

d'intervention (les acteurs/moyens mobilisés, le dispositif de mise en œuvre d'un programme de coopération, les compétences à mobiliser pour le pilotage des projets) et des instruments de gestion des projets de coopération décentralisée (la préparation des projets, la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation *ex post* de ces projets).

C'est ainsi qu'une boîte à outils⁴ a été fournie aux participant(e)s. Elle contient les documents suivants :

Boîte à outils de la décentralisation et de la coopération décentralisée

- Textes de base : Constitution, Charte communale, loi régionale, loi préfectorale/provinciale, loi sur l'organisation des finances locales, loi sur la fiscalité locale
- Dossier sur la décentralisation
- Guide de gouvernance locale
- Guide de coopération décentralisée
- Guide de gestion des projets
- Guide des finances locales et de la fiscalité locale
- Guide d'analyse financière des collectivités territoriales
- Guide d'élaboration d'un plan communal de développement
- Guide de suivi-évaluation
- Guide de formation des formateurs
- Guide de l'ingénierie de la formation
- Dossier relatif à des études comparées de la coopération décentralisée
- Rapport de la Commission consultative sur la régionalisation avancée
- Dossier sur l'intercommunalité
- Dossier sur la déconcentration
- Dossier benchmarking sur la planification stratégique et sur la programmation pluriannuelle, particulièrement les plans opérationnels d'actions...
- Guide annuel des projets et des actions, guides, référentiel et démarches de partenariat...

3.2. Une pédagogie active

Les participant(e)s ont immédiatement et unanimement adhéré à la dynamique pédagogique qui s'est installée au fur et à mesure du déroulement des six modules, de leur cheminement module par module ou encore successivement, séquence après séquence.

Ce mouvement dynamique s'est forgé au travers de l'implication active des participant(e)s, impulsée grâce à une double démarche, celle de la découverte et celle de l'analyse comparative.

⁴. Voir en annexe une liste bibliographique.

3.3. Un encadrement personnalisé

Le responsable pédagogique, avec l'aide des intervenants et des animateurs, a adopté une démarche d'encadrement personnalisée, tout au long des six modules de formation et durant les séances relatives aux ateliers de travail en petits groupes, mais aussi lors des préparations des exposés sur les plans communaux de développement ou des jeux de rôle relatifs à des situations de communication et de négociation des moyens de financement des projets de coopération décentralisée.

C'est ainsi que grâce à ce type d'encadrement, les participant(e)s ont eu l'occasion d'expérimenter et d'appliquer les outils indispensables à la bonne gestion d'un projet de coopération décentralisée. Ces exercices pratiques ont porté sur l'analyse comparée des processus de décentralisation, sur les outils de montage et de suivi de projet tels que le cadre logique, ou encore sur les outils de gestion de partenariat (rédiger une convention de partenariat, négocier un accord de partenariat, préparer un dossier de demande de financement...). C'est ainsi aussi que les participant(e)s se sont approprié les méthodologies en s'y exerçant sous la supervision et l'encadrement du responsable pédagogique mais aussi des animateurs intervenants, développant ainsi par la même occasion leurs capacités d'analyse et de critique et leurs aptitudes à travailler en équipe. Chacun de ces travaux de groupe a fait l'objet d'une restitution en séance plénière, afin de partager le fruit de leur travail avec l'ensemble de leurs collègues et de soumettre ces travaux à une évaluation collective visant leur amélioration.



Le responsable pédagogique, le professeur Mostafa Rhomari

3.4. Une animation coordonnée

Rappelons tout d'abord que le responsable pédagogique a utilisé des méthodes d'animation actives dont les objectifs essentiels consistent à :

- provoquer une très grande implication et une très forte participation du groupe ;
- développer une démarche de travail basée sur une forte interactivité et fondée sur l'apport des uns et des autres ;
- sensibiliser les participant(e)s à l'adoption d'un esprit positif et à leur contribution basée sur l'apport des uns et des autres ;
- familiariser les participant(e)s avec la problématique de la décentralisation, les aspects diagnostic et solutions, traités à travers une analyse comparative des diverses expériences étrangères ;
- acquérir des compétences pédagogiques d'un formateur efficace, capable de transmettre et de communiquer les savoirs relatifs à la problématique de la décentralisation et de la coopération décentralisée.

Partant de ces objectifs, le responsable pédagogique s'est impliqué, lors de l'élaboration de cette 2^e édition du cycle, au sein du comité de pilotage pour :

- planifier et mettre en place les éléments de la coordination pédagogique ;
- prendre connaissance, au préalable, des interventions en amont des formations, afin de préparer la documentation appropriée et les outils de travail (fiches synthétiques...) ;
- rédiger la note d'orientation définissant les attentes des participant(e)s, ciblant les besoins, formulant les problématiques les plus saillantes, posant les questions clés, donnant des orientations essentielles sur le contexte et la logique d'intervention des principales réformes en matière de décentralisation, de régionalisation, de gouvernance locale, de gestion des affaires locales et de développement du territoire.

4. Une contribution enrichissante

Les interventions des conférenciers ont permis d'animer des débats des plus fructueux autour d'idées fortes et de points de vue aiguisés et souvent objectivement argumentés et partagés. Plusieurs facteurs ont convergé vers cet enrichissement jugé par tous les participant(e)s pertinent et nécessaire :

- La variété des profils des participant(e)s et la diversité de leurs expériences en gestion des affaires locales et du management territorial sont à l'origine de réflexions pertinentes et profondes, croisant ainsi des points de vue édifiants. La rencontre entre les acteurs de l'échelon central avec leurs pairs de l'échelon local et régional a donné lieu à des échanges mutuellement bénéfiques au sujet de multiples problématiques clés. Citons à cet égard : la coordination entre acteurs locaux et pouvoir central, les contraintes réelles et les obstacles que rencontre le niveau régional dans le rôle d'appui qu'endosse le niveau central.
- Le choix des intervenants ayant des profils caractérisés par une expertise et une maîtrise de leur domaine de compétence, porteurs de savoir et de connaissance de terrain. On compte parmi les intervenants de hauts responsables de départements ministériels, des universitaires, des élus locaux, des diplomates, des partenaires étrangers, des chargés de projet, des responsables et membres d'ONG.
- Le rôle joué par les partenaires du projet, notamment la DFCAT, le programme ART Gold du PNUD Maroc, l'UIR et l'Association Targa-AIDE, notamment en matière de conception, de planification, de programmation et de mise en œuvre de cette 2^e édition du cycle de FFDCD.

Partant de cette contribution multipartenaires, il est à noter que les réflexions collectives sont réciproquement instructives et largement partagées, et les retombées qui en résultent sont forcément positives. Souvent, les réponses données aux questions soulevées n'ont pas manqué de provoquer des positions contradictoires émanant de points de vue divergents, opposant souvent l'analyse théorique à l'analyse pragmatique, l'étude juridique des textes à l'examen des situations réelles.

Le croisement de ces points de vue amène forcément les uns et les autres à diverger avant de converger, de se distancier avant de se rapprocher, de s'opposer avant de se concilier et de se rejoindre sur l'essentiel qui leur permet de construire et d'avancer.

Cette dialectique caractérisée par la confrontation des contradictions est la marque d'un débat réussi. Dans ce débat sur la décentralisation et la coopération décentralisée, le besoin s'est fait sentir, celui de rester attentif à l'articulation judicieuse entre la vision politique ou stratégique et l'approche technique, car les gestionnaires sont toujours appelés à répondre aux exigences politiques.

Notons par ailleurs que la sélection des intervenants traduit la volonté du comité de pilotage de cette formation de croiser les points de vue de l'ensemble des acteurs locaux et des partenaires internationaux de la coopération décentralisée.

En somme, plusieurs déterminants sont à l'origine de la richesse des contributions des uns et des autres : le professionnalisme des organisateurs dans le cadrage précis et pertinent du programme de formation, le haut degré de compétence des intervenants et la qualité de leur communication, le sérieux remarquable et l'aptitude exceptionnelle des participant(e)s à exprimer une opulente diversité des points de vue et bâtir collectivement une réflexion constructive.

4.1. La contribution des intervenants

Le contenu dispensé par les intervenants⁵ (hauts responsables du ministère de l'Intérieur et des autres départements, diplomates, experts, élus, praticiens, responsables de projets, professeurs et formateurs)

5. Voir en annexe la liste des intervenants par module de formation.

a porté sur des aspects théoriques et pratiques présentés au sujet des diverses expériences nationales et étrangères sur la décentralisation et la coopération décentralisée. De l'avis des participant(e)s, ce contenu jugé équilibré, utile, approprié et pertinent, il a permis aux participant(e)s d'atteindre les objectifs affichés dans le cadre des modules dispensés. Il a souvent été appuyé par des exemples concrets, des illustrations diverses, un argumentaire bien fourni avec un ancrage sur la réalité du contexte local et régional. Le tout a été présenté avec un sens de communication pédagogique, ce qui n'a pas manqué de susciter un débat particulièrement animé et une discussion fructueuse.



Intervention de l'Ambassadeur de la République de Tunisie à Rabat



Intervention du Premier secrétaire de l'Ambassade de Chine

4.1.1. Des exposés démonstratifs

Les différents exposés démonstratifs ont été suivis de questions-réponses.

a. Exposés et démonstrations

Tous les exposés présentés aux participant(e)s ont connu des moments forts, et chacune des thématiques abordées dans les six modules de formation a fait l'objet de plusieurs cadrages : conceptuel et référentiel, contextuel, juridique, technique et managérial.

Un cadrage multidimensionnel

Le cadrage référentiel	Il vise à permettre aux participant(e)s de : – disposer d'emblée d'une terminologie appropriée et d'un lexique spécifique à la coopération et spécialisé en gestion de la chose locale ; – s'accorder sur la définition des termes employés et des concepts auxquels ils font référence. Cela a été également l'occasion de souligner le fait qu'il existe souvent plusieurs définitions pour un même concept, comme celui de la coopération décentralisée, par exemple, ce qui traduit autant d'approches et de stratégies d'acteurs différentes.
Le cadrage contextuel	Il a pour but de permettre aux participant(e)s : – d'acquérir une bonne compréhension du milieu (terrain) ou de la zone d'intervention ; – d'appréhender les repères historiques et les faits actuels qui expliquent souvent les logiques d'intervention et les dynamiques en cours dans différents pays développés et en développement en matière de décentralisation et de coopération décentralisée.
Le cadrage juridique et partenarial	Son objectif est de permettre aux participant(e)s d'être capables : – sur le plan des règles légales et procédurales : de maîtriser les fondamentaux juridiques, de trouver une explication précise des dispositions législatives et réglementaires à la base de l'action de décentralisation et de coopération décentralisée, notamment les compétences des collectivités territoriales, les différentes formes de coopération décentralisée, les intercommunalités, les réformes des dispositifs de tutelle, les procédures juridiques pour le montage des projets (jumelages, conventions, mécanismes d'appropriation, de contrôle et de suivi...), dans le cadre d'une action de partenariat ; – sur le plan des étapes et des critères de choix pour un partenariat durable : de savoir opérer un choix de partenaire et des secteurs d'intervention en cohérence avec les stratégies et les priorités nationales et territoriales, de suivre les étapes et les procédures juridiques.
Le cadrage managérial	Il vise à permettre aux participant(e)s : – de saisir l'importance des processus de gestion des projets de coopération décentralisée et l'intervention des acteurs, partenaires et réseaux internationaux en termes d'approche stratégique et opérationnelle dans les divers domaines de la décentralisation et de la coopération décentralisée ; – d'apporter un éclairage sur les dispositifs de la mise en œuvre de la décentralisation au Maroc, dans les principaux pays avec lesquels le Maroc entretient des relations de coopération et de partenariat ; – de connaître les règles et les procédures de coordination entre acteurs, de suivi et d'évaluation des projets de coopération internationale.
Le cadrage financier et fiscal	Il a pour but de permettre aux participant(e)s : – de savoir comment concevoir et animer un dispositif technique et financier de coopération internationale ; – d'être capable d'appréhender les mécanismes de financement et d'établissement d'un budget, de répondre à un appel d'offres en sachant élaborer les soumissions technique et financière ; – d'appliquer les techniques de négociation et de communication nécessaires à la mobilisation des ressources et à la conduite réussie des projets de coopération décentralisée internationale.

b. Débats et discussions

Dans le cadre d'un partage de l'expertise et des savoirs des uns et des autres tout au long des six modules de formation, les interventions riches et pointues ont systématiquement été suivies d'une séance de questions-réponses, lesquelles ont donné lieu à des discussions et des échanges fertiles entre les participant(e)s et les intervenants et ont alimenté de nombreux débats.

Les participant(e)s ont eu pour objectifs de :

- contribuer à construire une réflexion collective autour d'une problématique transversale relative aux aspects juridique et technique, à l'équilibre entre l'offre de la coopération décentralisée et la demande en termes de territoire, de coordination des acteurs et de domaine d'intervention ;
- maîtriser les outils pédagogiques et méthodologiques pour être un formateur efficace dans le domaine de la coopération décentralisée. Chaque participant(e) doit être capable d'animer des ateliers en petits groupes et d'appliquer des techniques variées, notamment les études de cas, les simulations, les jeux de rôle autour d'un montage d'un partenariat de coopération internationale, d'un projet en intercommunalité, de l'élaboration d'une convention de partenariat ou de la présentation d'un projet pour un financement.

4.1.2. Des témoignages vivants sur des expériences nationales et étrangères et des études de cas concrets

Les intervenants (formateurs, experts et praticiens) ont présenté les thèmes clés de la décentralisation et de la coopération décentralisée, accompagnés de témoignages, d'illustrations, d'exemples des expériences et d'études de cas traitant du cadre juridique et des compétences des collectivités territoriales, des formes et des acteurs ainsi que des approches de la coopération décentralisée et des expériences de partenariat, présentées selon une démarche comparative de différents pays :

- Afrique : Gabon, Mali, Maroc, Mauritanie, Sénégal, Tunisie ;
- Amérique : Canada, USA ;
- Asie : Chine, Japon ;
- Europe : Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Suisse.

4.1.3. Des visites de terrain instructives

Les participant(e)s ont eu l'occasion de visiter plusieurs institutions de la bonne gouvernance, institutionnalisée par la nouvelle Constitution, notamment la Cour des comptes, l'Institution du Médiateur, le Conseil économique, social et environnemental, l'Instance de prévention de la corruption, la Commune urbaine de Rabat, le siège de Cités et gouvernements locaux unis d'Afrique (CGLU-Afrique) ainsi que des projets structurants réalisés tels que la décharge publique d'Oum Azza ou encore des projets en chantier pilotés par l'Agence du Bouregreg.

Ces visites ont eu pour objectifs de permettre aux participant(e)s :

- de s'enquérir des missions et de l'organisation des institutions de la bonne gouvernance ;
- de s'imprégner des principales réalisations dans les domaines qui les intéressent ;
- de leur faire vivre des moments d'apprentissage à partir de l'observation sur le terrain ;
- d'illustrer de manière concrète quelques savoirs théoriques ;
- d'échanger avec les acteurs locaux responsables desdits projets.



Visites de terrain	
Institutions de la bonne gouvernance	Autres institutions
La Cour des comptes	La mairie de Rabat
La Cour régionale des comptes de Rabat	La CDG
Le Médiateur	Cités et gouvernements locaux unis d'Afrique (CGLU-Afrique)
Le Conseil économique, social et environnemental	
L'Instance de prévention de la corruption	
Projets structurants	
L'Agence du Bouregreg	
La décharge publique d'Oum Azza	

4.1.4. Des supports didactiques d'appui et une documentation substantielle

Dans l'ensemble, le contenu des modules a été largement apprécié par les participant(e)s et considéré à la fois comme approprié et pertinent. Il correspond à leurs attentes, aux problématiques et aux questions qui les préoccupent. Cette documentation est considérée comme pouvant parfaitement être utilisée lors des sessions de formation en matière de coopération internationale et bilatérale ou encore dans le domaine de la coopération décentralisée. Son contenu est composé de communications riches et de nombreux supports réunis par le coordonateur pédagogique des modules contenant des informations concrètes d'ordre qualitatif et quantitatif.

Cette documentation se compose d'un double dossier :

- l'un est destiné à la lecture ;
- l'autre est destiné aux exercices (méthodes, outils, canevas, application, cd-Rom).

La liste des documents fournis aux participant(e)s cible les éléments d'ordre juridique, technique, managérial, économique, financier et fiscal⁶.

4.2. La contribution des participant(e)s

Les méthodes pédagogiques intensément interactives utilisées par les formateurs, intervenants et coordonateurs n'ont pas manqué de susciter des échanges fructueux et une très grande implication des participant(e)s. Au fil des séminaires, ils sont devenu(e)s des acteurs de cette formation apportant activement leur contribution à la réflexion et à l'analyse des différents aspects juridique, technique et managérial de la coopération internationale décentralisée et de l'intercommunalité.

6. Voir la liste de ces documents en annexe.

De façon plus spécifique, grâce à la méthode de la découverte, les participant(e)s ont contribué à identifier les problèmes en matière de décentralisation, de les discuter, de les analyser et d'en trouver les solutions réalistes et réalisables.

4.2.1. Un débat sur des problématiques saillantes

Les principales problématiques traitées par les participant(e)s avec beaucoup d'intérêt concernent les difficultés de mise en œuvre des plans communaux de développement, le peu de structures intercommunales qui se créent et l'inexistence de groupements d'agglomération, les contraintes de financement de la coopération décentralisée ainsi que les insuffisances qui caractérisent la gouvernance locale.

Les participant(e)s ont tenté de traiter ces problématiques à travers des exposés qu'ils ont préparés et présentés à leurs collègues. Ces débats ont permis d'identifier des éléments de diagnostic et d'amorcer une réflexion sur les recommandations et les mesures d'action proposées pour résoudre ces problématiques.

4.2.2. Des travaux en ateliers constructifs

Les participant(e)s ont eu l'occasion de travailler dans le cadre d'ateliers pour traiter les problèmes réels, poser des diagnostics, proposer des solutions et déduire les règles et les principes, les méthodes et les techniques d'action.

Dans ce cadre, les études de cas soumises aux participant(e)s ont porté sur la problématique de l'intercommunalité au Maroc (exemples de la décharge d'Oum Azza, du parc de Bouhachem), ainsi que sur la problématique du financement des projets de coopération décentralisée.

Lors de ces ateliers, les participant(e)s ont travaillé en petits groupes pour apprendre à réaliser une tâche précise dans un temps déterminé. Ce travail d'équipe a favorisé un échange enrichissant de connaissances et d'expériences. Il a eu un impact positif sur l'atmosphère générale du groupe et a contribué ainsi à développer l'esprit d'initiative et l'autonomie au travail.

4.2.3. Des contributions édifiantes

Le travail accompli dans le cadre des ateliers, conduits selon une approche interactive, a donné lieu à un apprentissage coopératif fortement contrôlé par les participant(e)s. Ce mode d'apprentissage les a mis à contribution. Chacun des participant(e)s a été actif, a produit une réflexion et a présenté un exposé sur l'expérience conduite par sa commune en matière de plan communal de développement (PCD).

4.2.4. Des expériences concluantes

Les participant(e)s ont tous vécu une expérience d'animation d'une séquence pédagogique. Chacun d'entre eux/elles a choisi une méthode active d'animation et l'a déployée devant ses collègues. Ce test a permis de tester ses capacités de formateur. Ce test a porté non seulement sur la maîtrise du contenu mais aussi sur le processus de transmission des savoirs et sur le choix des techniques et outils de communication pédagogique adéquats (exemples : la technique de formulation et reformulation pour pouvoir procéder à la vérification de la compréhension, la technique du *feed-back*, l'écoute réactive, etc.).

A l'issue de ce test, chacun(e) des participant(e)s a été évalué(e) et a tiré les conclusions qui s'imposent pour mieux améliorer ses prestations en matière de communication pédagogique constructive et pour se donner des objectifs et un plan d'action visant à développer son profil de formateur performant.

5. La contribution des partenaires

Le ministère de l'Intérieur, à travers la DFCAT, le programme ART Gold du PNUD Maroc, l'Université internationale de Rabat, l'Association Targa-AIDE, les partenaires de coopération bilatérale et multilatérale ont tous activement contribué, selon la mission qui leur avait été assignée, à la conception, la planification, la programmation, la mise en œuvre, la coordination, le suivi et l'évaluation de cette 2^e édition du cycle de formation des formateurs en décentralisation et coopération décentralisée.

Cette contribution a été déterminante dans la réussite de ce cycle. Les facteurs de succès résident dans :

- le travail accompli avec professionnalisme quant à la sélection des participant(e)s, au choix judicieux des intervenants et organisation des visites de terrain ;
- l'appui méthodologique, technique et logistique, mais aussi l'apport financier, à travers le programme ART Gold du PNUD Maroc, le service de l'Etat géré de manière autonome de la DFCAT et l'Association Targa-AIDE.

Partie II

Capitalisation des acquis du cycle de formation



Thématiques I et II : La régionalisation et les collectivités territoriales benchmark sur la décentralisation

1. Problématique traitée et objectifs assignés

1.1. Problématique traitée

Les rapports Etats-collectivités territoriales : comment répartir les pouvoirs, transférer les responsabilités et les compétences, comment assurer l'allocation des ressources ?

La nouvelle Constitution du Maroc, approuvée par référendum le 1^{er} juillet 2011, prévoit que les collectivités territoriales s'administrent librement par les conseils élus, dans le respect des lois. Dans ce sens et à l'instar des pays avancés, la décentralisation confère l'exercice de responsabilités importantes aux décideurs locaux dans le but essentiel d'offrir des services de qualité aux citoyens. Cela suppose que les collectivités territoriales disposent :

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

En fait, tout système de décentralisation suscite des problématiques ayant trait à la répartition des pouvoirs entre l'Etat et les collectivités territoriales, au transfert des compétences aux collectivités territoriales, au transfert des moyens financiers ainsi qu'à la place des ressources humaines dans le processus de renforcement de la décentralisation.

Le renforcement de la décentralisation ne dépend pas seulement d'un transfert des compétences et des moyens, il reste aussi largement tributaire de la modernisation de l'Etat et de la gouvernance locale.

Plusieurs questions se sont posées aux pays avancés et aux pays en développement en matière de décentralisation : la redéfinition des pouvoirs et de leur répartition entre l'Etat et les collectivités, l'organisation des différents échelons locaux, la présence territoriale de l'Etat, la recombinaison des responsabilités locales, la configuration et la mise en œuvre de la gouvernance.

A ces questions, les pays d'Europe, d'Amérique, d'Afrique et d'Asie ont tenté d'apporter des innovations majeures, recherchant ainsi une voie d'avenir dans la réforme des rapports entre l'Etat et les collectivités territoriales et une meilleure application de l'esprit de la décentralisation.

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

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

1.2. Objectifs spécifiques

A l'issue des deux modules introductifs portant sur la régionalisation et les collectivités territoriales et sur l'analyse benchmarking de la décentralisation, les objectifs spécifiques assignés aux participant(e)s, tels qu'ils sont formulés et prévus dans le cahier des charges de cette deuxième édition de formation des formateurs en coopération décentralisée, s'articulent autour du renforcement de connaissances théoriques et pratiques des cadres des collectivités territoriales en matière de décentralisation et de régionalisation avancée.

2. Capitalisation des acquis en décentralisation et régionalisation

2.1. Présentation de l'expérience marocaine de la décentralisation

Les intervenants ont tenté d'apporter des réponses aux divers aspects de la problématique posée. Insrites dans un contexte très évolutif, ces réponses édifiées à partir de l'analyse de l'expérience marocaine de décentralisation en comparaison avec les expériences étrangères sont d'ordre constitutionnel, législatif et managérial.

a. La réponse constitutionnelle

Les exposés présentés sur les principales innovations introduites par la nouvelle Constitution de juillet 2011 ont abordé des éléments de réponse s'articulant autour des principaux axes suivants :

- Le contexte de l'émergence d'une nouvelle constitution : la nouvelle Constitution est une réponse à une forte demande de consolidation de la démocratie, à un besoin d'application concrète des dispositifs institutionnels et juridiques, à une forte exigence de modernité, à l'impératif d'une organisation étatique fondée sur la régionalisation avancée, à la nécessité d'instaurer une culture de la responsabilité et de la reddition des comptes ;
- Les fondements de la nouvelle Constitution concernent l'identité marocaine, le pluralisme linguistique et l'ouverture, la citoyenneté (les droits de l'homme, les libertés, les droits économiques et sociaux, l'égalité homme-femme...), la bonne gouvernance, la responsabilité et son corollaire, la reddition des comptes.
- Les pouvoirs et les institutions : la nouvelle Constitution prévoit la séparation des pouvoirs dans le cadre d'un régime de monarchie constitutionnelle, démocratique, parlementaire et sociale.
- La place de la décentralisation dans la nouvelle Constitution : « L'organisation territoriale du Royaume est décentralisée, fondée sur une régionalisation avancée. » Cet article 1^{er} consacre le principe de la décentralisation comme fondement de l'organisation territoriale du Royaume. Dans ce sens :
 - La collectivité territoriale est rehaussée au même rang que l'Etat et les établissements publics en matière de responsabilité vis-à-vis des citoyens, notamment pour ce qui est des conditions d'accès leur permettant de jouir des droits (soins de santé, protection sociale, formation professionnelle, logement décent, travail et appui des pouvoirs publics en matière de recherche d'emploi ou d'auto-emploi, accès à la fonction publique selon le mérite, accès à l'eau, à un environnement sain et au développement durable (article 31).
 - En matière de statut juridique, trois catégories de collectivités territoriales sont dotées de la personnalité morale de droit public : la région, les provinces et préfectures et les communes (avec absence dorénavant de distinction entre communes urbaines et communes rurales). Cette organisation territoriale repose sur les principes de libre administration, de subsidiarité, de coopération et de solidarité.

b. La réponse institutionnelle

Cette réponse est à situer à plusieurs niveaux et selon un cadrage référentiel, stratégique et organisationnel relatif aux échelons central, régional, préfectoral/provincial ou communal :

- Le cadre stratégique de référence retient la déconcentration parmi les quatre fondamentaux (constantes de la Nation, principe de solidarité, harmonisation et équilibre et large déconcentration). En effet, la mise en œuvre effective d'une large déconcentration est indispensable pour une régionalisation

judicieuse, dans le cadre d'une gouvernance territoriale efficiente, fondée sur la corrélation et la convergence. Il existe donc une forte corrélation entre les chantiers de la déconcentration et ceux de la régionalisation avancée :

- adoption d'une approche territoriale (territorialité) ;
 - transfert de compétences relevant du pouvoir central vers les services externes (subsidiarité) ;
 - structuration des services extérieurs en pôles techniques régionaux ;
 - mise en place de mécanismes juridiques appropriés pour une gouvernance territoriale conférant aux walis et aux gouverneurs les prérogatives nécessaires à l'exercice de leur mission de veille, à l'exercice efficient et cohérent des compétences relevant des organes de l'Etat, au niveau territorial (inter-ministérielle).
- Le cadre de la redéfinition du nouveau rôle de l'Etat appelle ce dernier à se déployer en stratégie régulant, fixant les normes, la vision et l'allocation des moyens, laissant à ses démembrements territoriaux une exécution intelligente en interaction avec leur environnement local.
 - Le cadre organisationnel définit les règles générales d'organisation et d'articulation des missions des administrations centrales, de l'échelon régional, de l'échelon préfectoral ou provincial et de l'échelon communal.

c. La réponse managériale

Le débat de cette thématique s'est souvent focalisé sur la décentralisation financière et fiscale et a permis aux participant(e)s de poser de nombreuses questions-clés et de tenter de trouver des réponses appropriées portant sur la mobilisation des ressources ainsi que sur le recours au partenariat.

Les questions posées

Les principales questions formulées qui appellent des réponses précises à ce sujet sont les suivantes :

- Face à une autonomie financière limitée, comment peut-on rendre la collectivité territoriale performante ?
- Qu'est-ce qu'on entend par décentralisation financière, budgétaire et fiscale ? Comment se présentent les dépenses d'équipement dans le budget des collectivités territoriales ?
- Y a-t-il des ressources financières suffisantes au niveau décentralisé ? Que représente la masse des ressources financières dans le budget local ? En quoi consiste la problématique des restes à recouvrer ? La matière imposable est-elle maîtrisée ? Comment élargir la base imposable ? Les acteurs locaux ont-ils le pouvoir d'élargir cette base imposable ?
- Le conseil local dispose-t-il des pouvoirs et des moyens réels pour élaborer son budget en fonction des besoins du niveau décentralisé ?
- Les collectivités locales disposent-elles des moyens humains et matériels nécessaires ?
- Peut-on assurer aujourd'hui un transfert et une mobilisation des ressources financières supplémentaires ?
- Comment réaliser de façon symétrique le transfert des compétences et celui des ressources ?
- Comment assurer la maîtrise d'ouvrage entre le niveau central et le niveau local ?
- Comment assurer la durabilité et la maintenance des infrastructures ?
- Quelles modalités de financement pour le développement local ? Quels mécanismes efficaces de mobilisation des ressources ?

Devant cette multitude d'interrogations, il était nécessaire pour les conférenciers, aussi bien que pour les participant(e)s, d'établir le diagnostic de la décentralisation politique, financière, budgétaire et fiscale

et d'expliquer ses divers éléments. En effet, ce diagnostic fait souvent ressortir, dans de nombreuses expériences, une grande fragilité des finances et une limitation des ressources. Les zones de vulnérabilité des finances locales sont nombreuses, citons entre autres :

- un potentiel fiscal non suffisamment exploité, voire non-maîtrisable, des recettes fiscales insuffisantes et instables et une multitude de taxes à faible rendement ;
- le reste à recouvrer très important et une capacité de recouvrement assez réduite ;
- le recours limité à l'emprunt et la répartition inéquitable des subventions ;
- la faiblesse des dépenses d'investissement contrairement aux dépenses du personnel souvent considérables ;
- l'absence d'orientation d'une gestion axée sur les résultats ;
- la marge de manœuvre limitée des ordonnateurs des collectivités territoriales en matière d'élaboration du budget ;
- le manque de simplicité des procédures d'exécution du budget.

Un tel diagnostic ne peut laisser les gestionnaires et les élus locaux indifférents et sans volonté d'agir dans la perspective de trouver le moyen de renforcer la décentralisation fiscale et engager les responsabilités financières des collectivités territoriales.

Les solutions proposées

La réflexion menée par les intervenants et les séminaristes a porté sur les moyens de renforcer et de mobiliser les ressources, notamment :

- les recettes propres, les opérations de recouvrement, le recensement exhaustif de l'assiette fiscale ;
- l'identification du patrimoine communal ;
- la diversification des sources d'emprunt et la simplification des procédures d'octroi des prêts ;
- la consolidation des taxes à fort rendement ;
- la répartition objective des subventions ;
- l'élargissement des pouvoirs de décision en matière fiscale ;
- l'amélioration de la marge de manœuvre des ordonnateurs au niveau de l'élaboration du budget ;
- la modernisation de l'administration fiscale et la mise en place d'un système d'information à des fins de gestion ;
- la consolidation de la bonne gouvernance, la concrétisation des actions de développement et la participation active de l'élu.

2.2. Présentation des expériences étrangères de la décentralisation

Cette mobilisation des ressources nécessaires aux collectivités territoriales n'est possible que si la décentralisation est d'abord approchée en termes institutionnels et politiques. A ce sujet, les interrogations majeures suivantes sont posées ; tenter d'y répondre impose une analyse comparative de diverses expériences, notamment africaine et européenne.

Les questions posées

- Quelles sont les différentes conceptions de décentralisation dans les autres pays ? Quels sont les critères de distinction entre les différentes formes de décentralisation ?
- Quelles sont les raisons, les principes et les fondements de la décentralisation ?

- Quelles sont les modalités et quels sont les outils de mise en œuvre de la décentralisation sur le plan politique et sur le plan institutionnel ?
- Comment s'organise le partage du pouvoir entre les autorités locales et l'État central ? Quelle analyse peut-on faire de ce partage dans les divers pays étudiés ?
- Quels sont les points de convergence et de divergence entre les différentes expériences de la décentralisation politique et institutionnelle dans les pays étudiés ? Quels enseignements et quelles leçons en tirer ?
- Quelle évaluation peut-on faire de ces expériences ? Quelles sont les principaux points forts et les possibilités d'amélioration de la décentralisation politique et institutionnelle ?
- Quelles sont les perspectives et les mesures de renforcement de la décentralisation sur les plans politique et institutionnel ?

a. L'expérience africaine de la décentralisation

La lecture des différentes communications présentées par les intervenants permet de synthétiser la problématique de la décentralisation en deux points essentiels : celui de la répartition des pouvoirs et celui du transfert des ressources. Les expériences abordées démontrent dans leur majorité un net décalage entre ce qui est prévu dans les textes et ce qui se fait dans la pratique.

• La répartition des pouvoirs entre l'État et les collectivités territoriales

Cette répartition est fondée sur une série de principes autorisant l'action des collectivités territoriales dans divers domaines définis. Ce sont les principes de répartition, de subsidiarité, de dévolution de plein droit des compétences transférées, le principe des blocs de compétences (France), de la possibilité de délégation de l'exercice d'une compétence, la progressivité dans le transfert des compétences, l'intangibilité de l'unité nationale et de l'intégrité territoriale, l'instauration d'un partenariat entre l'État et les collectivités. De tels principes ne sont pas forcément traduits dans la réalité et connaissent souvent des limites politiques et des contraintes techniques.

• Le transfert des ressources aux collectivités territoriales

Le transfert des ressources est un véritable problème posé avec acuité, de façon généralisée pour de nombreuses expériences, et concernant tout aussi bien les ressources financières que les ressources humaines.

- Les ressources financières : dans les textes, on note une concomitance entre le transfert des compétences et celui des ressources financières, mais dans la pratique on constate un transfert timide et non concomitant. Par conséquent, on relève le peu d'autonomie financière des collectivités territoriales, car elles disposent de ressources propres généralement faibles.
- Les ressources humaines : l'indispensable développement des ressources humaines des collectivités territoriales est marqué par un défi majeur, celui de la réforme de la fonction publique dans une perspective de renforcement de la décentralisation.

b. L'expérience de la décentralisation dans certains pays du Monde arabe (ISESCO et Tunisie)

Les présentations au sujet des expériences du Monde arabe en matière de décentralisation ont porté principalement sur le modèle tunisien et la synthèse faite au niveau de l'ISESCO.

Conçue comme une politique de transfert des attributions de l'État vers des institutions publiques afin qu'elles disposent d'un cadre juridique et d'une autonomie financière, la décentralisation s'impose aujourd'hui, dans de nombreux pays du Monde arabe, comme un des piliers du développement économique et social par ses effets induits sur le territoire. Tel est le constat relevé par les intervenants et les participant(e)s.

Certes, l'échelle territoriale favorise le décloisonnement des logiques institutionnelles, la sensibilisation des acteurs et des citoyens, l'obtention de consensus, l'intégration des spécificités locales. La décentralisation représente aujourd'hui une voie incontournable pour la modernisation de l'Etat en faisant des territoires des lieux d'innovation, d'expérimentation et d'initiatives populaires.

Mais la prédilection de certains pays arabes pour les administrations centralisées cède progressivement le pas à une timide expérimentation de la décentralisation.

Aujourd'hui, les Etats arabes engagés dans les réformes se sont inscrits dans un processus de reconfiguration des rapports avec les niveaux déconcentrés et décentralisés afin de promouvoir la bonne gouvernance et la rationalisation des choix économiques et budgétaires.

Dans cette perspective, la décentralisation est un moyen d'intégration économique et sociale, de démocratisation, de prise en compte de la diversité des territoires et des populations. En effet :

- au niveau politique : la région est le niveau de définition des politiques à l'échelle locale ;
- au niveau administratif : la décentralisation permet de forger un rapprochement de l'Administration et des citoyens, d'améliorer la qualité de la gestion et l'efficacité de l'administration publique ;
- au niveau économique : la gestion déconcentrée de l'investissement, la prise en charge des projets d'investissement au niveau local sont un choix établi.

c. Les expériences européennes de décentralisation

Les présentations au sujet des expériences européennes de la décentralisation ont porté principalement sur l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la France, l'Italie et la Suisse. Chacune de ces expériences se distingue par la nature de son système étatique, politique et administratif. Ce sont essentiellement ces aspects distinctifs de ces expériences européennes qui ont retenu l'attention des participant(e)s. Ce qui leur a permis d'en discuter les acquis, d'en tirer les enseignements, d'en appréhender les bonnes leçons et d'en découvrir les meilleures pratiques.

• L'expérience française de décentralisation

La lecture de l'expérience française révèle deux points d'intérêt chez les participant(e)s, qui ont suscité un débat riche et fructueux : le cadre de référence juridique de la déconcentration (notamment la charte de déconcentration) et le cadre organisationnel de la décentralisation. Ce cadre met l'accent sur les points de progrès ci-après :

- l'importance de la reconnaissance publique des acteurs des collectivités ;
- la professionnalisation des fonctionnaires au service de la performance ;
- la clarté des positionnements et le partage d'un projet entre l'Etat et les acteurs locaux.

• L'expérience italienne de la décentralisation

Cette expérience s'articule autour des éléments du cadre de décentralisation ci-après :

- l'organisation administrative territoriale avec quatre niveaux : la région (celle à statut spécial), la province, la cité métropolitaine et la commune. Chaque niveau est doté d'aspects organisationnels et fonctionnels, de compétences et d'attributions clairement définies ;
- les étapes et les sources normatives du processus de décentralisation introduites par différentes réformes de la décentralisation, en l'occurrence le projet de réforme de l'organisation locale (organes et fonctions des organismes locaux) ainsi que le code des autonomies locales qui décrit les fonctions de base des organes locaux (texte de loi du 2 juillet 2010).

• L'expérience espagnole de la décentralisation

Les principaux enseignements tirés de l'expérience espagnole consiste tout particulièrement dans la définition des rapports des communautés autonomes avec l'Etat. Cette définition est précisée tout aussi bien dans la Constitution que dans les textes législatifs. En vertu de ces textes, il est établi que :

- les communautés autonomes font largement usage de leur pouvoir normatif, ce qui a permis d'incontestables réussites dans la mise à niveau de certains territoires et l'amélioration des services ;
- la déconcentration consiste, dans la sphère étatique, à attribuer les compétences que la Constitution a prévues (procédure d'auto-détermination des communautés autonomes) dont l'initiative a été remise aux députations provinciales ou aux organes collégiaux supérieurs de pré-autonomie ;
- la loi du 14 avril 1997 renforce la position du délégué du gouvernement dans la communauté autonome, nommé par le gouvernement et élevé au rang de sous-secrétaire d'Etat ;
- les rapports des communautés avec l'Etat sont caractérisés par la mise en place des structures officielles, institutionnelles, de concertation permanente. On peut citer à titre d'exemple la conférence des présidents de communauté autonome.

• L'expérience suisse du fédéralisme : les fondements du fédéralisme

La Suisse est une démocratie directe avec des droits civiques et politiques fondamentaux et une séparation des pouvoirs. C'est un État fédéral comportant trois niveaux : la Confédération, les cantons et les communes. Le fédéralisme est fondé sur les principes suivants :

- la subsidiarité (la responsabilité d'une action publique doit être allouée à la plus petite entité capable de résoudre le problème d'elle-même) ;
- l'autonomie partielle : droits, compétences et moyens des entités étatiques ;
- la participation politique (intérêt/activités, transparence, information, éducation, identification, degré d'autonomie politique et fiscale de chaque niveau) ;
- la répartition des compétences : les cantons délèguent des compétences à la confédération ; chaque niveau assume des tâches de manière autonome, et les communes sont considérées comme des entités basiques de l'organisation politique ayant sa propre personnalité juridique ;
- la reconnaissance d'un degré d'autonomie politique et fiscale pour chaque niveau.

• L'expérience allemande des Länders

L'expérience allemande est un exemple réussi de la répartition des pouvoirs entre collectivités régionales et locales :

- l'organisation interne des communes relève des Länder ;
- la constitution des communes est régie par la législation du Land concerné ;
- la participation directe des citoyens peut influencer le processus de prise de décision au cours du mandat (référendums locaux, requête des citoyens, demande de convocation d'une assemblée de citoyens, coopération avec des experts locaux).

Une répartition des pouvoirs entre collectivités régionales et locales dont les caractéristiques se présentent comme suit :

- le Land, le district et la commune constituent un système commun en ce qui concerne le domaine de la responsabilité : la planification et les finances ;
- les communes ont une compétence générale pour toutes les affaires locales, tandis que les districts se chargent des tâches dépassant les capacités des municipalités ou représentant un caractère supra-communal ;

- les communes exercent à la fois des compétences propres et des compétences déléguées par les Länder (sécurité et ordre publics, état civil, tenue d'élections...), des compétences obligatoires (protection de l'environnement (gestion de l'eau et des déchets), santé publique, lutte contre l'incendie, l'enseignement général et la formation professionnelle) et des compétences « acultatives » typiques (système de santé, services sociaux, construction de logements et urbanisme, circulation routière, installation des services publics, culture, sports et loisirs, finances locales).

Les relations entre l'Etat et les collectivités territoriales se caractérisent ainsi :

- la tutelle de la Fédération sur les Länder est inexistante ;
- la relation est définie par la loi fondamentale ;
- les Länder participent à la politique européenne à côté de la Fédération.

d. Les expériences chinoise et mexicaine de la décentralisation

• **L'expérience de la décentralisation en Chine**

Le système des assemblées populaires est le système politique fondamental en Chine :

- le système administratif en général (les fonctions et les pouvoirs des assemblées populaires locales) ;
- le système administratif local (la division administrative et les compétences des gouvernements locaux).

On distingue deux systèmes « à la chinoise » :

- le système de l'autonomie des minorités ethniques (le pouvoir législatif, l'autonomie financière et économique, culturelle et linguistique) ;
- le système de la région administrative spéciale : juridiquement et administrativement, ces régions font partie intégrante de la Chine qui y exerce la souveraineté, mais elles jouissent d'une grande autonomie.

• **L'expérience mexicaine**

L'exposé a décrit les points suivants :

- le régime présidentiel ;
- le système du gouvernement ;
- le pouvoir législatif bicaméral ;
- le système fédéral : 31 Etats fédérés et un District fédéral.

3. Capitalisation des enseignements et des bonnes leçons

La décentralisation est un processus multidimensionnel qui s'inscrit dans des temporalités, des spatialités et des rythmes socio-politiques. Elle s'inscrit de façon substantielle dans la trajectoire de la modernisation de l'Etat et de la gestion publique, dans la consolidation des acquis démocratiques et dans des perspectives de développement économique et social.

Le débat sur la décentralisation est par essence politique. Faut-il décentraliser, pourquoi et comment ? La réponse ne saurait être simplement administrative, bureaucratique ou managériale. Il ne s'agit pas d'affecter des rôles, d'impartir des compétences, comme dans le cas de la déconcentration, mais de définir la nature et la portée du pouvoir conféré aux différents niveaux électifs institutionnels par le suffrage universel.

a. Les leçons retenues

Thématique I et II : principales leçons retenues

Leçon 1. La démocratie locale : le renforcement de la relation entre les institutions locales et les citoyens à travers la transparence, la participation et la responsabilité sociale assure l'émergence d'une citoyenneté locale responsable.

- La démocratie locale et la décentralisation constituent un couple en constante formation. La décentralisation a un rôle considérable dans l'approfondissement du processus démocratique local, l'enracinement d'une démarche participative forte et la consolidation de la gouvernance. En effet, la décentralisation repose sur une large représentativité locale des acteurs, une très forte implication des différentes composantes de la société civile et une meilleure implication des citoyens dans le processus de décision et l'exercice du pouvoir local. Le renforcement de la relation entre les institutions locales et les citoyens à travers la transparence, la participation et la responsabilité sociale assure l'émergence d'une citoyenneté locale.
- La décentralisation aide à développer la capacité de l'Etat à fournir au niveau local les services publics fondamentaux (santé, éducation, eau potable...). Les organes institutionnels des collectivités locales ont un rôle à jouer dans la réponse aux besoins de la population, notamment l'accès aux services de base.

Leçon 2. La crédibilité du processus de décentralisation : il faut considérer le niveau local comme le niveau stratégique d'intervention, revoir le partage des ressources publiques entre l'Etat et les collectivités territoriales, revoir le partenariat entre les collectivités publiques et les secteurs privé et associatif, favoriser la création d'associations nationales et régionales des collectivités territoriales.

La décentralisation est probablement devenue un processus irréversible et est désormais une figure institutionnelle obligée de la bonne gouvernance des Etats en Afrique. La décentralisation est probablement un des meilleurs moyens de réconcilier les populations avec les institutions publiques et doit être considérée de ce point de vue comme une modalité de la refondation des Etats africains. A cet effet, la décentralisation en Afrique est appelée à gagner en crédibilité. Dans ce sens, l'analyse des expériences africaines font ressortir tout l'intérêt et la nécessité qu'il y a de crédibiliser le processus de décentralisation. Pour cela, il s'agit de :

- considérer le niveau local comme le niveau stratégique d'intervention au service des populations ;
- revoir le partage des ressources publiques entre l'Etat et les collectivités territoriales ;
- revoir le partenariat entre les collectivités publiques et les secteurs privé et associatif ;
- accélérer le rythme de la décentralisation pour permettre aux collectivités territoriales d'assurer leur stratégie de développement ;
- favoriser la création d'associations nationales et régionales des collectivités locales ;
- instaurer un dialogue structuré entre les représentants de l'Etat central et les élus locaux sur les stratégies de développement et la conduite de la politique de la décentralisation ;
- mettre en place des mécanismes d'évolution des politiques de décentralisation, en les confrontant notamment aux politiques nationales et sectorielles.

En somme, l'étude des expériences africaines a permis d'identifier six conditions à remplir pour crédibiliser la décentralisation en Afrique :

1. renforcer le rôle des collectivités territoriales dans la dépense publique ;
2. clarifier la répartition des responsabilités entre les différents niveaux de gouvernance et chiffrer le coût des compétences décentralisées ;
3. renforcer les ressources et l'autonomie financière des collectivités territoriales ;
4. mieux définir les règles de transfert des ressources financières de l'Etat vers les collectivités territoriales ;
5. favoriser l'accès des collectivités territoriales à l'emprunt et au marché financier ;
6. considérer le renforcement des ressources humaines des collectivités territoriales comme une impérieuse nécessité.

Leçon 3. La viabilité de la décentralisation :

- nécessite de développer des relations dynamiques et transparentes entre les collectivités territoriales, l'Etat, la société civile, les partenaires privés et publics, notamment pour la gestion ;
- doit permettre l'exercice effectif des compétences transférées, accompagnées de la nécessaire mobilisation des ressources financières et humaines ;
- doit se doter des démarches et outils propres pour mieux assurer ces responsabilités ;
- doit engager un large dialogue social pour définir les niveaux de service et la gestion partagée des services locaux associant collectivités territoriales, société civile, population, etc.

Leçon 4. La légitimité de la décentralisation : impliquer effectivement les citoyens dans les processus de décentralisation à travers une démarche d'appropriation et de participation de la population à la prise de décision, à la gestion des affaires locales et à l'amélioration des conditions de vie des habitants. Cela permettra d'ailleurs de légitimer les projets qui leur fournissent les services de base. Ensuite, fournir un cadre institutionnel favorable qui donne l'autorité et les pouvoirs de décision au niveau local (transfert effectif de responsabilité en plus du transfert concomitant des ressources).

Leçon 5. La pérennité et la durabilité de la décentralisation : la décentralisation ne manque pas de zones de risque pesant sur la viabilité et la pérennité de ses processus. Une pérennité minée par le soutien insuffisant apporté à la décentralisation politique, administrative, financière et fiscale. En effet, le processus de décentralisation se heurte à de nombreuses contraintes :

- la faible maîtrise de la gestion des ressources humaines ;
- l'insuffisante capacité en matière de maîtrise d'ouvrage des projets ;
- la défaillance dans le recouvrement des ressources fiscales ;
- l'absence de vision dans la gestion du patrimoine communal ;
- la méconnaissance des opportunités offertes par la coopération et le partenariat ;
- la tentation du contrôle étatique qui demeure et fait de la décentralisation une dynamique tâtonnante ;
- le caractère peu effectif des transferts de compétences, des procédures centralisées, l'accroissement des coûts de la gestion locale pénalisant les entrepreneurs locaux et donc les emplois locaux ;
- une articulation déficiente entre dynamiques locales et encadrement central, la déconcentration des services plutôt lente et décalée par rapport aux besoins réels des communes (incapacité à concilier la planification horizontale des communes et celle, verticale, des ministères sectoriels) ;
- une organisation territoriale inadaptée ;

- une superposition des structures et un émiettement communal ;
- la grande fragilité des finances locales et les faibles capacités à assurer le rôle attendu d'orchestrateur de la lutte contre la pauvreté et d'acteur du développement local ;
- l'absence de moyens réels pour organiser et financer les processus, nécessairement de longue durée.

Leçon 6. La continuité de la réforme marocaine de la décentralisation consiste à mettre en place une démarche graduelle de la réforme, avec le renforcement de la plateforme juridique et institutionnelle, en créant un environnement politique favorable et en ayant une vision claire des rapports entre l'Etat, les collectivités territoriales, les services déconcentrés de l'Etat et les autres acteurs de la société civile, avec une définition d'objectifs clairs, spécifiques et mesurables accompagnés d'une programmation de la mise en œuvre de cette décentralisation.

- Transformer les contraintes susvisées en opportunités, en profiter pour relever les défis, grâce à un processus continue et progressif de réforme qui appelle une adaptation permanente des institutions et des acteurs locaux, telle est la leçon de pédagogie de la décentralisation au Maroc. En effet, de 1960 à nos jours, l'expérience marocaine s'est enrichie d'une réforme à une autre des collectivités territoriales. C'est donc un processus ininterrompu de réformes qui a commencé en 1960, date de la première Charte communale, avec un tournant historique en 1976 avec la réforme profonde de l'institution communale, l'extension du champ des compétences des assemblées, l'affermissement de la démocratie de proximité et le renforcement des moyens de la décentralisation, et en 1996 avec la reconnaissance de la région comme collectivité locale de plein exercice.
 - Ce processus a connu un saut qualitatif en 2003 et en 2009 avec la refonte de la charte communale dont les spécificités sont : des pouvoirs mieux clarifiés, une organisation des assemblées revisitée, leurs règles de fonctionnement améliorées, leur champ de compétences élargi, l'unité de la ville retrouvée et consolidée.
 - La réforme annoncée de la Régionalisation avancée et la Constitution de juillet 2011 viennent couronner cette démarche graduelle d'un engagement ferme pour la dynamisation de la décentralisation basée, entre autres, sur les principes de la libre administration, la subsidiarité (transfert de compétences vers les niveaux les plus appropriés), la territorialité (gouvernance territoriale, proximité et cohérence de l'action territoriale).
 - Tirer profit de cette leçon de continuité et de démarche graduelle de la réforme de décentralisation, c'est procéder à son implantation par paliers et sa mise en œuvre progressive comme suit :
 - mise en place et renforcement de la plateforme juridique et institutionnelle (notamment les garanties juridiques pour la collectivité décentralisée de pouvoir exercer ses compétences de manière autonome) ;
 - environnement politique en faveur de la décentralisation (débat, réflexion sur la gouvernance représentative et participative, recherche d'une concrétisation de la responsabilisation) ;
 - existence d'une vision claire des rapports entre l'Etat et les collectivités territoriales, les services déconcentrés de l'Etat, les citoyens et les administrations ;
 - définition d'objectifs clairs, spécifiques et mesurables accompagnés d'une programmation de la mise en œuvre de cette décentralisation. Ces objectifs sont à définir à trois niveaux :
1. Accompagner la décentralisation et promouvoir la démarche locale :
 - une contribution consultative des collectivités territoriales à l'élaboration des stratégies de développement et d'aménagement régionales et locales ;
 - un accompagnement des collectivités territoriales par des conseils et une assistance technique de qualité ;

- la garantie pour les collectivités territoriales d'avoir des interlocuteurs habilités à négocier et à engager valablement l'État ;
- le bénéfice pour les collectivités territoriales d'un dispositif de veille permettant la prévention et l'audit en matière de gouvernance territoriale.

2. L'amélioration de la réponse de l'Administration aux attentes locales :

- pour les citoyens, assurer une administration de proximité avec un service public accessible, continu et à dimension humaine ;
- pour les opérateurs économiques et les acteurs de développement, garantir une élite administrative locale à pouvoir décisionnel effectif.

3. Le renforcement de l'efficacité de l'administration déconcentrée, en termes de cohérence, de solidarité et de responsabilité :

- la cohérence réside dans le fait de mettre en œuvre une conduite concertée et convergente des politiques publiques interministérielles ;
- la solidarité consiste en un resserrement des administrations territoriales, des compétences voisines ou complémentaires autour du wali et du gouverneur et la mutualisation des moyens à mobiliser ;
- la responsabilité vise à permettre l'évolution du statut d'exécutant vers celui d'opérateur et l'amélioration du suivi et du contrôle des missions dévolues aux opérateurs économiques et aux acteurs du développement.

b. Capitalisation des meilleures pratiques

Pour atteindre ces objectifs, de meilleures pratiques qu'inspirent les différentes expériences présentées et analysées par les participant(e)s peuvent être transférables pour les déployer afin de réussir le processus de décentralisation, que ce soit au Maroc, en Afrique ou dans d'autres régions du monde.

Les meilleures pratiques identifiées concernent les outils et les mécanismes à mettre en place pour bâtir un Etat territorial doté de missions précises, de règles d'efficacité/efficience, de structures de gouvernance s'appuyant sur une démarche partenariale, de procédés de contractualisation et d'un dispositif de déconcentration.

Ces meilleures pratiques sont illustrées dans le tableau suivant :

Les meilleures pratiques retenues

Intitulé de la pratique	Contenu
Pratique 1 La définition précise des missions	La territorialisation des politiques publiques La mise en cohérence des différentes politiques publiques aux niveaux central, territorial et local Le renforcement de l'intégration et de la convergence La consécration de la territorialisation de l'action publique La synergie avec les politiques de développement local
Pratique 2 Les règles d'efficacité/ efficacité	Une meilleure performance de la gestion publique Le renforcement de la culture de résultats L'allocation des moyens sur la base d'objectifs précis L'articulation des programmations budgétaires autour de missions déclinées en priorités et traduites en programmes.
Pratique 3 Les structures de la gouvernance de l'Etat territorial	L'administration déconcentrée régionale qu'il convient de : <ul style="list-style-type: none"> • placer sous la direction effective du représentant de l'Etat ; • transformer en échelon de programmation et de contractualisation. L'administration décentralisée qu'il s'agit de : <ul style="list-style-type: none"> • renforcer à travers le transfert des décisions dans le cadre d'un management participatif piloté par le représentant de l'Etat (représentation importante des élus, présidence des conseils d'administration...) • procéder à la réforme du statut de la fonction publique dans le sens de la territorialisation de la gestion des ressources humaines, de la motivation, de l'incitation à la mobilité ; • mettre en place la réforme de la législation financière dans le sens de la déconcentration de la programmation, de la gestion et de l'exécution de la dépense publique ; • procéder à l'organisation des procédures de contractualisation, d'élaboration des plans d'action stratégiques de l'Etat (P.A.S.E.) ; • établir les documents d'orientation sectorielle par région ; • mettre en place les systèmes d'information et de communication (suivi-évaluation et reporting) ; • mettre à niveau et renforcer le réseau territorial des représentations ministérielles ; • renforcer la capacité de gestion et de maîtrise d'ouvrage au bénéfice de tous les échelons de la déconcentration.
Pratique 4 La démarche de partenariat	Elle implique des exigences et les conditions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • une relation de coopération qui associe les acteurs partenaires sur la base d'une responsabilité, d'une motivation et d'une mission communes ; • un processus de négociation qui amène des acteurs en situation d'interdépendance à s'entendre sur un compromis satisfaisant pour chacun d'entre eux ; • une distribution claire des rôles dans le cadre d'un dispositif de coopération, de pilotage et de mise en œuvre des projets sur la base d'une reconnaissance mutuelle de la spécificité de chaque acteur ainsi que du respect mutuel des compétences respectives.

<p>Pratique 5 Le procédé de contractualisation Etat-région selon des normes, des objectifs précis et des mécanismes de suivi, de contrôle et d'évaluation</p>	<p>La contractualisation est la technique par laquelle l'Etat et la région s'engagent à assurer la programmation et le financement pluriannuels de projets importants. Cette base contractuelle est un moyen de favoriser un dialogue sur les objectifs, associant plusieurs partenaires dans une démarche participative ordonnée autour d'une logique de projet et/ou de résultats. Citons à titre d'exemple la contribution des collectivités territoriales à la réalisation des programmes stratégiques de développement (ex. PNER, PERG, eau potable), obtenue grâce à un cadre contractuel.</p> <p>Les normes et les objectifs de performance de la contractualisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'engagement sur la programmation et le financement pluriannuels de projets structurants ou encore l'engagement sur un calendrier de réalisation autour de l'annualité budgétaire et l'horizon lointain de la planification ; • le croisement des orientations stratégiques définies par les niveaux de gouvernance du territoire ; • la négociation sur la base d'objectifs définis conjointement ; • des contributions conjointes. <p>Le contrôle et l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le pilotage par des comités où sont représentés tous les signataires ; • l'évaluation objective par des audits ; • la diffusion des résultats de l'évaluation.
<p>Pratique 6 Le dispositif de la déconcentration et le rôle du wali, représentant de l'Etat</p>	<p>Mettre en place deux niveaux d'action :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la direction de l'Etat territorial : la conduite des politiques publiques régionales (programmation, suivi, évaluation...) en tant que responsable et interlocuteur de l'Etat et l'animation du comité de concertation de l'administration déconcentrée ; • le niveau de convergence entre l'Etat et la région : le partenariat, la maîtrise d'ouvrage déléguée, la contractualisation.

Thématique III : La coopération internationale décentralisée : la dynamique de l'action internationale des collectivités territoriales entre des difficultés intenses et des opportunités multiples

1. Problématiques traitées et objectifs du thème

1.1. Problématique traitée

Autorisées par le législateur à conclure des conventions de coopération, à décider de leur adhésion aux associations des pouvoirs locaux⁷ et à engager toutes les formes d'échange possibles avec des entités territoriales étrangères, les collectivités territoriales marocaines sont devenues les nouveaux acteurs de la coopération internationale.

Forts de ce dispositif consacré par la Charte communale⁸, ces acteurs expriment aujourd'hui un intérêt croissant à développer des relations de partenariat, tant au niveau bilatéral que multilatéral.

En effet, les collectivités territoriales investissent des initiatives fiables et réalisent des projets porteurs dans divers domaines : urbanisme, habitat, agriculture, artisanat, tourisme, éducation, action sociale et vie associative, etc. Ces projets ont pour objectifs de contribuer au développement économique des collectivités territoriales, consolider leurs capacités, renforcer leurs compétences, améliorer leur gestion communale, leur planification urbaine, leur système de santé ou de transport, leur réseau d'eau, d'assainissement et d'électricité, etc.

Bref, autant de projets ou de programmes plus proches de la demande, tournés vers le développement local, qui font désormais partie intégrante de la politique de coopération des collectivités territoriales.

En somme, l'action internationale de ces collectivités est en marche, son mouvement s'accélère, ses objectifs s'amplifient, son échelle d'intervention s'élargit, et son volume des échanges s'intensifie progressivement.

Cette évolution dynamique s'accompagne de nouvelles formes de coopération avec les institutions internationales⁹, les bailleurs de fonds¹⁰, les agences et organisations de développement¹¹, les banques régionales de développement¹², etc.

Ces formes s'étendent aussi au tissu associatif, aux ONG et aux différents réseaux de la société civile, mais elles sont prises en charge par les élus locaux. Ces derniers, dotés de pouvoirs que leur confère la charte communale, tentent de saisir les opportunités offertes par la coopération internationale et s'efforcent de réaliser les programmes d'échanges avec leurs partenaires au profit de leurs communes.

La concrétisation de ces programmes de coopération tant au niveau bilatéral que multilatéral rencontre des difficultés, notamment : sources de financement limitées, nouvelles procédures mises en place par les organismes de coopération, négociations difficiles et toujours longues, techniques d'évaluation et

7. Exemples : CGLU-Afrique, Organisation des villes arabes (OVA), Association internationale des régions francophones (AIRF), etc.

8. Voir Charte communale 2002, la loi n° 78-00 modifiée et complétée par la loi n° 17-08, la loi n° 79-00 relative à l'organisation des collectivités préfectorales et provinciales.

9. Les institutions internationales : citons entre autres l'Union européenne, la Commission européenne, la Banque européenne d'investissement (BEI).

10. Il s'agit principalement des institutions de Bretton Woods : Banque mondiale et Fonds monétaire international (FMI).

11. Citons les organisations spécialisées des Nations Unies : PNUD, OMS, UNESCO, UNICEF, FAO, OIT...

12. Notons : BAD, BASD, BARD, Banque interaméricaine de développement...

modes contraignants du choix des projets à financer, méthodes exigeantes de formulation de ces projets, cahiers des charges, protocoles et montages financiers fort complexes.

Force est donc de constater que si les opportunités de coopération offertes aux communes sont réelles et les initiatives multiples, les difficultés rencontrées sont aussi intenses.

Dans ce contexte, de nombreuses problématiques se posent : celles de la coordination et de la convergence des multiples actions de coopération, celles de leur cohérence et de leur efficacité ou encore celles de leur viabilité et de leur pérennité. Ces diverses problématiques interpellent tous les acteurs de la coopération internationale décentralisée. Elles interrogent particulièrement la capacité des communes à réaliser avec succès leur mission de développement local au moyen d'une coopération internationale performante.

Dans cette perspective, il s'avère pertinent de réfléchir aux formes, aux procédures et aux approches de coopération internationale décentralisée, de dresser le bilan de l'action internationale des collectivités territoriales et d'en décliner les nouvelles priorités stratégiques.

A cet effet, les conférenciers sont appelés à débattre la question de la coopération internationale décentralisée en mettant l'accent sur une articulation de cette thématique autour des trois axes suivants : les formes et procédures de coopération internationale décentralisée (axe 1), l'évaluation de l'action internationale des collectivités territoriales : approche, bilan et impact (axe 2), les nouvelles perspectives et les priorités stratégiques de la coopération internationale décentralisée (axe 3).

1.2. Objectifs spécifiques de la thématique

A la fin de ce module, les participant(e)s auront atteint les objectifs suivants :

- s'informer sur les principaux concepts (notions, concepts et historique de la coopération internationale) ;
- connaître les organisations, les institutions et les différents types de coopération internationale (économique, financière, commerciale, régionale, etc.) ;
- connaître le cadre juridique de la coopération internationale (cadre juridique, institutionnel, procédure de mise en œuvre et de suivi-évaluation) ;
- connaître les approches, les modalités et les processus de la coopération internationale, les manifestations, les paradigmes et les paradoxes de la coopération internationale, les propriétés, les caractéristiques et les enjeux de la coopération internationale ;
- connaître les instruments de travail des organismes bailleurs de fonds et des agences de coopération ;
- s'approprier les mécanismes de partenariat et de mobilisation des ressources ;
- avoir un aperçu global sur les aspects comparatifs des expériences de partenariat, de coopération décentralisée et d'intercommunalité ;
- s'imprégner de l'expérience marocaine : mission et objectifs de la coopération multilatérale du Maroc, état des lieux et aperçu chiffré sur les actions de coopération multilatérale du Maroc, orientations stratégiques et plan d'action de la coopération multilatérale du Maroc) ;
- se familiariser avec les formes, les techniques et les projets de la coopération multilatérale du Maroc ainsi qu'avec les instruments de la coopération multilatérale, notamment l'Agence internationale de coopération du Maroc.
- s'informer sur les différentes expériences de coopération bilatérale et multilatérale (facteurs de succès et facteurs d'échec) ;
- tirer les enseignements en termes d'acquis, de bonnes leçons et identifier les meilleures pratiques à partir des expériences étudiées dont le Maroc, la France, l'Espagne, le Canada, le Sénégal ;
- apprendre à faire l'analyse de la coopération internationale (état des lieux et perspectives), l'analyse de l'intercommunalité (état des lieux, mécanismes et outils, exploration de nouvelles approches et perspectives).

2. Capitalisation des acquis et dynamique de la coopération internationale décentralisée

2.1. Les expériences de la coopération bilatérale

Les expériences des pays d'Europe (France, Espagne, Italie, Belgique, Suisse) en matière de coopération décentralisée

Les communications développées par les conférenciers originaires de ces pays ont porté sur les principaux points suivants :

- la structure et le cadre de coopération bilatérale avec le Royaume du Maroc : cadre juridique, acteurs de la coopération, cadre conventionnel de partenariat et instruments de coopération aux niveaux gouvernemental, non gouvernemental et collectivités territoriales ;
- le cadre stratégique et les actions opérationnelles de coopération (objectifs et priorités) ;
- les volets de la coopération bilatérale notamment économique, sociale, scientifique, universitaire, culturelle, technique...
- le descriptif du dispositif de la coopération décentralisée en termes de cadre administratif et financier ;
- les procédures, modalités et mécanismes de planification et de conduite de la coopération bilatérale ;
- les instruments de gestion de la coopération bilatérale ;
- la dynamique et les points forts de la coopération (chantiers et principaux projets et secteurs de coopération entre les pays d'Europe et le Maroc, notamment les projets de coopération décentralisée avec différentes communes du Royaume) ;
- les canaux de coopération (coopération bilatérale directe entre gouvernement, coopération non gouvernementale, coopération multilatérale) ;
- les domaines d'intervention (coopération régionale, coopération bilatérale, coopération avec les partenaires multilatéraux, coopération globale) ;
- les résultats de la coopération décentralisée et la nouvelle orientation de la politique de développement (objectifs du millénaire, promotion d'une globalisation en faveur d'un développement équitable).

2.2. Les expériences de la coopération multilatérale

a. L'expérience de la coopération entre l'Union européenne et le Maroc

L'exposé présenté à ce sujet a d'abord décliné le cadre politique des relations entre le Maroc et l'Union européenne. Ce cadre politique est marqué par quatre repères importants :

- 2003 : Adoption de la politique européenne de voisinage ;
- 2005 : Plan d'action fixant les domaines prioritaires de partenariat Maroc-UE ;
- 2008 : Déclaration conjointe sur le statut avancé Maroc-UE ;
- 2011 : Communication conjointe « Un partenariat pour la démocratie et une prospérité partagée avec le sud de la Méditerranée ».

b. L'expérience de coopération avec le Canada

L'exposé a traité les points suivants :

- la structure du programme de la coopération canadienne au Maroc et particulièrement le rôle et le plan d'action de l'ACDI en tant qu'organisme responsable de l'aide au développement ;
- les domaines de la coopération, notamment la formation professionnelle, l'éducation de base, la participation citoyenne et l'engagement civique ;
- l'unité d'appui au programme de la coopération canadienne.

c. La coopération entre le Maroc et la Banque mondiale

La communication sur la coopération de la Banque mondiale a mis l'accent sur les axes suivants :

- l'évaluation du rôle de la Banque mondiale ;
- le cadre de partenariat stratégique (CPS) et la Country Assistance Strategy (stratégie de coopération) (CAS) ;
- les grandes réalisations de la Banque mondiale et les activités du groupe de la Banque mondiale au Maroc (les programmes de prêts) ;
- les défis de la Banque mondiale : augmenter la compétitivité, réduire les disparités sociales et assurer la pérennité du modèle de développement dans le contexte du changement climatique.

3. Capitalisation des enseignements tirés et des bonnes leçons retenues

Les communications des différents intervenants et les discussions avec les participant(e)s ont permis de dégager les points forts et les points faibles des diverses expériences de coopération décentralisée bilatérale et multilatérale. Ce diagnostic impose d'être vigilant et nécessite des solutions et des leviers à même de donner un élan à la coopération décentralisée.

• Des points de vigilance à prendre en considération dans le développement des actions de coopération décentralisée

Les éléments de diagnostic qui concernent plusieurs variables de la coopération décentralisée peuvent être résumés en facteurs d'échec et en points de vigilance :

- très peu de vision et d'engagement effectif des acteurs locaux et des parties prenantes de la coopération décentralisée ;
- un besoin intense d'approches plus efficaces et d'outils performants permettant plus de concrétisation des actions prévues dans les programmes et les projets de coopération décentralisée ;
- un besoin important d'orientation de la coopération décentralisée vers le dépassement d'une approche « offre » et la mise en place d'une approche « demande » plus pertinente répondant aux attentes des populations bénéficiaires ;
- une insuffisance d'un cadre de travail comprenant des plans stratégiques et des plans opérationnels de coopération décentralisée ;
- une divergence des plans d'actions des acteurs et un manque d'organes de coordination des stratégies entre les acteurs locaux et les partenaires de la coopération décentralisée ;
- une lenteur des procédures administratives génératrice de retards dans les réalisations et d'effets désagrégeants et souvent dommageables quant aux nombreuses opportunités qu'offrent les relations de coopération décentralisée ;

- une faiblesse qualitative et quantitative en ressources humaines et un besoin pressant d'un statut de personnel spécifique ;
- une inadéquation entre les ressources financières et les compétences transférées (insuffisance dans le transfert des ressources fiscales, peu de moyens logistiques) pour mieux réussir les actions de coopération décentralisée ;
- un manque de viabilité et de pérennité des acteurs/projets de coopération dû à l'absence de système de suivi-évaluation ;
- une insuffisance de culture locale de coopération décentralisée.

• **Des leviers d'efficacité sur lesquels il y a lieu de s'appuyer pour mieux garantir la réussite des actions de coopération**

Ces leviers d'efficacité sont nombreux et dépendent du contexte spécifique de chaque projet de coopération décentralisée, mais ils peuvent être résumés en quelques points essentiels :

- la très forte responsabilisation des acteurs et leur ferme engagement à poursuivre la concrétisation des actions planifiées de coopération décentralisée ;
- la mise en place d'une structure de coordination et d'harmonisation des actions de coopération décentralisée ;
- le renforcement des capacités des acteurs en matière de gouvernance (planification stratégique, management opérationnel, gestion des affaires locales...) ;
- la compréhension des enjeux, de l'intérêt et de la nécessité d'une coopération décentralisée basée sur des principes de partenariat, d'égalité, de solidarité, de réciprocité et sur une mutualisation des moyens de sa concrétisation ;
- des acteurs de la coopération ayant une vision claire du futur de la coopération décentralisée et de la stratégie pour l'atteindre ;
- la structure de la coopération décentralisée articulée autour d'un plan de maîtrise structuré, d'une formation et d'un accompagnement des acteurs ;
- la communication bidirectionnelle et largement constructive ;
- la cohérence de tous les paramètres organisationnels sur la coopération décentralisée ;
- la compétence des agents et le rythme de la coopération décentralisée.

• **Des éléments de capitalisation : quelques leçons à retenir**

Comment faire de la coopération décentralisée internationale un moyen de progrès et de développement ? Quelles sont les leçons à tirer des expériences présentées ? Quels sont les facteurs de succès et quelles sont les caractéristiques d'une coopération décentralisée réussie ?

Basée sur des normes suffisamment formalisées, la coopération décentralisée est encadrée sur le plan budgétaire au niveau multilatéral et s'inscrit dans une démarche de référencement soumise à la stricte conformité aux principes des déclarations de Paris et à l'Agenda d'Accra.

Thématique III : principales leçons retenues

Leçon 1. Une coopération formalisée et normée est garantie par un encadrement sur le plan juridique par des accords bilatéraux, par des déclarations internationales et, enfin, par des référentiels et des standards internationaux.

La coopération décentralisée internationale est d'abord encadrée sur le plan juridique par un certain nombre de textes législatifs et réglementaires, par des traités internationaux et des conventions multilatérales, par des accords bilatéraux, par des déclarations internationales (exemples : Déclaration de Barcelone, Déclaration de Paris) et, enfin, par des référentiels et des standards internationaux, pour garantir une meilleure efficacité.

Leçon 2. Une coopération conduite selon une approche partenariale basée sur un principe égalitaire et impliquant plusieurs composantes (Etat, collectivités territoriales, les diverses composantes de la société civile, en intégrant l'approche genre).

La coopération doit être concrète, fondée sur des projets porteurs répondant aux besoins réels des parties prenantes. Elle se doit également d'être une coopération partenariale et de proximité, c'est-à-dire conduite concrètement selon des principes de respect mutuel, d'égalité et de réciprocité, de façon très rapprochée et potentiellement prometteuse impliquant les Etats, les collectivités territoriales, les diverses composantes de la société civile (y compris les ONG) et intégrant l'approche genre.

Leçon 3. Une coopération multiforme, diversifiée, ciblée, mutuellement bénéfique et orientée vers l'atteinte de résultats tangibles : pour cela il s'agit de la structurer autour d'axes prioritaires et d'objectifs précis répondant au développement local et aux principes de la bonne gouvernance.

Cette coopération concerne plusieurs programmes bien définis traduits en projets réalistes et réalisables, utiles et utilitaires, convenus en commun accord entre les deux parties engagées (collectivités territoriales, organismes multilatéraux ou bilatéraux).

La coopération en matière de décentralisation est donc structurée autour d'axes prioritaires relevant entre autres de stratégies sectorielles et de programmes prioritaires structurés autour d'objectifs précis. Elle est aussi fortement diversifiée, répondant pertinemment aux problèmes de développement local, investissant des domaines de dynamique territoriale et des champs d'intervention tels les infrastructures et les services publics de base (eau, électricité, route, santé, éducation...) et s'alignant sur les besoins de nature socio-économique et sur les exigences politiques et de bonne gouvernance locale.

Leçon 4. Une coopération continue et constante, marquée par la règle de la pérennité : pour qu'une coopération soit fiable, elle se doit d'être conçue, mise en œuvre et suivie de façon régulière et dans la durabilité et intégrant une constante, à savoir des programmes générateurs de forte valeur ajoutée et d'activités créatrices de richesse. Ces programmes composés de plusieurs projets sont inscrits selon une approche filière dans une véritable chaîne de valeur. Cette approche assure à de tels projets impacts, fiabilité, viabilité et reproductibilité. Cette coopération active est alors source de dynamisme pour ses acteurs (Etat, collectivités territoriales, entreprises publiques, sociétés privées, agence de coopération, société civile, ONG), de mobilisation de ressources financières et de fonds publics et privés, de ressources humaines compétentes en termes d'expertise et d'assistance technique.

Leçon 5. Une coopération accessible, citoyenne, solidaire, équitable et humaine : cette coopération investit en grande partie des domaines de développement et a pour objectif de faire face aux problématiques de la pauvreté, de la marginalisation et de la vulnérabilité. Ces zones d'intervention fortement contraignantes posent d'importantes difficultés, nécessitent des programmes et des projets opérationnels visant un impact certain sur la vulnérabilité et contribuant à la réduction de la pauvreté. Une telle démarche de la coopération exige un pilotage intelligent et des ressources humaines qualifiées.

Leçon 6. Une coopération multidimensionnelle approchée de façon plus synchronisée et suffisamment bien coordonnée : c'est une coopération qui doit nécessairement être coordonnée à l'échelon local, national, régional, bilatéral et multilatéral ; cette coordination de la coopération mérite d'être institutionnalisée pour une meilleure synchronisation (à l'échelon international, bilatéral, local et régional), pour plus de capitalisation (retour sur expérience), pour plus d'effets et d'impact positifs.

Elle est intègre plusieurs approches et combine plusieurs méthodes et outils :

- au plan des approches : ces dernières sont multi-dimensionnelles car elles intègrent, entre autres, l'approche de développement durable, l'approche genre, l'approche territoriale (diagnostic territorial, projet territorial, marketing territorial), l'approche participative, l'approche axée sur les résultats ;
- au plan des méthodes et des outils : cette coopération utilise dans sa démarche les instruments de montage financier (aide au développement, dons désintéressés, fonds de prêts concessionnaires ou prêts non concessionnaires) ; les instruments de montage des projets (la matrice du cadre logique, les critères de sélection des projets) ; les instruments de planification stratégiques (le diagnostic territorial, le projet territorial, le plan de développement communal, le marketing territorial) ; les instruments de suivi-évaluation (audit, reporting et autres mécanismes de contrôle de gestion, etc.).

C'est donc une coopération crédible fondée sur l'appropriation et la capitalisation desdites méthodes et outils. Ce qui ne manquera pas d'en faire une coopération qualifiante et intelligente valorisant ainsi certainement les ressources humaines et les acteurs locaux opérant dans les divers domaines de la gestion de la coopération décentralisée.

Thématique IV : La coopération décentralisée : cadre juridique et acteurs, nécessité d'un référentiel juridique, d'un cadrage institutionnel et managérial

1. Problématiques traitées et objectifs de la thématique

1.1. Problématiques traitées par la thématique

La coopération décentralisée, c'est la recherche d'une efficacité de la gouvernance, d'une structuration de l'intercommunalité, d'une mutualisation des ressources humaines et d'une mobilisation des ressources financières.

Le Maroc dispose d'un cadre juridique pour l'organisation et le fonctionnement de la coopération décentralisée et de l'intercommunalité¹³. La charte communale¹⁴ prévoit des possibilités de création de groupements sous forme d'établissements publics administratifs territoriaux dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Ces possibilités se matérialisent également par la conclusion d'accords ou de conventions de coopération, d'association ou de partenariat.

Ces groupements ont pour mission d'assurer certaines prestations et gérer des services publics en commun, de réaliser de véritables projets de développement économique, social, culturel, d'aménagement ou d'urbanisme.

Partant de ce cadre législatif et institutionnel et pour promouvoir la coopération décentralisée, relancer l'intercommunalité, obtenir des résultats tangibles et atteindre le degré de performance requis, il s'avère nécessaire d'agir pour mettre en place et traduire dans les faits les fondements juridiques de la coopération décentralisée et de l'intercommunalité, ses aspects institutionnels, ses divers domaines de compétence. C'est donc dans cette perspective de recherche d'une véritable promotion de la coopération décentralisée et de relance de l'intercommunalité pour atteindre la performance requise que de nombreuses problématiques se posent avec acuité.

1.2. Les objectifs spécifiques de la thématique

Les objectifs spécifiques prévus dans le cadre de ce module sont :

- maîtriser le cadre juridique de la coopération décentralisée au Maroc, notamment les compétences des collectivités locales, les formes de coopération décentralisée et le dispositif de tutelle ;
- connaître les différents acteurs en matière de coopération décentralisée au niveau local et national en termes de coordination entre acteurs, de mécanismes de financement, de territoires et domaines d'intervention ;
- s'informer sur les différents acteurs internationaux et leurs approches de la coopération décentralisée, entre autres, les principaux partenaires, leur cadre juridique, les réseaux existants, les projets de coopération décentralisée et de partenariat ;

13. Notons que le droit administratif marocain avait prévu la coopération entre les communes dès la première charte communale sous la formule « des syndicats de communes ». La charte communale de 1976, tout en renforçant le dispositif existant, avait innové en ajoutant une nouvelle forme obligatoire d'intercommunalité imposée par le législateur : « la communauté urbaine ». Notons aussi que la loi sur l'organisation communale de 2002 a prévu des formules de coopération intercommunale.

14. Il s'agit de la loi 78-00 portant charte communale telle qu'elle a été modifiée et complétée par le dahir n° 1-03-82 du 20 moharram 1424 (24 mars 2003) portant promulgation de la loi n° 01-03 et par le dahir n° 1-08-153 du 22 safar 1430 (18 février 2009) portant promulgation de la loi n° 17-08.

- engager une réflexion, une analyse et un débat autour des problématiques juridiques de la coopération décentralisée ;
- étudier la problématique transversale relative à l'équilibre entre l'offre de la coopération décentralisée et la demande en termes de territoire, d'acteur et de domaine d'intervention.

1.3. Les axes d'intervention

Les réponses à ces diverses questions ont été présentées par les conférenciers à travers les axes suivants :

- statut juridique et champ de compétences de la coopération décentralisée et intercommunale ;
- modes de gouvernance de la coopération décentralisée et intercommunale ;
- statut institutionnel et relations entre les divers acteurs de la coopération décentralisée et intercommunale ;
- formes de mutualisation des moyens humains et financiers ;
- mesures incitatives et d'accompagnement de la mise en œuvre.

2. Capitalisation des acquis relatifs au cadre juridique et aux acteurs de la coopération décentralisée

a. Expérience marocaine en matière de coopération décentralisée internationale : cadre juridique, compétences, enjeux et évolution

Les exposés sur l'expérience marocaine en matière d'action internationale des collectivités territoriales ont permis d'apporter un éclairage :

- sur le cadre légal des actions de coopération des collectivités territoriales, les mesures de promotion de la coopération décentralisée, le soutien et l'appui aux associations nationales des collectivités locales ainsi que sur les structures et l'organisation chargées de développer la coopération intercommunale, de suivre et de coordonner l'activité internationale des collectivités locales ;
- sur les fondements juridiques, les principes, les objectifs et les formes de l'intercommunalité (groupements de communes, groupements de communautés urbaines, groupements d'agglomérations) ainsi que sur les modalités de gestion de l'intercommunalité.

b. Dispositifs juridiques et instruments techniques de gestion de la coopération décentralisée

Plusieurs mécanismes juridiques et instruments techniques ont été exposés :

- les fondements et principes présidant à la conception, à la mise en œuvre et au suivi-évaluation de la coopération décentralisée (cohérence, pertinence, efficacité, viabilité, fiabilité, durabilité, pérennité, effet et impact) ;
- les formes et les modalités de gestion de la coopération internationale décentralisée (jumelage, conventions de coopération décentralisée, adhésion aux associations et organismes, aux réseaux des pouvoirs locaux et participation à leurs activités, diplomatie locale et autres formes de coopération, d'association et de partenariat) ;
- la coopération interne décentralisée expliquée à travers l'expérience marocaine en matière d'intercommunalité, en termes de cadre de promotion de développement économique et d'amélioration des conditions de base et d'existence de la population mais aussi en termes de cadre d'expression de solidarités spatiale et sociale, de cadre de mutualisation des ressources humaines et financières et de procédure de fonctionnement et de système de gouvernance ;

– les illustrations des pratiques de la coopération internationale décentralisée présentées concernent quelques exemples de coopération décentralisée : cas de la commune de Tiznit, le cas de la région de l'Oriental et de la région Champagne-Ardenne (France), le cas de la coopération décentralisée entre le Maroc et FAMSI (acteur espagnol de la coopération décentralisée) ou encore entre le Maroc et les ONG (le cas de FELCOS Umbria, partenaire italien du programme ART Gold du PNUD Maroc) ou bien le cas de la coopération avec un acteur associatif italien au Maroc dénommé CISS (Cooperazione Internazionale Sud-Sud).

3. Capitalisation des enseignements et des bonnes pratiques

3.1. Enseignements et bonnes leçons

a. Les enseignements à tirer des expériences

Nombreux sont les enseignements que l'on peut tirer de la lecture faite par les conférenciers et les participant(e)s des principales expériences présentées. Ces enseignements, exprimés en termes d'appréciation critique de l'action internationale des collectivités territoriales, peuvent être tirés, en premier lieu, à partir de l'exploitation du bilan de la coopération décentralisée. Ce bilan est déséquilibré au plan de la répartition des bénéficiaires de la coopération décentralisée, un peu mitigé pour certaines collectivités territoriales car peu visibles au plan des résultats voulus souvent beaucoup plus tangibles.

Et partant, des enjeux et des défis sont à relever tant sur le plan de la coordination, de la convergence, de la cohérence de l'action internationale des collectivités territoriales qu'en termes de renforcement des capacités nécessaires à la réussite de cette coopération décentralisée.

Bref, autant de contraintes et d'obstacles structurels et conjoncturels qui s'imposent à une coopération décentralisée qui a besoin d'être repensée et rénovée au service du développement des territoires. A cette fin, quelques bonnes leçons sont capitalisables et peuvent être transférées et partagées.

b. Les leçons des expériences à prendre en considération

L'action internationale des collectivités territoriales a toujours besoin de s'engager dans un mouvement dynamique conduit avec une grande ampleur de fait de la multiplicité des projets de coopération de territoire à territoire. De ce fait, cette action internationale des collectivités territoriales obéit à des impératifs.

Thématique IV : principales leçons retenues

Leçon 1. L'impératif de l'encadrement juridique de l'action internationale des collectivités territoriales se doit d'être hissé au rang d'une politique publique que l'on peut bien évaluer et « manager » pour aboutir à une performance des résultats et à un meilleur impact.

Il est impérieux et opportun de penser à mettre en place une loi sur l'action internationale des collectivités territoriales, pour consolider son statut et la positionner au rang de l'obligation de résultats.

Leçon 2. L'impératif de l'institutionnalisation : pour permettre aux collectivités territoriales d'être les acteurs de leur développement économique et social, il est nécessaire d'institutionnaliser et de structurer l'action internationale pour des raisons d'émancipation politique, d'émergence d'une économie territoriale et pour la mise en place d'une économie sociale et solidaire.

Ceci s'impose pour plusieurs raisons. Citons, entre autres, la convergence de trois logiques :

- La logique politique, notamment celle de l'émancipation politique des collectivités territoriales à travers la promotion de la démocratie, la consolidation des droits humains. Une collectivité territoriale constitue le socle de la gouvernance, le creuset de l'inclusivité autour d'un intérêt commun, celui de l'implication et de la très forte participation autour de priorités bien définies. C'est probablement aussi le bassin des dépassements des distances et des rapprochements sur les plans géographique, humain, culturel et idéologique.
- La logique économique, du fait de l'émergence d'une économie territoriale grâce aux potentialités réelles et à la richesse des territoires mais aussi grâce à la nécessaire autonomie financière dont doivent disposer les collectivités territoriales.
- La logique sociale, qui ne peut laisser les collectivités territoriales indifférentes devant l'acuité d'une prise en charge des besoins sociaux et la mise en place d'une économie sociale et solidaire. Acteur du développement social, une collectivité territoriale est appelée à faire profiter sa population des fruits de la croissance.

Leçon 3. L'impératif de la structuration de l'action internationale des collectivités territoriales : une fois institutionnalisée, l'action internationale des collectivités territoriales doit être structurée pour mieux assurer la dynamique de son territoire, affronter la concurrence entre les territoires, conduire le projet du territoire, le plan communal de développement et le programme d'action en matière de coopération avec les autres territoires.

L'action internationale des collectivités territoriales est multi-acteurs, multiformes, multi-espaces et multiprogrammes.

Sa pérennité passe par sa structuration et sa régulation.

- Structurer l'action internationale des collectivités territoriales, c'est d'abord créer des structures spécifiques dédiées à des missions de conception, de planification stratégique et opérationnelle et à des missions de coopération décentralisée. Ce qui suppose de mettre en place une architecture organisationnelle impliquant acteurs locaux (élus du conseil régional ou provincial et préfectoral), de doter cette organisation d'une capacité managériale et de compétences, de moyens financiers et de supports d'action, de suivi-évaluation.
- Réguler, c'est mettre en place un dispositif de coordination et un mécanisme de mise en convergence et en cohérence. Ce qui suppose une démarche et des outils de synchronisation, de concertation, de participation et d'organisation de la coopération décentralisée.

Leçon 4. L'impératif du professionnalisme : il confère à l'action internationale une double valeur :

- une première valeur qui consiste à inscrire cette action dans la régularité, la continuité et la durabilité, grâce à une stratégie basée sur la réalisation des programmes de développement local ou des plans communaux de développement intégrés et cohérents en rapport avec les besoins de base de la population du territoire ;
- une deuxième valeur qui consiste à inscrire cette action dans une approche partenariale, équitable, basée sur le partage de territoire à territoire et fondée aussi sur un apprentissage mutuel.

Leçon 5. L'impératif de valorisation du capital humain au niveau local ou territorial : cette valorisation nécessite de faire face à de nombreux dysfonctionnements qui entravent la mobilisation et l'optimisation des ressources humaines au niveau local (manque d'un référentiel des tâches, insuffisance de cycles de formation continue ; absence de communication verticale).

Le capital humain est constitué non seulement de fonctionnaires et d'élus locaux qui forment l'outil principal pour la décentralisation, la gestion de la coopération décentralisée et la conduite des affaires locales, mais aussi des composantes et des acteurs de la société civile qui reste un support important de la gestion du développement au niveau local. Certes, nombreux sont les dysfonctionnements qui entravent encore la mobilisation et l'optimisation des ressources humaines au niveau local :

- manque d'un référentiel des tâches pour le personnel local. Il convient de noter, toutefois, que la DGCL, à travers la DFCAT, a élaboré le Référentiel des emplois et des compétences (REC) au niveau communal ayant donné lieu au recensement et à l'identification de plus de 270 métiers communaux. Son déploiement au niveau national figure parmi les projets prioritaires de la DGCL ;
- incompatibilité et inadéquation des profils recrutés avec les postes qu'ils occupent ;
- manque de clarté dans les critères de nomination aux postes de responsabilité ;
- monopolisation du système de formation par les mêmes personnes au niveau local ;
- problème de diffusion et de circulation de l'information dont une grande partie reste retenue au niveau supérieur ;
- insuffisance de cycles de formation continue ;
- mauvaises conditions de travail et insuffisance en matière de logistique et d'équipement des bureaux au niveau local ;
- mauvaise répartition du personnel ;
- absence de communication verticale entre responsables et subordonnés ;
- réticence au sujet de la responsabilisation de la femme, notamment au niveau des communes rurales ;
- chevauchement et influence négative du politique sur la performance administrative du fonctionnaire local ;
- inexistence d'un système d'indemnisation pour les postes de responsabilité ;
- manque de formation des élus tant en matière de la décentralisation qu'en matière de gestion locale ;
- désintéressement des élus locaux pour la formation et le renforcement des capacités ;
- absentéisme du décideur local dans la prise des grandes décisions qui concernent la collectivité territoriale ;
- lourdeur du système de tutelle sur les conseils et besoin d'autonomie des élus locaux ;
- soumission des élus aux agents d'autorité.

Leçon 6. L'impératif de pérennisation : il s'agit, entre autres, de lever les contraintes conjoncturelles, les limites structurelles, de plaider pour la nécessaire capacité de changement, de mobilisation des compétences et des financements pour gagner l'enjeu de la régionalisation avancée qui passera par un appui institutionnel, une gestion conjointe de projets régionaux, etc.

L'action internationale des collectivités territoriales nécessite de s'appuyer sur un partenariat solide et durable. Certes, le diagnostic est à cet égard concluant : peu de projets phares et beaucoup d'échecs, parfois amers, à cause d'un défaut de cohérence dans le montage de ces projets, ou encore beaucoup d'échanges institutionnels des responsables des territoires et une multitude d'expériences, mais beaucoup de contraintes bureaucratiques, sans impact sinon sans effet de levier et sans capitalisation. Comment consolider alors le partenariat et renforcer la pérennité de l'action internationale des collectivités territoriales ? Il s'agit entre autres de lever les contraintes conjoncturelles et dépasser les limites structurelles, de plaider pour la nécessaire capacité de changement, de mobilisation des compétences et des financements pour gagner l'enjeu de la régionalisation avancée. Pour cela il faudra penser à une fusée à trois étages :

- un appui institutionnel renforcé et de proximité ;
- l'élaboration et la gestion conjointe de projets régionaux avec la recherche des effets de levier ;
- un recentrage du guichet de coopération sur des thématiques communes d'intervention, avec un principe de cofinancement pour assurer la durabilité de cette coopération.

3.2. Capitalisation des meilleures pratiques

Parmi les meilleures pratiques à déployer, notons entre autres les méthodes et les outils opérationnels suivants :

- faire ressortir le référentiel des tâches basé sur une adéquation entre les postes/profils et sur une responsabilisation du personnel local ;
- mettre en place les règles de transparence et d'équité pour les nominations, recrutements et promotions, pour lesquels il faut généraliser la technique du concours et de l'appel à candidatures ;
- procéder à la généralisation et à la maximisation des bénéficiaires de formation selon les besoins et les postes ;
- renforcer et faciliter l'accès à l'information et à la documentation ;
- améliorer les conditions du travail, notamment le côté logistique ;
- assurer le redéploiement et la redistribution selon les besoins de chaque service ;
- favoriser et développer la communication ;
- promouvoir la responsabilisation des femmes (instituer un comité de parité et d'égalité des chances) ;
- veiller à ce que le fonctionnaire dépolitise son activité administrative ;
- instaurer un système d'indemnisation transparent, équitable et raisonnable et encourager la mobilité interne et externe.

Thématique V : La coopération décentralisée : instruments et techniques

1. Problématiques traitées et objectifs de la thématique

1.1. Problématique traitée

Une coopération décentralisée en marche, un potentiel énorme, des enjeux multiples mais des contraintes nouvelles et des obstacles à surmonter.

Portée par l'élan de la décentralisation, la coopération décentralisée intercommunale et internationale est en marche. Son cadre a beaucoup évolué, et les domaines qu'elle investit se sont diversifiés. On assiste, ces dernières années, à une nouvelle génération de programmes qui regroupent d'importants projets de développement durable au niveau local ou territorial.

Pour accompagner ces projets, la coopération décentralisée s'est récemment enrichie d'une approche partenariale qui offre de nombreuses possibilités. Elle s'est dotée de nouveaux instruments, mécanismes et modalités de financement.

Parler de ces instruments et mécanismes de coopération décentralisée, c'est ouvrir chacun des grands dossiers juridique, institutionnel, managérial et financier. C'est aussi se poser des questions sur l'implication des partenaires avec leurs méthodes, techniques et outils de coopération, sur les procédures et règles juridiques propres à chaque collectivité territoriale, sur les processus techniques du montage de projets, de leur mise en œuvre, de leur suivi-évaluation et surtout s'interroger sur la maîtrise de leurs modalités de financement.

Dans ce cadre, les collectivités territoriales déploient de multiples initiatives tout aussi imaginatives que fécondes avec le concours de différents opérateurs et intervenants : élus locaux, organismes gouvernementaux, agences de coopération bilatérale ou multilatérale, bailleurs internationaux, experts, associations de société civile, ONG, acteurs privés qui ont une expertise technique (eau, assainissement...), etc.

Certes, les résultats de ces initiatives de coopération complètent la politique de développement territorial et contribuent à en démultiplier les effets. Mais l'engagement des collectivités territoriales dans les opérations de coopération décentralisée ne manquera pas de révéler quelques difficultés qui limitent parfois son formidable potentiel. Autrement dit, l'amplification de la coopération décentralisée s'inscrit aujourd'hui dans un processus aux contraintes nouvelles et aux enjeux multiples.

Dans ce sens, apporter des témoignages sur les expériences engagées au Maroc et dresser l'état des lieux, cela sera instructif et permettra de tirer les enseignements nécessaires sur ce que représente véritablement de nos jours la coopération décentralisée, aussi bien intercommunale qu'internationale.

En effet, la lecture des bilans de la coopération décentralisée révèle une tendance partagée autour des points suivants :

- la coopération décentralisée reste souvent tributaire de l'appui financier des partenaires, particulièrement des bailleurs de fonds, qui ont leurs exigences et cherchent beaucoup plus à travailler la pérennité des projets : plus que le lancement d'un projet, toujours gratifiant, c'est sa durabilité qui est le véritable gage de succès ;
- la coopération décentralisée est marquée par une insuffisante coordination, ce qui induit des concurrences inutiles entre les pouvoirs locaux ; il est donc nécessaire de la doter d'un mécanisme de coordination associant les représentants de l'Etat, des collectivités territoriales, les opérateurs et les bailleurs de fonds ; en d'autres termes, la coopération décentralisée connaît un foisonnement d'actions croisées, dont on observe aujourd'hui la volonté de mise en cohérence ;

- la coopération décentralisée nécessite une capacité à monter des dossiers, car beaucoup de programmes internationaux sont désormais accessibles sur appel d'offres ; Les collectivités territoriales qui souhaitent bénéficier d'un financement extérieur doivent faire face à ce changement d'échelle, il leur appartient, le cas échéant, de se constituer en réseau et de mobiliser les informations et les outils nécessaires pour répondre à ces appels d'offres à armes égales avec les autres acteurs intéressés (collectivités territoriales étrangères, ONG) ;
- la coopération décentralisée souffre d'un manque d'évaluation ; les principales difficultés rencontrées sont dues à l'absence de capitalisation des expériences : « Les évaluations rétrospectives sont trop rares, et les résultats trop peu souvent mis à la disposition des autres collectivités territoriales. »

Partant de ce contexte, il ne s'agit pas simplement d'évaluer la coopération décentralisée et d'en apprécier les faiblesses et les atouts, mais de susciter un débat, d'inspirer des réflexions constructives, de déboucher, au vu des résultats, sur des propositions concrètes visant à renforcer encore plus les effets bénéfiques de cette coopération.

En somme, il s'agit, pour les intervenants et les participant(e)s, d'échanger les idées, de comparer les expériences, de partager les savoir-faire et de tirer les enseignements qui s'imposent pour mieux appréhender les règles juridiques, s'approprier les instruments financiers et maîtriser les techniques managériales d'une gestion active et efficace de la coopération décentralisée.

1.2. Objectifs spécifiques de la thématique

Les objectifs de ce module se situent à plusieurs niveaux :

a. Savoir concevoir et animer un dispositif technique et financier de coopération Internationale

- Étapes et critères de choix pour un partenariat durable :
 - choix du partenaire et du/des secteurs d'intervention en cohérence avec les stratégies/priorités nationale et territoriales ;
 - suivre les étapes et procédures juridiques (convention).
- Du partenariat au projet de coopération internationale :
 - identification, montage, gestion et suivi des projets : cadre logique (travaux de groupes) ;
 - construction du budget, mobilisation des partenaires et des ressources financières : comment répondre à un appel d'offres ?
- Profil et compétences requises (capacités de négociation, communication)
 - grille de compétences pour un gestionnaire en coopération internationale/décentralisée ;
 - grille de compétences pour un formateur en matière de coopération décentralisée.

b. Maîtriser les outils pédagogiques et méthodologiques pour être un formateur dans le domaine de la coopération décentralisée

- Les travaux de groupes ont fait l'objet de mises en situation et de jeux de rôle autour du montage d'un partenariat de coopération internationale, l'élaboration d'une convention de partenariat et la présentation du projet pour un financement.

2. Capitalisation des acquis relatifs aux instruments juridiques et financiers de la coopération décentralisée

2.1. Les instruments juridiques de la coopération décentralisée

Les acquis de la plupart des participant(e)s concernent les procédures juridiques pour développer un jumelage ou élaborer une convention de partenariat de coopération décentralisée ou encore pour créer un groupement d'agglomération ou monter une société de développement social (SDL). A ce sujet, le débat a tenté d'éclairer les questions-clés comme par exemple :

- Qu'est-ce qu'une convention, un accord de partenariat, un groupement d'agglomération ?
- Y a-t-il un modèle standard ?
- Comment élaborer une convention ou un groupement intercommunal ?
- Quels sont les éléments qui doivent y figurer ?
- Qui approuve une convention et quels sont les procédures d'approbation et les critères d'appropriation ?
- Comment négocier un accord de partenariat en coopération décentralisée ?
- Comment opérer le choix du partenaire et les secteurs d'intervention en cohérence avec les stratégies/et les priorités nationales et territoriales de développement ?

Pour répondre à toutes ces questions, les conférenciers ont exposé les principes fondamentaux régissant les jumelages institutionnels, les procédures juridiques, les caractéristiques des groupements d'agglomération, les principales étapes, le processus de leur création et mise en œuvre.

2.2. Les instruments financiers de la coopération décentralisée

Les collectivités territoriales expriment des besoins de financement de leur action en matière de coopération décentralisée et de leurs projets de développement territoriaux. Elles se font connaître auprès des bailleurs de fonds potentiels, notamment multilatéraux (Union européenne, Banque mondiale, AFD...) et cherchent à appréhender leurs instruments de financement et leurs modalités d'attribution, notamment les sources de financement de la coopération décentralisée (financement interne, financement externe).

Dans ce cadre, les conférenciers ont porté le débat sur des aspects techniques de financement des besoins des collectivités territoriales (initiatives planifiées, programmes, projets et actions prioritaires) en matière de coopération décentralisée.

a. Les instruments de financement dans le cadre des programmes de la Commission européenne

Ces programmes sont de trois sortes : les programmes bilatéraux, le programme régional « CIUDAD », les programmes thématiques et notamment le nouveau programme « Acteurs non étatiques et autorités locales dans la coopération au développement (ANE&AL), qui vise principalement à soutenir les projets de développement proposés ou conduits par les organisations de la société civile et les autorités locales dans les pays partenaires.

b. Initiatives et actions financées dans le cadre de la coopération décentralisée

Ces initiatives portent sur les actions essentielles (réduction de la pauvreté et développement durable) à l'issue d'une évaluation des projets et programmes proposés à partir de facteurs comme la pertinence, l'efficacité et la viabilité des actions. Ces initiatives concernent aussi d'autres domaines prioritaires

(ressources humaines et techniques, information et mobilisation, renforcement des réseaux d'organisations et de mouvements sociaux luttant pour le développement durable, droits de l'homme, notamment droits sociaux et démocratisation).

c. Moyens de mise en œuvre des actions

Les moyens couverts par le financement communautaire pour la mise en œuvre des actions comprennent notamment : les études, l'assistance technique, les actions d'information, de formation ou d'autres services, les fournitures et travaux, les audits, les missions d'évaluation et de contrôle, les dépenses d'investissement (à l'exclusion de l'achat de biens immeubles), les dépenses récurrentes, par exemple les dépenses d'administration, d'entretien et de fonctionnement.

d. Les instruments d'aide extérieure

Les règlements de mise en œuvre du programme pour la période 2007-2013 se divisent en deux instruments : les instruments géographiques liés au degré de proximité des zones bénéficiaires par rapport à l'Union européenne (instrument de voisinage et de partenariat (IEVP) est un instrument géographique qui répond à une stratégie spécifique définie par la politique de voisinage (PEV) de l'UE) et les instruments thématiques (dialogue politique et appui aux réformes démocratiques, coopération économique et développement durable, questions commerciales : accès au marché et réformes réglementaires, coopération JAI (justice, affaires intérieures et migration), transport, énergie, société de l'information, environnement, recherche et développement, appui à la société civile, développement des services sociaux de base, éducation et santé).

e. Les plans d'action

Ces plans d'action peuvent revêtir plusieurs formes : documents politiques ciblés par pays et accords d'association signés auparavant avec les pays du voisinage, agenda commun concernant les réformes politiques et économiques à mener dans les pays du voisinage, définition des priorités à court et moyen terme, appui aux calendriers de réformes mis en place par les gouvernements eux-mêmes.

2.3. Éléments de diagnostic et d'analyse de la problématique de financement de la coopération décentralisée

Les collectivités territoriales souffrent d'une insuffisance parfois criante de ressources financières. Telle est la dimension focale d'un constat dressé avec amertume par les conférenciers et exprimé avec insistance et conviction par les participant(e)s. Car, en définitive, ledit constat est non seulement vérifié et éprouvé, mais il est vécu et dicté par leurs multiples expériences.

Pour les participant(e)s, pas besoin de preuve avérée pour en être convaincu(e)s, il suffit d'évoquer les nombreux facteurs concordants et qui expliquent l'origine de ce problème :

- l'absence d'une stratégie financière en matière de coopération décentralisée ;
- la faible stratégie de développement axée sur la réalisation de projets concrets à moyen et long termes ;
- la planification stratégique (plans communaux de développement) qui ignore les perspectives de coopération décentralisée ;
- l'insuffisante planification financière dont le corollaire est une programmation pluriannuelle ;

- la situation de crise économique et financière que connaissent les institutions financières de coopération et la volonté de réduire les budgets de coopération dans les pays du Nord ;
- l’absence d’un plan d’action stratégique en matière de coopération décentralisée qui complique la vision financière ; les actions internationales répondent à des affinités ponctuelles étrangères à toute considération stratégique et spatiale, principalement au niveau européen et africain ;
- l’absence de rubrique budgétaire consacrée à la coopération décentralisée ;
- les organigrammes des collectivités locales qui accordent très peu d’importance à l’organisation de la fonction internationale qui souffre d’un sous-encadrement manifeste en cadres spécialisés et qualifiés en matière de techniques de montage des scénarios de financement des projets ainsi qu’en techniques de négociation de ces financements destinés à couvrir les charges de la coopération décentralisée ;
- le profil diplomatique de l’ élu qui demeure insuffisant par rapport aux impératifs de l’action et des démarches à mettre en œuvre dans la gestion et le financement d’un projet de coopération décentralisée ;
- un net engagement des bailleurs de fonds dans le financement d’activités de développement en milieu urbain. De cette volonté naît l’engagement des organismes de coopération multilatérale d’augmenter davantage les budgets alloués à ce champ d’action ainsi que la conduite de multiples études liées à la problématique urbaine ;
- le financement de la coopération décentralisée pour le milieu rural qui reste très pauvre :
 - très peu de communes rurales sont engagées dans un partenariat de coopération décentralisée,
 - beaucoup plus de coopération entre les grandes villes marocaines et les villes des pays développés ;
- l’archivage des dossiers de coopération décentralisée qui n’est pas pris en compte au niveau local.

3. Capitalisation des enseignements des bonnes leçons et des meilleures pratiques

Face à toutes ces difficultés et à la complexité des scénarios de financement de la coopération décentralisée, il est nécessaire de tirer des enseignements et de penser à des solutions, comme par exemple :

- la mise en place de réseaux d’information et de communication entre ses différents acteurs et partenaires nationaux, régionaux et internationaux ;
- l’instauration d’un observatoire afin de faciliter la connaissance de ses rouages et les conditions d’accès aux différentes sources de financement des projets en coopération ;
- l’orientation des financements disponibles vers des projets prioritaires, concrets, à fort impact et adaptés aux conditions locales ainsi qu’aux aspirations des populations et institutions locales (améliorer les conditions de vie, l’accès à l’eau potable, aux soins de santé primaire et à l’éducation des catégories sociales les plus pauvres des villes du Sud, etc.).

Thématique V : principales leçons retenues

Leçon 1. Comment gagner le financement le plus approprié pour les projets de coopération décentralisée ?

Avec une veille permanente pour déterminer les programmes et les projets intéressant les collectivités territoriales et pour lesquels on peut solliciter le financement :

- déterminer le(s) programme(s) pour lesquels on peut solliciter le financement d'un projet de coopération décentralisée suppose une veille permanente des appels susceptibles d'intéresser la collectivité locale ;
- repérer le/les programmes qui intéressent la collectivité territoriale et les consulter avec le projet déjà en perspective ;
- identifier 2 à 3 programmes (maximum) susceptibles d'être intéressés par le projet.

L'objectif principal du porteur de projet c'est de le faire passer conformément aux termes fixés par le bailleur de fonds (UE) dont l'évaluation emprunte plusieurs étapes où l'on vérifie : l'éligibilité du partenariat, la pertinence du projet et la mise en œuvre financière.

Leçon 2. Quelles sont les démarches et conseils pratiques pour obtenir le financement du projet de coopération ?

Collecter l'information et professionnaliser la capacité de réponse.

• Collecter l'information :

- visite de délégations dans les pays pour se faire connaître ;
- insertion dans les réseaux et abonnement aux lettres d'information ;
- suivi de la mise en application et de l'évolution des programmes ;
- actions de lobbying pour la prise en compte des acteurs : recours aux associations d'élus locaux ;
- recours à l'expertise.

• Professionnaliser la capacité de réponse :

- information/formation de l'ensemble des acteurs (décideurs, techniciens...) ;
- mise en place des plans de formation spécifique aux techniciens des projets de coopération décentralisée (veille, cadre logique, lobbying...) ;
- culture de la concurrence, de la qualité et du respect du formalisme ;
- maîtrise des langues étrangères ;
- familiarisation avec la culture des bailleurs de fonds (genre, environnement, budget) ;
- anticipation et préparation des réponses aux obligations administratives.

Leçon 3. Comment savoir anticiper les projets ? Il s'agit de consulter le document-stratégie, d'être en relation permanente avec les délégations et réseaux de partenaires, de concevoir le projet et de s'assurer de sa cohérence et de sa faisabilité :

- consulter le « document de stratégie » ;
- être en relation permanente avec les délégations ;
- prendre des contacts avec d'autres collectivités territoriales étrangères (réseaux) : le réseau européen est souvent obligatoire pour une subvention par l'UE ;
- renforcer les partenariats et impliquer les partenaires ;
- assurer par la suite une activité de veille des appels à propositions, sur les sites de la délégation de la Commission européenne ou sur le site d'EuropeAid ;
- évaluer le travail à fournir par rapport à la subvention visée ;
- concevoir le projet en anticipant le suivi obligatoire (notamment les rapports trimestriels) ;

- faire examiner son dossier par une expertise afin de s’assurer de la cohérence et de la fiabilité du dossier.

Il ne faut pas se décourager et se retirer définitivement lorsque le projet est rejeté ; le plus souvent les subventions européennes sont accordées lors de seconds rounds.

Leçon 4. Comment formuler les projets de coopération décentralisée, particulièrement dans le cadre d’un partenariat entre collectivités territoriales nationales ? Et comment assurer l’efficacité en termes de management stratégique et opérationnel ?

Il est évidemment recommandé de développer des aptitudes de formulation et de gestion des projets, conformément aux exigences des bailleurs de fonds. A cet égard, deux approches doivent être maîtrisées et strictement observées et appliquées :

Approche projet de la coopération décentralisée

Les techniques à partager et à transférer à ce niveau concernent les phases de montage d’un projet et les démarches de gestion et d’accompagnement.

- Les phases : identification, formulation, financement, programmation, mise en œuvre, suivi, évaluation.
- Les démarches :
 - dépassement des approches ponctuelles d’où l’inscription des projets dans un contexte global (voir schéma) ;
 - accompagnement de la pérennisation des projets : à l’amont des projets (appui à la maîtrise d’ouvrage) et à l’aval des projets (contribution à la pérennisation des services) ;

Approche managériale de la coopération décentralisée (cadre stratégique opérationnel et cadre de gestion et de suivi-évaluation)

Les techniques à prendre en considération relèvent de deux disciplines du management :

- le cadre stratégique et opérationnel :
 - cadre stratégique : solutions envisagées pour plus d’efficacité et de résultats (éléments d’un référentiel de performance de gestion d’un projet de coopération décentralisée),
 - cadre opérationnel : difficultés d’application et réalités pratiques (principales questions et problématiques majeures) ;
- le cadre de gestion et de suivi-évaluation :
 - cadre de formulation du projet : matrice du cadre logique,
 - cadre de financement du projet : appel à propositions restreint, formulaire de demande de subvention,
 - cadre de gestion, de pilotage et de suivi-évaluation.

Thématique VI : Ingénierie pédagogique et techniques de la communication pédagogique

1. Problématique et objectifs de la thématique

1.1. Les problématiques de la thématique

L'ingénierie de la formation constitue un ensemble coordonné des travaux méthodologiques de conception et de réalisation des systèmes de formation. « Il s'agit d'un ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser ou de synthétiser des informations multiples nécessaires à la conception, à l'étude et à la réalisation d'un système de formation en vue d'en optimiser l'investissement et d'assurer les conditions de sa viabilité. »

L'ingénierie de la formation a ses méthodes et ses techniques qui se sont affermies : diagnostic des besoins, formulation opératoire d'objectifs, rédaction des cahiers des charges, construction des programmes pédagogiques, contrôle des conditions de transfert des acquis de la formation, méthodes d'évaluation des efforts et des effets. Ce sont là autant de moments et d'instruments qui jalonnent de façon coordonnée et systématique un processus d'ingénierie de la formation.

Dans ce cadre, l'ingénierie pédagogique est centrée sur le programme pédagogique qui est élaboré par les formateurs qui auront à conduire l'action de formation. Établi sur la base d'un cahier des charges, ce programme précise les processus pédagogiques permettant d'assurer le déroulement de la formation.

Le contenu du programme pédagogique s'articule autour des points suivants :

- la formulation des objectifs pédagogiques d'apprentissage ;
- les préalables requis (pré-requis, pré-acquis...) ;
- les contenus de formation ;
- les méthodes d'animation et les techniques pédagogiques (études de cas, exercices d'animation, simulation pédagogiques, jeux de rôle...) ;
- le déroulement de la progression de la formation (étapes, rythme, durée, organisation et composition des groupes, activités de formation...) ;
- les stratégies et scénarios des séances de formation ;
- les supports pédagogiques et le matériel didactique à utiliser ;
- les conditions de facilitation du transfert des capacités acquises aux situations réelles de travail ;
- les techniques d'évaluation (évaluation en cours, évaluation sommative...).

Par ailleurs, le contenu du programme est dispensé selon une communication pédagogique appropriée. La spécificité de cette communication, notamment son adaptation, exige du formateur des styles et des démarches pédagogiques et des techniques d'argumentation, des techniques de formulation et de reformulation, des attitudes efficaces pour réussir l'interaction avec les apprenants. La communication pédagogique nécessite également du formateur de déployer tous les fondamentaux de la prise de parole en situation de formation. Il s'agit notamment des styles de présentation, d'animation et de communication verbale, de la méthode d'influence par les modes d'expression et par le choix des mots, du renforcement de la prestation de formation par la maîtrise de la communication non verbale et, enfin, du savoir gérer l'émotivité.

1.2. Objectifs spécifiques au premier volet relatif à l'ingénierie pédagogique

Les objectifs spécifiques essentiels qui devront être atteints par les participant(e)s à l'issue des différentes séquences de l'apprentissage, sont notamment :

- reconnaître les spécificités de l'apprentissage chez les adultes ;
- identifier les types et les niveaux des compétences ;
- monter et préparer une action de formation ;
- identifier et clarifier les objectifs de la formation ;
- identifier les principales méthodes et techniques pédagogiques ;
- rédiger une fiche technique ;
- utiliser les principaux supports pédagogiques ;
- rédiger un scénario pédagogique ;
- appliquer les principales techniques d'animation d'une séance de formation ;
- évaluer une action de formation.

1.3. Objectifs spécifiques au deuxième volet relatif à la communication

Les objectifs spécifiques poursuivis par ce deuxième volet consistent pour les participant(e)s à :

- s'approprier les techniques fondamentales de la communication pédagogique d'animation, d'une simulation, d'un jeu de rôle et d'une étude de cas ;
- développer les attitudes efficaces pour réussir l'interaction avec l'apprenant ;
- découvrir les fondamentaux de la structuration du discours pédagogique ;
- s'approprier les techniques de la prise de parole en public.

2. Capitalisation des acquis de la thématique

Le contenu du module VI s'est articulé autour de deux composantes, la première porte sur l'ingénierie pédagogique, et la deuxième consiste en une série de techniques de communication pédagogique.

2.1. L'ingénierie pédagogique

Dans le but de permettre aux participant(e)s d'acquérir les compétences pédagogiques requises pour être à même de transmettre les connaissances et les savoir-faire en matière de décentralisation et de coopération décentralisée, l'offre de formation prévue s'est articulée autour des éléments de contenu suivants : l'apprentissage chez l'adulte, l'ingénierie pédagogique, le montage et la réalisation de la formation, les types et niveaux de compétence, les objectifs de la formation, la simulation d'une intervention pédagogique, les méthodes et techniques pédagogiques, les supports de formation, le scénario pédagogique, les techniques d'animation, la discussion des présentations, les techniques d'évaluation.

2.2. La communication pédagogique et la prise de parole en public

Pour permettre aux participant(e)s de développer leurs capacités d'animation et de facilitation des processus d'apprentissage et pour qu'ils soient en mesure de transmettre les savoirs en matière de gestion des affaires locales, la dernière séquence du cycle de formation a été entièrement consacrée à des exercices de prise de parole en public, à la restitution des travaux de groupe à travers des exposés, à des simulations et jeux de rôle en matière de techniques de communication et de négociation.

3. Capitalisation des leçons tirées

Tout au long de ce module, les participant(e)s ont eu l'occasion d'approfondir les divers aspects de la pédagogie des adultes dont la maîtrise est nécessaire pour acquérir le profil d'un formateur performant.

Sous la supervision du responsable pédagogique, les participant(e)s ont eu à expérimenter diverses techniques d'animation à travers les séances de restitution ou de présentation des études de cas, les séances de communication et de négociation, les séances de synthèse, de *feed-back*, de discussion des enseignements tirés des expériences vécues.

A cet égard, la lecture des travaux de groupes et l'analyse des différentes séquences pédagogiques déroulées tout au long de ce module ont permis d'identifier les recommandations et les leçons à prendre en considération dans les futurs cycles de formation de formateurs en décentralisation et en coopération décentralisée.

Thématique VI : principales leçons retenues

Leçon 1. Faire évoluer la formation de formateurs en coopération décentralisée vers un modèle spécifique à la DFCAT et ses partenaires (ART Gold du PNUD Maroc).

Ce modèle est bâti sur des principes de professionnalisme (approche compétences et résolution des problèmes) et repose sur des règles d'actions (projets professionnels, validation des acquis, tutoring et accompagnement individualisé) :

- Au plan des principes de professionnalisme :
 - articuler la formation à des compétences aux problèmes concrets posés en matière de gestion des projets de coopération décentralisée ;
 - privilégier les méthodes de résolution des problèmes et mettre l'accent sur une logique de changement qualitatif ;
 - s'employer à concrétiser les solutions préconisées et en faire une évaluation des résultats à l'issue de leur application.
- Au plan des règles pour l'action :
 - inscrire la formation à la gestion de la coopération décentralisée dans le cadre d'un projet professionnel visant à valoriser les compétences et s'appuyer sur un système formalisé de validation des acquis ;
 - instituer lors de cette formation un système de tutoring et multiplier l'accompagnement individualisé par des tuteurs ; ce « compagnonnage » actif permettra d'apporter aux participant(e)s un soutien didactique dans la mise en œuvre des actions en gestion de la coopération décentralisée ;
 - organiser des ateliers de « retours d'expérience », permettant de prendre du recul par rapport à l'expérience vécue et de faire l'analyse des pratiques professionnelles dans la conduite des projets de coopération décentralisée.

Leçon 2. Outiller les formateurs initiés aux techniques pédagogiques en supports didactiques pour mieux conduire leur mission de formation dans le domaine de la gestion de la coopération décentralisée, à la fois sur le plan des supports didactiques et des techniques pédagogiques. Il s'agit de se doter d'un matériel didactique approprié permettant de faciliter les apprentissages opératoires (guides, grille d'auto-évaluation, grille d'analyse, plan d'action, étude de cas et simulation des situations).

Les différents supports	Contenu
Supports didactiques	
Le Manuel des techniques pédagogiques	<ul style="list-style-type: none"> • Fondements et principes de l'apprentissage • Méthodes d'un apprentissage efficace • Conception et production du matériel didactique portant sur la gestion de la coopération décentralisée
Le Guide de montage d'un plan de formation ou Guide de l'ingénierie de la formation	<ul style="list-style-type: none"> • Comment structurer et organiser la fonction de formation ? • Comment établir la politique des formations ? • Comment construire le plan de formation ? • Comment identifier les besoins de formation ? • Comment formuler un objectif ? • Comment traduire les objectifs en programme de formation et en méthodes d'animation ? • Comment rédiger un plan de formation ? • Comment établir un cahier des charges de formation ? • Comment établir un budget de formation ? • Comment analyser une date et monter une formation efficace ? • Comment réaliser et assurer le suivi de la formation ? • Comment contrôler les résultats et évaluer les efforts et les effets d'une formation ? • L'évaluation des efforts passe par la réussite d'une formation opératoire des objectifs de formation • Le suivi des indicateurs donnera lieu à des activités régulières de « reporting ».
Le Guide du Formateur portant sur les bonnes pratiques de formation (spécifique aux adultes en situation professionnelle)	<ul style="list-style-type: none"> • Conception et production d'instruments de formation • Mise en œuvre de la formation-animation-communication • Le guide de suivi-évaluation des programmes de formation ou manuel de l'évaluateur • Procédures d'évaluation • Fiches méthodes • Fiches outils • La grille d'auto-évaluation des principales compétences du formateur (compétences et processus) • Compétences personnelles, conceptuelles ou intellectuelles, relationnelles, managériales et techniques • Processus : diagnostic de la gestion des compétences, analyse des compétences, référentiel de compétences, indicateurs de mesure...
Techniques pédagogiques	
Renforcer le cycle par des techniques pédagogiques beaucoup plus modernes et par un matériel didactique approprié permettant de faciliter les apprentissages opératoires	<ul style="list-style-type: none"> • Produire à partir d'un transfert méthodologique assuré par le formateur (grille d'analyse, diagnostic, plan d'action) • Savoir établir une étude de cas et simulation des situations • Être capable d'appliquer les notions et des outils acquis • Être capable de concevoir des modèles de gestion de la coopération décentralisée adaptés au contexte local, appuyés par une démarche de faisabilité pour aider à la conduite des changements

Leçon 3. Mettre l'accent sur les méthodes de résolution des problèmes intégrant les savoirs en gestion de la coopération décentralisée

- former à des situations représentatives des principales catégories de projets de coopération décentralisée (technique, juridique, financière, socio-économique, culturel...);
- approfondir les concepts, méthodes et outils qui constituent l'essentiel de la gestion de la coopération décentralisée;
- fournir des grilles d'analyse pour les démarches de diagnostic et pour l'élaboration des solutions constructives;
- consacrer du temps à la phase application au cours de laquelle les participant(e)s organisé(e)s en atelier mettront en pratique les concepts, les méthodes et les outils de gestion de la coopération décentralisée;
- se former à l'approche stratégique, à des fonctions de planification et de conduite de changement et des projets de coopération décentralisée;
- former au pilotage et à l'amélioration de la performance (système de pilotage, tableau de bord, système d'information, maîtrise du risque, système d'allocation des ressources)...

Recommandations



1. Nécessité de prendre en considération les besoins identifiés dans le cadre des programmes de formation à la gestion de la coopération décentralisée et à la conduite des processus de décentralisation au profit des participant(e)s destinés à devenir, à l'issue de ces modules, de futurs formateurs

Les participant(e)s trouvent un intérêt à être formés dans les domaines suivants en lien avec la filière professionnelle de la coopération décentralisée :

<ul style="list-style-type: none"> • Préparation du budget • Finances locales • Fiscalité locale • Gestion des marchés publics • Police administrative • Gestion du patrimoine 	<ul style="list-style-type: none"> • Management stratégique, élaboration des scénarios et processus de prise de décision. • Management des projets : montage, financement, mise en œuvre, pilotage et suivi-évaluation • Gestion axée sur les résultats et indicateurs de performance • Contrôle de gestion • Contrôle de performance • Audit interne
<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance territoriale • Management et gestion des projets Territorialisation de l'action publique : projet de territoire, prospective territoriale, intelligence du territoire, marketing territorial. • Suivi-évaluation des PCD • Stratégie de mobilisation des ressources (humaines et financières) • Approche genre • Approche partenariale • SIG • Contractualisation intercommunalité : création, financement et gestion d'un groupement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des conflits • Méthodes de travail • Méthodes de recherche • Techniques de communication • Techniques de négociation • Langues • Informatique et TIC
<ul style="list-style-type: none"> • Pédagogie des compétences • Dynamique de groupe et étude de cas : élaboration, discussion, analyse et solution d'une étude de cas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Economie mondiale

Les besoins exprimés par les participant(e)s lors de la formation aux divers modules ont été identifiés et doivent être pris en considération dans le cadre des orientations arrêtées en matière de développement de nouveaux profils des gestionnaires des affaires locales ainsi que dans le cadre des efforts déployés par la DFCAT du ministère de l'Intérieur pour renforcer les capacités de gestion, consolider les compétences métiers et les compétences transversales et managériales.

Les données collectées et traitées à l'issue de l'évaluation de chaque module font référence à une série de préoccupations, entre autres :

- la nécessité de développer des compétences exigées par divers projets de coopération décentralisée et d'intercommunalité : les cadres ont manifesté l'intérêt de développer leurs capacités de formateurs dans divers domaines de formation à la gestion desdits projets ;

- la nécessité d'utiliser de plus en plus et de façon optimale les compétences des participant(e)s ; ces derniers sont souvent spécialisés et ont des capacités techniques appréciables et un potentiel important, ils souhaitent compléter leur portefeuille de compétences par des savoirs et des savoir-faire qu'exige une gestion efficace et de qualité des projets de coopération décentralisée.

En somme, les principaux inducteurs de ces propositions de formation continue au bénéfice de ces cadres sont notamment :

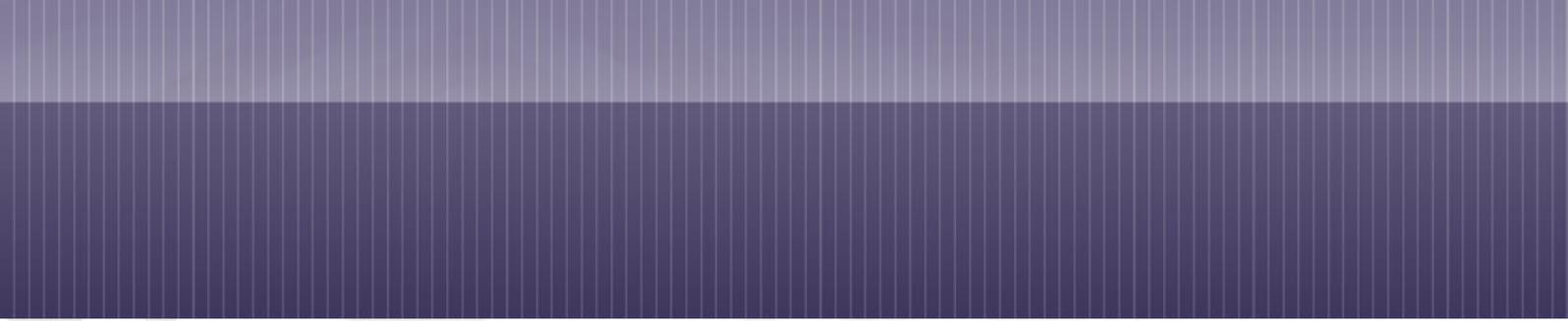
- les finalités et les objectifs affichés en matière de développement de la coopération décentralisée tant au niveau national (intercommunalité) qu'au niveau régional et international ;
- l'intense activité et le nombre de projets en cours de réalisation dans les diverses régions du Royaume.

Aussi et pour mieux répondre à des besoins de développement de savoir, de savoir-faire et de savoir-être nécessaires pour accompagner les projets de coopération décentralisée, il est proposé de prendre en considération les actions de formation ci-après dans un futur programme de formation continue des cadres du ministère de l'Intérieur.

2. Mesures identifiées et suggérées

Quelques mesures ont été identifiées et suggérées par les participant(e)s eux-mêmes pour faciliter l'impact de la formation au niveau régional. Il s'agit de mesures déjà recommandées dans le cadre de la première édition de formation de formateurs en décentralisation et coopération décentralisée :

- Consacrer plus de temps à l'acquisition d'outils par rapport aux thématiques traitées, pour mieux consolider le lien entre l'acquisition de savoirs et traduire les connaissances en habiletés et capacités opérationnelles.
- Mettre davantage ces outils en application à travers plus de travaux de groupes sur la base d'études de cas. Les participant(e)s ont fortement exprimé le besoin de mieux maîtriser les aspects techniques des thématiques traitées en matière de coopération décentralisée. Il a été jugé important d'amener les participant(e)s à expérimenter les outils présentés et les méthodes exposées et alimenter encore mieux leur boîte à outils.
- Répartir de manière équivalente le temps dédié aux interventions et celui réservé aux ateliers de travail en équipe (exemple : les matinées sont à réserver aux exposés des conférenciers, et les après-midi sont à consacrer aux travaux de groupes avec un encadrement intense des formateurs-animateurs).
- Permettre aux participant(e)s une maîtrise des outils de montage, de gestion et de suivi-évaluation des projets dans le cadre d'un partenariat. Ces outils sont essentiels pour conduire, piloter et impacter un projet de coopération décentralisée.
- Renforcer le contenu du programme au niveau des procédures financières de coopération avec les bailleurs de fonds. Dans ce sens, il est souhaitable de faire travailler davantage les participant(e)s sur la procédure de réponse à un appel d'offres des bailleurs de fonds (exemple : une procédure de la Commission européenne).
- Mettre en place un plan d'action au profit des participant(e)s afin d'animer et dispenser des formations sur la décentralisation, la coopération décentralisée ou sur toute thématique relative à la gestion de la chose locale ou qui relève de leur champ professionnel. Les participant(e)s peuvent notamment transmettre et partager le capital transférable acquis lors de ces séminaires au niveau local et régional.
- Envisager la possibilité de reconduire l'expérience au profit de participant(e)s d'autres régions du pays. Ce qui permettra de penser à innover encore plus lors d'une 3^e édition de formation de formateurs en décentralisation et coopération décentralisée.



Annexes

ANNEXE 1 : LISTE BIBLIOGRAPHIQUE

I. La documentation de la Direction de la Formation des cadres administratifs et techniques

- Le Plan stratégique de la Direction de la Formation des cadres administratifs et techniques (2011-2015)
- Le Programme national de formation au profit des collectivités territoriales et de leurs groupements
- Le Rapport de capitalisation « Cycle de formation de formateurs en décentralisation et coopération décentralisée, juillet 2011 »

II. La documentation relative au programme ART Gold du PNUD Maroc

- Appui aux réseaux territoriaux thématiques de coopération pour le programme pour la gouvernance et le développement local au Maroc
- Lignes directrices en appui à la stratégie de la région par la coopération internationale, région de Tanger-Tétouan
- Lignes directrices en appui à la stratégie de la région par la coopération internationale, région de l'Oriental
- Programme pluriannuel de coopération internationale communale, *building capacity* (2008-2012), Maroc
- Processus d'élaboration des plans communaux de développement en appui aux communes de plus de 35 000 habitants dans les régions de Tanger-Tétouan et de l'Oriental, expérience de programme ART Gold du PNUD Maroc, document de systématisation
- Plan communal de développement : commune urbaine de Tétouan (2011-2012)
- Plan communal de développement : commune urbaine de M'Diq
- Les plans opérationnels 2007 à 2012 (POA 2007, 2008, 2010, 2011 et 2012 en cours)
- Proposition d'accompagnement à la réalisation des plans communaux de développement dans le cadre du programme ART Gold du PNUD Maroc
- Rapport de capitalisation « Cycle de formation de formateurs en décentralisation et coopération décentralisée, juillet 2011
- Coopération de l'expérience de formation des formateurs de travailleurs sociaux de la région de l'Oriental, programme ART Gold du PNUD Maroc
- Fès/Florence, cités des femmes, une contribution et une réflexion commune sur la question de genre entre l'Italie et le Maroc, UNOPS
- Guide de la coopération et du partenariat des collectivités territoriales DGCL

III. Les principaux programmes d'appui à la gouvernance locale et à la coopération décentralisée au Maroc

- Programme « ART Gold Maroc, appui aux réseaux thématiques et territoriaux pour la gouvernance et le développement local » (2007-2009) PNUD.
- Programme « Accompagnement du processus de décentralisation marocain : PAD Maroc » (2005-2009), ministère français des Affaires étrangères
- Projet de gouvernance locale (PGL) (2005-2008) USAID

- Projet gouvernance locale au Maroc (GLM) (2006-2011), Agence canadienne de développement international
- Programmes de l'Union européenne :
 - Programme INDH (2007-2011)
 - Programme de jumelage institutionnel de l'Union européenne (2009)
 - Programme de coopération transfrontière Bassin maritime Méditerranée (2007-2013)
- Appel à propositions de l'Union européenne
- Programme de lutte contre la vulnérabilité des enfants en milieu rural (programme LUVÉR) (2007-2011)
- Les initiatives espagnoles (FAMSI – programme AN-MAR), le projet PROGOL (promotion de la bonne gouvernance au Nord)
- Programme de coopération internationale communale (CIC) (2008-2012) de l'Association de la ville et des communes de la région de Bruxelles-Capitale
- L'action de l'Agence pour la coopération internationale de l'Association des communes néerlandaises (Vereniging van Nederlandse Gemeenten) (depuis 2000)
- L'action de l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) (2009-2011) (projet de développement rural)
- Fonds international pour le développement agricole (FIDA) : renforcer la planification et l'exécution décentralisée et déconcentrée)
- Banque mondiale : projet de désenclavement rural (2004-2012).

ANNEXE 2 : RÉCAPITULATIF DES INTERVENANTS PAR MODULE DE FORMATION

Intervenant(e)s lors du 2 ^e cycle de formation de formateurs en décentralisation et coopération décentralisée	
Module I	Diplomates
	M. Mamadou Dior Diaw, Directeur de la Coopération décentralisée du ministère de la Décentralisation et des Collectivités locales du Sénégal. M. Eustache Mandjouhou Yolla, Directeur général de la décentralisation du ministère de l'Intérieur du Gabon M. Abdi Ould Horma, Directeur général des collectivités territoriales de la Mauritanie, Directeur national ART Gold
	Enseignants-chercheurs
	M ^{me} Nadia Bernoussi, Professeur de droit constitutionnel à la Faculté de droit de Rabat et à l'ENA. M. Mohamed Sbihi, Professeur à la Faculté de droit de Rabat-Agdal. M. Mohamed Souafi, Professeur de l'enseignement supérieur et membre de la Commission consultative de la régionalisation. M ^{me} Teresa Carballera Rivera, Professeur de droit à l'Université de Santiago de Compostelle. M. Mohammed Tozy, Professeur universitaire, Université d'Aix-en-Provence / Président de Targa-AIDE
	Experts et hauts fonctionnaires
	M. Abdelwahed Ourzik, Gouverneur, Directeur des Affaires juridiques, des Etudes, de la Documentation et de la Coopération, DGCL M. Abdelghani Guezzar, Wali, Directeur des Finances locales, DGCL
Module I	Formateurs issu(e)s du 1^{er} cycle de formation de formateurs en décentralisation et coopération décentralisée
	M. Mohamed Zouhair, Inspecteur de l'Administration territoriale, bénéficiaire du 1 ^{er} cycle de formation de formateurs en décentralisation et coopération décentralisée
Module II	Diplomates
	M. Rafaâ Ben Achour, Ambassadeur de Tunisie au Maroc. M. Haj Maiga Soulaymane Idrissa Maiga, Adjoint du Secrétaire général de Cités et gouvernements locaux unis d'Afrique (CGLUA) M. Roderick Kühne, Responsable du programme Réduction des risques des catastrophes, Ambassade de Suisse. M. Felipe Gonzalez-Lugo, Consul de l'Ambassade du Mexique M. Jean-Claude Kohler, Attaché de coopération en charge de la Gouvernance, Service de coopération et d'action culturelle, Ambassade de France au Maroc M. Boonen Herman, Conseiller à la Coopération, Ambassade de Belgique M ^{me} Fauzaya Talhaoui, Sénatrice fédérale au Parlement belge M. Li Jinjin, Conseiller à l'Ambassade de Chine au Maroc
	Experts et hauts fonctionnaires
	Michel Lavoie, Expert du Projet gouvernance locale au Maroc, Agence canadienne de développement international (ACDI) M. Hamimaz Mohammed, Chef de division à la Direction générale des collectivités locales, ministère de l'Intérieur, Maroc M ^{me} Maha Merezak, Spécialiste de programme, Direction des Sciences, ISESCO M. Mhamed Grine, Président de l'Institut CDG M ^{me} Elisabeth Gateau, ancienne Secrétaire générale de Cités et gouvernements locaux unis (CGLU) M. Monkid Mestassi, Secrétaire général du ministère des Affaires économiques et générales, Maroc

Module III	Diplomates
	M. Aziz Hasbi, ancien Représentant du Royaume du Maroc aux Nations Unies M. Fabrizio Poretti, Direction du Développement et de la Coopération, Conseiller à l'Ambassade de Suisse M. Jean-Claude Kohler, Adjoint au Conseiller culturel, Ambassade de France au Maroc M ^{me} Isabelle VALOIS, Chef de la Coopération à l'ACDI, Ambassade du Canada M ^{me} Cristina Gutierrez, Coordinatrice générale de la coopération à l'Ambassade d'Espagne au Maroc
	Enseignants, chercheurs
	M. Abdessalam Saidi Dahman, Enseignant-chercheur à l'IAV Hassan II, Secrétaire général de l'Association Targa-AIDE
	Experts et hauts fonctionnaires
M. Adil Hidane, Chef de la division des Synthèses macroéconomiques à la Direction des Études et des Prévisions financières, ministère de l'Économie et des Finances M ^{me} Stéphanie Druguet, Chargée de programmes au sein de la section Développement social et rural, Union européenne M ^{me} Zakia El Midaoui, Directrice de la Coopération multilatérale et des Affaires économiques internationales, ministère Affaires étrangères et de la Coopération M. Anwar Soulami, Senior Communications Officer, Banque mondiale M ^{me} Aziza Akhmouch, Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) M. Jean-Benoît Manhes, Représentant adjoint de l'UNICEF au Maroc	
Module IV	Diplomates et représentants d'institutions de coopération internationale
	M. Jean-Pierre Elong M'bassi, Secrétaire général de Cités et gouvernements locaux unis d'Afrique (CGLUA) M. Cristino Pedraza, CTP du programme ART Gold du PNUD Maroc M ^{lle} . Agnes Bertholier, Chargée de projets à ART Gold du PNUD Maroc M. Sergio Castanar, FAMSI Espagne, Fonds andalou des municipalités pour la solidarité internationale M. Nicolas Perrin, Représentant du Conseil régional de PACA au Maroc M. Giovanni Saporiti, Représentant du Felcos Umbria au Maroc
	Experts et hauts fonctionnaires
	M ^{me} Najat Zarrouk, Gouverneur, Directrice de la Formation des cadres administratifs et techniques, ministère de l'Intérieur M. Saïd Ameziane, Directeur régional des Eaux et Forêt de Benslimane M. Brahim Ziani, Directeur de la Réglementation et du Contrôle au ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement M. Mounir Mentak, Chef du service Coopération à la Direction des Affaires juridiques, des Études, de la Documentation et de la Coopération, ministère de l'Intérieur M. Mustapha Benbouya, Chef de la division Environnement à la Commune urbaine de Rabat M. Hassan Nouha, Directeur de la société STAREO M ^{me} Karima Lebbar, Chef de la division de la Coopération à la Commune urbaine de Rabat M. Massimiliano di Tota, ex-Directeur du CISS, consultant international M. Fatiha El Hassani, Association Rabat-2013
	Formateurs issu(e)s du 1^{er} cycle de formation de formateurs en décentralisation et coopération décentralisée
M ^{me} Nisrine Alami, Chef de la division Technique et Environnement au sein du Conseil régional de Tanger-Tétouan	

Module V	Experts et hauts fonctionnaires
	M. Elong M'bassi, Secrétaire général de Cités et gouvernements locaux unis d'Afrique (CGLUA) M. Brahim Ziani, Directeur de la Réglementation et du Contrôle au ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement M. Mounir Mentak, Chef du service de la Coopération à la direction des Affaires juridiques, des Études, de la Documentation et de la Coopération, ministère de l'intérieur M. Abdessalam Cherkaoui, Enseignant et ex-Conseiller à l'Ambassade des USA M ^{lle} Agnès Berthollier, Chargée de projets, Programme ART Gold du PNUD Maroc M. Brahim Baho, Chef du service de la Coopération de la Commune urbaine de Figuig
	Enseignants, chercheurs
	M. Abdellatif Jabrani, Professeur de droit à la Faculté des Sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger
	Parlementaires et élus
	M. Mohammed Jamal Bouzidi, Parlementaire et Président du Conseil communal de Taounate M. Ouammou, Parlementaire, Président du Conseil communal de Tiznit M. Abdelkébir Berkia, Parlementaire et ex-Président du Conseil régional de Rabat-Salé-Zemmour-Zaër
Formateurs issu(e)s du 1^{er} cycle de formation de formateurs en décentralisation et coopération décentralisée	
M. Mohammed Zerouali, Chargé de la Coopération au Conseil régional de l'Oriental	
Module VI	M. Berrachel Mohamed, Chef de division à la DFCAT, ministère de l'Intérieur M. Benabderrahmane Rachid, Chef de service à la DFCAT, ministère de l'Intérieur
	Coordinateur pédagogique : M. Mostafa Rhomari

ANNEXE 3 : LISTE DES PARTICIPANT(E)S

Prénom et nom	Grade et fonction	Commune	Ville	Téléphone et e-mail
Latifa Azeroual 	Administrateur SG	CR Aït Bourzouine	Province d'El Hajeb	0662 348 380 aze.latifa@gmail.com
Fatima Zouhir 	Administrateur SG	CR de Braksa	Province de Khouribga	0677 365 309 zfatima123@hotmail.com
Zahra Lazaar 	Administrateur Prin.	DGCL / DAJEDC	Rabat	0663 065 800 zlazaar@interieur.gov.ma
Mohamed Heddaji 	Administrateur Prin.SG	CR d'Ayir	Province de Safi	0661 709 370 heddaji_mo@hotmail.com
Mohammed Taouil 	Administrateur Prin. SG	CR d'Aïn Kansan	Province de Moulay Yacoub, Fès	0663 474 266 taouil.med@hotmail.com
Abdelaziz Mounir 	Administrateur Prin. SG	CR de Bzou	Province d'Azilal	0670 715 026 yas-ikr-aziz@hotmail.fr
Mahmoud Nordeddine 	Administrateur Prin.	Région de Tadla-Azilal	Wilaya de Beni Mellal	0661 982 814 mahmoudnor@gmail.com

Prénom et nom	Grade et fonction	Commune	Ville	Téléphone et e-mail
Abdelkarim Karimi 	Administrateur Prin. SG	CR de Laatamna	Province de Berkane	0661 340 289 / 0536 250 060 abdel_karimi@hotmail.fr
Fatna Chafiq 	Administrateur Prin. SG	CR de Maaziz	Province de Khemisset	0662 888 740
Ali Akdim 	Administrateur Prin. SG	CR d'Adis	Province de Tata	0668 397 853 ali.akdim@gmail.com
Nazha Lomari 	Administrateur Prin. SG	CR de Tifa	Province de Taza	0661 235 276 nazhalomari@hotmail.com
Oulaya Bouanani 	Administrateur Prin.	DGCL / DAJEDC	Préfecture de Rabat	0660 949 728 oulaya-bouanani@hotmail.com
Dkir Boubker 	Administrateur Prin. SG	CR d'Oulad Friha	Province de Settat	0661 531 205 boubker29@hotmail.fr
Naima Khattab 	Administrateur Prin. SG	CR de Zaida	Province de Midelt	0670 355 198 / 0535 364 030 naimakhattab@yahoo.fr

Prénom et nom	Grade et fonction	Commune	Ville	Téléphone et e-mail
Hamdi Ahl Sayed 	Administrateur Prin. SG	CU de Dakhla	Dakhla	0661 475 831 hamdi.ahl.sayed@gmail.com
Lamiaa El Ftouh 	Administrateur Adjoint	CR de Melloussa Service du personnel	Province Fahs-Anjra Tanger	0678 339 656 / 0669 943 472 elftouh.lamiaa@hotmail.com
Ahmed El Jounaidi 	Administrateur Prin. SG	CR de Freija	Province de Taroudante	0661 228 193 eljoun@yahoo.fr
Salima Jabal 	Administrateur Prin. Chef D.A.J.	CU d'Assilah	Assilah	0661 464 192 salimajabal@gmail.com
Atika Daouda 	Administrateur Prin.	CU de Rabat (Service de la coordination locale DCD)	Rabat	0661 111 744 atika-daouda@hotmail.com
Elmahjoub Kalli 	Ingénieur chargé d'Etudes	Région Chaouia- Ouardigha	Settat	0661 206 512 el.mahjoubkalli@gmail.com
Hicham El Mrabet 	Administrateur Adjoint	CU de Rabat (Service des conventions et partenariats internationaux)	Rabat	0663 501 301 elmrabethicham@yahoo.fr

Prénom et nom	Grade et fonction	Commune	Ville	Téléphone et e-mail
Abdellah Ait Brahim 	Administrateur Prin.	CU de Meknès (D.A.A.)	Meknès	0649 214 340 khalil-chidori@hotmail.fr
Abdelhamid Moustaadil 	Administrateur Prin.SG	CU de Berrechid	Berrechid	0669 777 400 hamid_moustaadil@hotmail.fr
Abdellah Boulhilt 	Administrateur Prin. SG	CR de Tangarfa	Province de Sidi Ifni	0661 385 163 / 0670 587 114 abdouboulhilt@gmail.com
Aicha Belouarda 	Administrateur Prin.	Région de Chaouia-Ouardigha	Settat	0667 584 015 / 0661 209 021 belaicha@gmail.com
Latifa Hijri 	Administrateur Prin. SG	CU d'Essaouira	Essaouira	0661 521 947 hlati17@hotmail.com
Souad El Gharras 	Administrateur	Région Gharb-Chrarda-Beni Hssen (Service de coopération et de partenariat)	Kénitra	0661 473 369 souad_22000@yahoo.fr
Elmostafa Yahya 	Administrateur ADJ SG	CR d'Abbou Lakhel	Province de Figuig	0661-063-890 / 0668 368 977 roveau@hotmail.com
Karima Lebbar 	Administrateur Prin.	CU de Rabat (Division de la Coopération décentralisée)	Rabat	0661 225 688 doc_lebbar@yahoo.fr L'intéressée n'a pas pris part à l'ensemble du cycle de formation

ANNEXE 4 : PROGRAMMES DES MODULES DE FORMATION

Module I : La régionalisation et les collectivités territoriales

Objectifs du cycle de formation :

- former des futurs points focaux territoriaux de coopération décentralisée afin de garantir l'élaboration de la proposition pour la composition de « l'Offre de services en coopération décentralisée » au sein de la Direction générale des collectivités locales (DGCL) ;
- renforcer les connaissances théoriques et pratiques des professionnels(le)s marocain(e)s, futurs gestionnaires de l'Unité de coopération de la DGCL en matière de décentralisation et de coopération décentralisée.

Objectifs opérationnels (acquis prévus)

A la fin de ce 1^{er} module, le participant doit être capable de :

- saisir les enjeux de la régionalisation et en comprendre les mécanismes et faire la distinction entre la décentralisation et la déconcentration ;
- connaître le rôle et les attributions des collectivités territoriales marocaines ;
- connaître et comprendre le cadre juridique et les modalités de gestion des finances des collectivités territoriales ;
- s'imprégner de la pratique de la régionalisation au niveau territorial, à travers des séminaires avec les autorités locales et les élus locaux.

Contenu

A. Le cadre institutionnel, juridique et administratif de la régionalisation

1. La stratégie d'accompagnement des collectivités territoriales par la DGCL
2. La régionalisation au Maroc :
 - les différents niveaux de la décentralisation (national, régional, provincial/préfectoral, communal) ;
 - attributions et missions des collectivités locales : études des différentes chartes ;
 - fonctionnement et compétences des régions :
 - régionalisation et bonne gouvernance,
 - les réformes en cours en matière de régionalisation des services déconcentrés.

B. Les finances locales

3. Etat des finances et de la fiscalité locales par niveau de collectivité locale :
 - cadre juridique et principales réformes ;
 - les acteurs intervenants en matière de finances locales ;
 - la fiscalité locale ;
 - les marchés publics ;
 - la comptabilité ;
 - le contrôle de tutelle.

Visites de terrain :

- séminaire à la Cour des comptes ;
- séminaire à l'Instance de lutte contre la corruption.

Animateurs

- M. Allal Sakrouhi, Wali, Directeur général des collectivités locales (DGCL)
- M^{me} Alia Al Dalli, Représentante adjointe du PNUD Maroc
- M^{me} Najat Zarrouk, Gouverneur, Directrice de la Formation des cadres administratifs et techniques au ministère de l'Intérieur.
- M. Abdelghani Guezzar, Gouverneur, Directeur des Finances locales (DFL) du ministère de l'Intérieur
- M. Abdelouahed Ourzik, Directeur des Affaires juridiques, des Etudes, de la Documentation et de la Coopération à la DGCL
- M^{me} Zakia El Midaoui, Directrice de la Coopération multilatérale au ministère des Affaires étrangères et de la Coopération
- M. Cristino Pedraza, Conseiller technique principal du programme ART Gold du PNUD Maroc
- M^{me} Nadia Bernoussi, Professeur de droit constitutionnel, Ecole nationale d'administration
- M^{me} Teresa Carballeira Rivera, Professeur de droit administratif, Faculté de droit, Université de Santiago de Compostelle, Espagne
- M. Abdessalam Dahmane Saidi, Coordinateur général de l'Association Targa-AIDE
- M. Mohammed Tozy, Professeur universitaire et président de l'Association Targa-AIDE
- M. Mohammed Souafi, Professeur de l'enseignement supérieur et membre de la Commission consultative de la régionalisation.
- M. Mohamed Sbihi, Professeur à la Faculté de droit de Rabat-Agdal
- Délégation de la coopération Sud-Sud (Sénégal-Mauritanie-Tunisie-Gabon)
- M. Abdi Ould Horma, Directeur général des collectivités territoriales de la Mauritanie, Directeur national ART Gold
- M. Eustache Mandjouhou Yolla, Directeur général de la décentralisation du ministère de l'Intérieur du Gabon.
- M. Mamadou Dior Diaw, Directeur de la Coopération décentralisée du ministère de la Décentralisation et des Collectivités locales du Sénégal

Date : du 26 au 30 septembre 2011

Lieu :

- Formation théorique : Ecole nationale d'administration (ENA) de Rabat
- Hébergement : hôtel Chellah

Programme

Dimanche 25 septembre 2011	
Accueil à l'hôtel Helnan Chellah	
16h00	Inscription des participants
Lundi 26 septembre 2011 matin	
Amphithéâtre du ministère de l'Intérieur	
Inauguration de la Mission Coopération Sud-Sud avec les délégations du Gabon, de la Mauritanie et du Sénégal	
9h30	Régionalisation : axe prioritaire dans le Programme de Coopération Maroc-PNUD : Modèle du programme ART Gold du PNUD Maroc Présentation des objectifs et de l'agenda de la Mission Présentation du projet de la Convention de partenariat et de coopération Sud-Sud Signature du Mémoire d'accord de partenariat et de coopération Sud-Sud M. Allal Sekrouhi, Wali et Directeur général des collectivités locales du Maroc, ministère de l'Intérieur. M ^{me} Najat Zarrouk, Gouverneur, Directrice de la DFCAT. M ^{me} Zakia El Midaoui, Directrice de la Coopération multilatérale, ministère des Affaires étrangères et de la Coopération M ^{me} Alia Al Dalli, Représentante Résidente adjointe du PNUD Maroc. MM. les Ambassadeurs au Maroc du Gabon, du Sénégal et de la Mauritanie Partenaires de la coopération internationale présents au Maroc (AECID, Coopération italienne, française et belge) M. Cristino Pedraza, Conseiller technique principal du programme ART Gold du PNUD Maroc
13h30	Pause-déjeuner
Lundi 26 septembre 2011 – Après-midi	
Salle de conférences à l'ENA	
Ouverture du 2 ^e cycle de formation des formateurs en décentralisation et coopération décentralisée	
14h30	Allocution de M ^{me} Najat Zarrouk, Gouverneur, Directrice de la DFCAT Allocution de M ^{me} Alia Al Dalli, Représentante Résidente adjointe du PNUD Maroc Allocution de M. Abdesslam Dahman Saidi, Coordinateur général de l'Association Targa-AIDE Allocution de M. Mostafa Rhomari, Responsable pédagogique
15h30	Les principales innovations introduites par la nouvelle Constitution au Maroc M ^{me} Nadia Bernoussi, Professeur de droit constitutionnel à la Faculté de droit de Rabat et à l'Ecole nationale d'administration
17h00	Cadrage méthodologique et clôture de la 2 ^e journée
Mardi 27 septembre 2011 à l'ENA	
Salle de conférences	
9h00	Les innovations dans la Constitution en matière de décentralisation M. Abdelwahed Ourzik, Directeur des Affaires juridiques, des Etudes, de la Documentation et de la Coopération, DGCL
10h00	Bilan – réforme sur les ressources des collectivités locales et les finances locales M. Abdelghani Guezzar, Gouverneur, Directeur des Finances locales (DFL) au ministère de l'Intérieur
11h00	Pause-café
11h15	Décentralisation fiscale M. Mohamed Sbihi, Professeur à la Faculté de droit de Rabat, Agdal
12h15	Débat
13h30	Pause-déjeuner
14h30 – 17h30	Visite à la Cour des comptes

Mercredi 28 septembre 2011 à l'ENA	
Salle de conférences	
9h00	Régionalisation et collectivités territoriales au Maroc M. Mohamed Souafi, Professeur de l'enseignement supérieur et membre de la Commission consultative de la régionalisation
10h30	Débat
11h30	Pause-café
11h45	Débat
13h00	Pause-déjeuner
14h30 – 17h30	Travaux en groupes
Jeudi 29 septembre 2011 à l'ENA	
Salle de conférences	
9h00	Les concepts généraux sur la décentralisation et la déconcentration M ^{me} Teresa Carballera Rivera, Professeur de droit à l'Université de Santiago de Compostelle, Espagne
10h30	Pause-café
10h45	Débat
13h00	Pause-déjeuner
14h30 – 17h30	Visite à l'Instance de prévention contre la corruption
Vendredi 29 septembre 2011 à l'ENA	
Salle de conférences	
9h00	La nouvelle Constitution en rapport avec la régionalisation et la décentralisation M. Mohammed Tozy, Professeur universitaire, Université d'Aix-en-Provence / Président de Targa-AIDE
10h00	Pause-café
10h15	Benchmark Décentralisation/Régionalisation M. Mamadou Dior Diaw, Directeur de la Coopération décentralisée au ministère de la Décentralisation et des Collectivités locales du Sénégal M. Eustache Mandjoughou Yolla, Directeur général de la décentralisation au ministère de l'Intérieur du Gabon M. Abdi Ould Horma, Directeur général des collectivités territoriales de la Mauritanie, Directeur national ART Gold
12h30	Débat
13h30	Pause-déjeuner
14h30 – 18h00	Travaux en groupes et clôture du premier module

Module II : Benchmark sur la décentralisation

Contexte

La nouvelle Constitution du Maroc approuvée par référendum le 1^{er} juillet 2011 prévoit que les collectivités territoriales s'administrent librement par les conseils élus dans le respect des lois. Dans ce sens et à l'instar des pays avancés, la décentralisation confère l'exercice de responsabilités importantes aux décideurs locaux dans le but essentiel d'offrir des services de qualité aux citoyens. Cela suppose que les collectivités territoriales disposent :

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

En fait, tout système de décentralisation suscite des problématiques ayant trait à la répartition des pouvoirs entre l'Etat et les collectivités territoriales, au transfert des compétences aux collectivités territoriales, au transfert des moyens financiers ainsi qu'à la place des ressources humaines dans le processus de renforcement de la décentralisation.

I. Problématique de la répartition des pouvoirs Etat-collectivités territoriales

Le renforcement de la décentralisation ne dépend pas seulement d'un transfert des compétences et des moyens, il reste aussi largement tributaire de la modernisation de l'Etat et de la gouvernance locale.

Plusieurs questions se sont posées aux pays avancés ou en cours de développement en matière de décentralisation : la redéfinition des pouvoirs et de leur répartition entre l'Etat et les collectivités, l'organisation des différents échelons locaux, la présence territoriale de l'Etat, la recomposition des responsabilités locales, la configuration et la mise en œuvre de la gouvernance...

A ces questions, les pays d'Europe, d'Amérique, d'Afrique et d'Asie ont tenté d'apporter des innovations majeures, recherchant ainsi une voie d'avenir dans la réforme des rapports Etat-collectivités territoriales et une meilleure application de l'esprit de la décentralisation.

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

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

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

- Rapports entre l'Etat et les collectivités territoriales
 - Quelles leçons inspire l'analyse benchmark des expériences des pays étrangers pour mieux organiser les relations de pouvoir entre l'Etat et les collectivités locales ?
 - Comment s'est opéré le renforcement de la décentralisation dans les pays européens et africains et sur quelles bases ?
 - Comment assurer une meilleure lisibilité du champ d'intervention de l'Etat et celui des collectivités territoriales ? La clarification des responsabilités et le partage des compétences ne permettent-ils pas à ces collectivités d'exercer pleinement, et en toute liberté, leurs compétences ?

- Quels sont les domaines de compétences qui relèvent des décideurs locaux ?
- Quels sont les domaines dans lesquels l'Etat et les collectivités territoriales agissent conjointement ?
- Quels sont les domaines dans lesquels les collectivités territoriales sont associées ?
- Comment s'opère le partenariat entre l'Etat et les collectivités territoriales ?
- Quelles sont les conditions de réussite de ces rapports être l'Etat et les collectivités territoriales (dialogue responsable, confiance réciproque, liberté d'initiative...) ?
- Rappports entre les autorités déconcentrées et les autorités décentralisées
 - Quel « état des lieux croisés » des rapports sur le territoire entre les autorités déconcentrées de l'Etat et les autorités territoriales en charge de compétences transférées ?
 - Une compétence transférée ne signifie-t-elle pas un contrôle de plus de la part de l'autorité de l'Etat ?
 - Les structures territoriales supposées exercer des compétences transférées ne sont-elles pas toujours contrôlées par les services déconcentrés de l'Etat (contrôle juridique et technique tatillon sur l'activité des entités décentralisées) ?
 - Comment les autres pays (notamment européens) ont-ils repensé l'organisation déconcentrée de l'Etat ?
 - Quels enseignements tirés de leur expérience en matière de choix de l'échelle pertinente et efficace de mise en cohérence de l'action de l'Etat dans les territoires ?
 - Dans quelle mesure le cadre régional constitue-t-il le niveau essentiel pour rationaliser les structures de l'Etat ? Est-il le plus adapté pour traiter les grandes questions de développement économique et social ?
 - Quelle reconfiguration stratégique de l'Etat dans les territoires permettant de mieux conduire les chantiers de développement local ?
- Rappports entre les collectivités territoriales et les structures intercommunales
 - Quel est le rôle de l'intercommunalité dans la décentralisation ? Quelle est la place de l'intercommunalité dans la modernisation des chantiers de l'action publique territoriale ?
 - En quoi l'exercice de compétences élargies d'une collectivité territoriale conduit-il à l'émergence de nouveaux espaces de solidarité que sont les intercommunalités ? Comment a-t-on développé l'intercommunalité ailleurs dans d'autres pays d'Europe ou d'Afrique ? Quelle organisation ? Quelles incitations financières ? Quels champs d'intervention ? Quelles compétences déléguées ?
 - Quels sont les points forts et les points faibles des structures intercommunales ?
 - Comment se présentent les enjeux de développement de l'intercommunalité ?
 - Comment s'opère la mutualisation des moyens des structures intercommunales considérées comme gage d'efficacité et d'économie ?
 - Quelle ingénierie intercommunale pour mieux participer à l'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens ?

II. Problématique de transfert des compétences aux collectivités territoriales

Cette problématique suscite en fait les principales interrogations suivantes :

- Comment s'opère l'objectif relatif au tracé des « blocs » de compétences entre les collectivités territoriales et l'Etat ?
- Quelles sont les compétences transférées ? Quelles sont les compétences transférables, les compétences consultatives, les compétences propres ou encore les compétences générales et les compétences spécifiques ?

- Quelle « délégation » ou « transfert de missions » est faite au profit des collectivités territoriales dans les divers domaines de l'action économique (développement, investissement, emploi...), de l'action sociale (santé, habitat...), de l'action éducative et d'enseignement ou encore de l'action culturelle... ?
- Dans quelle mesure le transfert des compétences renforce-t-il la décentralisation ?

III. Problématique du transfert des moyens financiers

L'exercice effectif et efficace d'un champ élargi de compétences s'accompagne incontestablement de la disponibilité de moyens financiers suffisants. Il s'agit là d'une exigence de réussite de la décentralisation et de l'autonomie des collectivités territoriales.

Dans certains pays, la Constitution assure aux collectivités territoriales la qualité des ressources transférées pour mieux assumer leurs compétences.

- Comment s'opère la garantie de transfert des moyens financiers correspondant à des responsabilités nouvelles des collectivités territoriales ?
- Quelle place réserve-t-on à la fiscalité dans la structure des collectivités territoriales dans les pays ayant une très forte tradition de décentralisation ?
- Dans quelle mesure les élus locaux peuvent-ils faire accepter leurs décisions et imprimer leur choix sans ressources fiscales propres ?
- Quelle est la part déterminante des ressources propres dans l'ensemble des ressources dont doit disposer une collectivité territoriale pour garantir le principe de la libre administration ?
- Que représente le poids des collectivités territoriales dans les finances publiques de l'Etat ?
- Quelles sont les mesures à prendre pour permettre d'associer les collectivités territoriales à la politique générale de maîtrise des comptes publics ?
- Y a-t-il une programmation budgétaire pluriannuelle (ou contrat pluriannuel) qui détermine l'évolution des dotations aux collectivités territoriales ?

IV. Problématique de la place des ressources humaines dans le processus de renforcement de la décentralisation

L'enjeu de la capacité financière d'une collectivité territoriale dans le processus de décentralisation rejoint un autre enjeu majeur, celui du développement des capacités des ressources humaines. Pour faire face à cet enjeu, plusieurs pays se sont dotés d'une fonction publique territoriale.

Les attentes et les questions-clés que soulève cette question portent sur :

- Comment est organisée une fonction publique territoriale ? Sur quelle logique est fondée cette organisation (logique de filières, logique de métiers...)?
- Quelle réforme de la fonction publique faudrait-il mettre en place pour appuyer le processus de décentralisation ?
- Est-il opportun aujourd'hui de créer – à l'instar de certains pays d'Europe – une fonction publique locale pour mieux doter les collectivités territoriales de ressources humaines ?
- Ou bien s'agit-il de mettre en place un dispositif de mobilité et de redéploiement de personnel de l'Etat au profit des collectivités territoriales ?
- Quel plan de modernisation de développement des capacités de la fonction publique territoriale ?
- Comment faudrait-il valoriser les ressources humaines pour qu'elles demeurent le gage d'une action de qualité des collectivités territoriales ?

Objectifs du module

A la fin de ce 2^e module, le participant doit être capable de :

- faire la distinction entre différents modèles de décentralisation et pouvoir saisir les enjeux, les mécanismes et les difficultés rencontrés par ces modèles ;
- comprendre comment les différents modèles présentés font face aux différentes problématiques susvisées ;
- pouvoir tirer les leçons des différents exemples étudiés en termes d'opportunité et de contrainte, tout en faisant ressortir des problématiques transversales aux différents modèles de décentralisation selon la grille d'analyse élaborée par l'UIR ;
- promouvoir l'esprit et le travail d'équipe à travers des travaux de recherche en groupes sur le modèle de décentralisation d'autres pays non présentés.

Axes du module

Le module s'articule autour de la présentation de plusieurs modèles de décentralisation à travers les différents continents ou au niveau de quelques organisations :

- Le Monde arabe
- L'Europe
- L'Afrique
- L'Amérique
- L'Asie
- Cités et gouvernements locaux unis (CGLU).

Public cible

- 30 fonctionnaires locaux, essentiellement des secrétaires généraux de commune, dont 14 femmes.
- Animation
- Des professeurs universitaires
- Des experts étrangers
- Des représentants d'ambassades accrédités à Rabat
- Des représentants d'organisations internationales
- Des bailleurs de fonds

Outils pédagogiques

- Exposés, notamment avec PowerPoint
- Cas pratiques
- Témoignages
- Visites de terrain

Lieu et date

- Université Internationale de Rabat (Technopolis)
- Du lundi 28 novembre au vendredi 2 décembre 2011

Programme

Dimanche 27 novembre 2011	
Accueil et installation à l'Université internationale de Rabat	
Lundi 28 novembre 2011 à l'Université internationale de Rabat – Amphithéâtre	
Ouverture du séminaire	
9h00 – 9h30	Mot de bienvenue de M. Nouredine Mouaddib, Président de l'Université internationale de Rabat Allocution de M. Abdelwahed Ourzik, Gouverneur, Directeur des Affaires juridiques, des Etudes, de la Documentation et de la Coopération Allocution de Mme Najat Zarrouk, Gouverneur, Directrice de la Formation des cadres administratifs et techniques Allocution de M. Cristino Pedraza Lopez, Conseiller technique principal du Programme ART Gold du PNUD Maroc Allocution de M. Mohamed Larbi Ferdawssi, vice-président de l'Association Targa-AIDE Présentation du programme par M. Mostafa RHOMARI, Professeur, Coordonateur pédagogique du cycle de formation
Présentation de modèles européens	
9h30 – 10h00	La décentralisation en Suisse, par M. Roderick Kühne, Responsable du programme Réduction des risques des catastrophes, Direction du développement et de la coopération, Ambassade de Suisse
10h30 – 10h45	Pause-café
10h45 – 12h30	Débat
12h30 – 14h00	Pause-déjeuner
Présentation de modèles européens (suite)	
14h00 – 14h30	La décentralisation en Allemagne, par M. Mohammed Hamimaz, Chef de division à la Direction générale des collectivités locales, ministère de l'Intérieur, Maroc
14h30 – 15h45	Débat
15h45 – 16h30	Visite du campus et présentation du mécanisme de certification
16h30 – 16h45	Pause-café
16h30 – 17h00	Synthèse de la journée par M. Mostafa Rhomari
17h00	Cocktail de bienvenue
18h00 – 19h30	Conférence sur « Migrations et interculturalité », animée par le Professeur Serge Raynal, HEC, Mines Paris tech
Mardi 29 novembre 2011 – Salle de la Présidence	
Présentation de modèles du Monde arabe	
9h30 – 10h15	La décentralisation en Tunisie, par M. Rafaâ Ben Achour, Ambassadeur de Tunisie au Maroc
10h15 – 11h00	La décentralisation dans le Monde arabe, D. Maha Merezak, Spécialiste de programme, Direction des Sciences (ISESCO)
11h00 – 11h15	Pause-café
11h15 – 12h30	Débat
12h30 – 14h00	Pause-déjeuner
Présentation de modèles latino-américains	
14h00 – 14h45	La décentralisation au Mexique, par M. Felipe Gonzalez-Lugo, Consul de l'Ambassade du Mexique

Présentation de modèles européens (suite)	
14h45 – 15h15	La décentralisation en Belgique, par M. Herman Boonen, Conseiller à la Coopération, Ambassade de Belgique
15h15 – 15h45	Témoignage sur la décentralisation en Belgique, par Mme Fauzaya Talhaoui, Sénatrice fédérale au Parlement belge
15h45 – 16h00	Pause-café
16h00 – 17h00	Débat
17h00 – 17h30	Synthèse de la journée par M. Mostafa Rhomari
18h00 – 19h30	1 ^{re} session de l'Atelier informatique de préparation à la certification C2i
20h00	Dîner au restaurant VIP (Technopolis)
Mercredi 30 novembre 2011 – Salle de la Présidence	
Présentation de modèles africains	
9h00 – 9h30	La décentralisation en Afrique, par M. Haj Maiga Soulaymane Idrissa Maiga, Adjoint du Secrétaire général de Cités et gouvernements locaux unis d'Afrique (CGLUA)
Présentation de modèles européens (suite)	
9h30 – 10h00	La décentralisation en Espagne, par Mme Julia Miguez, Responsable des programmes de coopération internationale auprès de l'Ambassade d'Espagne au Maroc
10h00 – 10h15	Pause-café
10h15 – 12h30	Débat
12h30 – 14h00	Pause-déjeuner
Décentralisation et organisation internationales	
14h00 – 14h30	La gouvernance décentralisée, par M. Mhamed Grine, Président de l'Institut CDG
14h30 – 15h30	La décentralisation au niveau mondial, par M ^{me} Elisabeth Gateau, Ancienne Secrétaire générale de Cités et gouvernements locaux unis (CGLU), membre du comité d'honneur de CGLU
15h30 – 15h45	Pause-café
15h45 – 17h00	Débat
17h00 – 18h00	Synthèse de la journée par M. Mostafa Rhomari
Jeudi 1^{er} décembre 2011 – Salle de la Présidence	
Présentation de modèles nord-américains	
9h00 – 10h00	La décentralisation au Canada, par M. Michel Lavoie, Expert du Projet gouvernance locale au Maroc, Agence canadienne pour le développement international (ACDI)
10h00 – 11h00	Débat
10h00 – 10h15	Pause-café
Présentation de modèles européens (suite)	
11h00 – 11h30	La décentralisation en France, par M. Jean-Claude Kohler, Attaché de coopération en charge de la gouvernance, Service de coopération et d'action culturelle, Ambassade de France au Maroc
11h30 – 12h30	Débat
12h30 – 14h00	Pause-déjeuner

Visites aux institutions de la bonne gouvernance : l'Institution du Médiateur	
15h00	Accueil de la promotion au siège de l'Institution du Médiateur
15h15	Présentation de l'Institution du Médiateur : missions, organisation
16h15	Pause-café
16h30	Débat
20h00	Dîner en ville
Vendredi 2 décembre 2011 – Salle de la Présidence	
Présentation de modèles asiatiques	
9h00 – 10h00	La décentralisation en Chine, par M. Li Jinjin, Conseiller à l'Ambassade de Chine au Maroc
10h00 – 11h00	Débat
11h00 – 11h15	Pause-café
Décentralisation et organisations internationales (suite)	
11h15 – 11h45	Présentation de l'Initiative MENA-OCDE, par M. Ahmed Laamoumri, Directeur de la modernisation de l'administration, ministère de la Modernisation des secteurs publics, Maroc
11h45 – 12h30	Débat
12h30 – 14h00	Pause-déjeuner
Evaluation et synthèse	
15h00 – 6h00	Evaluation
16h00 – 16h15	Pause-café
16h15 – 17h30	Synthèse et clôture des travaux par M. Mostafa Rhomari

Module III : Introduction à la coopération internationale

Contexte

Autorisées par le législateur à conclure des conventions de coopération, à décider de leur adhésion aux associations des pouvoirs locaux¹ et à engager toutes les formes d'échange possibles avec des entités territoriales étrangères, les collectivités territoriales marocaines sont devenues les nouveaux acteurs de la coopération internationale.

Forts de ce dispositif consacré par la Charte communale², ces acteurs expriment aujourd'hui un intérêt croissant à développer des relations de partenariat, tant au niveau bilatéral que multilatéral. En effet, les collectivités territoriales investissent des initiatives fiables et réalisent des projets porteurs dans divers domaines : urbanisme, habitat, agriculture, artisanat, tourisme, éducation, action sociale et vie associative, etc.

Ces projets ont pour objectifs de contribuer au développement économique des collectivités territoriales, consolider leurs capacités, renforcer leurs compétences, améliorer leur gestion communale, leur planification urbaine, leur système de santé ou de transport, leur réseau d'eau, d'assainissement et d'électricité, etc. Bref, autant de projets ou de programmes plus proches de la demande, tournés vers le développement local, qui font désormais partie intégrante de la politique de coopération des collectivités territoriales.

En somme, l'action internationale de ces collectivités est en marche, son mouvement s'accélère, ses objectifs s'amplifient, son échelle d'intervention s'élargit, et son volume des échanges s'intensifie. Cette évolution dynamique s'accompagne de nouvelles formes de coopération avec les institutions internationales³, les bailleurs de fonds⁴, les agences et organisations de développement⁵, les banques régionales de développement⁶, etc.

Ces formes, qui s'étendent aussi au tissu associatif, aux ONG et aux différents réseaux de la société civile, sont prises en charge par les élus locaux. Ces derniers, dotés des pouvoirs que leur confère la charte communale, tentent de saisir les opportunités offertes par la coopération internationale et s'efforcent de réaliser les programmes d'échanges avec leurs partenaires au profit de leurs communes.

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

Force est donc de constater que si les opportunités de coopération offertes aux communes sont réelles et les initiatives multiples, les difficultés rencontrées sont aussi intenses.

Dans ce contexte, de nombreuses problématiques se posent : celles de la coordination et de la convergence des multiples actions de coopération, celles de leur cohérence et de leur efficacité ou encore celles de leur viabilité et de leur pérennité. Ces diverses problématiques interpellent tous les acteurs de la coopération

1. Exemples : CGLU-Afrique, Organisation des villes arabes (OVA), Association internationale des régions francophones (AIRF), etc.

2. Voir Charte communale 2002, la loi n° 78-00 modifiée et complétée par la loi n° 17-08, la loi n° 79-00 relative à l'organisation des collectivités préfectorales et provinciales.

3. Les institutions internationales : citons entre autres l'Union européenne, la Commission européenne, la Banque européenne d'investissement (BEI).

4. Il s'agit principalement des institutions de Bretton Woods : Banque mondiale et Fonds monétaire international (FMI).

5. Citons les organisations spécialisées des Nations Unies : PNUD, OMS, UNESCO, UNICEF, FAO, OIT...

6. Notons : BAD, BASD, BARD, Banque interaméricaine de développement...

internationale décentralisée. Elles interrogent particulièrement la capacité des communes à réaliser avec succès leur mission de développement local au moyen d'une coopération internationale performante.

Dans cette perspective, il s'avère pertinent de réfléchir aux formes, aux procédures et aux approches de coopération internationale décentralisée, de dresser le bilan de l'action internationale des collectivités territoriales et d'en décliner les nouvelles priorités stratégiques.

A cet effet, les conférenciers sont appelés à débattre de la question de la coopération internationale décentralisée en mettant l'accent sur une articulation de cette thématique autour des trois axes suivants :

- axe 1 : Formes et procédures de coopération internationale décentralisée ;
- axe 2 : Evaluation de l'action internationale des collectivités territoriales : approche, bilan et impact ;
- axe 3 : Nouvelles perspectives et priorités stratégiques de la coopération internationale décentralisée.

Axe I : Formes et procédures de coopération internationale décentralisée

Les conférenciers sont invités à traiter les principales questions ci-après :

- Quel est le cadre juridique de la coopération internationale décentralisée permettant aux collectivités territoriales de promouvoir les relations de partenariat tant au plan bilatéral que multilatéral ?
- Quelles sont les compétences conférées aux collectivités territoriales dans le domaine de la coopération ? Comment se définit le champ de coopération et quelles en sont les limites ?
- Quels sont les principes, les modalités, les procédures, les processus et les instruments de la coopération internationale décentralisée ?
- Quelles sont les principales formes de coopération internationale décentralisée pratiquées par les collectivités territoriales ?
- Comment s'organise la coopération internationale décentralisée ? Existe-t-il des structures spécialisées de cette coopération au sein des collectivités territoriales (communes notamment) ?
- Comment se décline l'approche partenariale en matière de coopération internationale-bilatérale et multilatérale ?
- Quels sont les mécanismes et les sources de financement des projets de coopération internationale visant particulièrement à promouvoir la décentralisation ?
- Quelles sont les modalités d'élaboration, de planification, de pilotage et de mise en œuvre des actions de coopération internationale décentralisée ?

Axe II : Évaluation de l'action internationale des collectivités territoriales : approche, bilan et impact

Les conférenciers sont appelés à donner une évaluation globale de l'action internationale des collectivités territoriales. Il s'agit de décrire l'approche de partenariat, de donner quelques indications sur le bilan et l'impact de la coopération internationale menée par les collectivités territoriales de leur pays. A cet égard, les principales interrogations à traiter sont les suivantes :

- Quelle est la place et quel est le rôle des collectivités territoriales en matière de coopération décentralisée ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de la pratique de la coopération internationale décentralisée ?
- Quelle évaluation peut-on faire aujourd'hui du bilan de la coopération internationale décentralisée (les points forts et les points faibles, les facteurs de succès et les facteurs d'échec...) ?
- Quelle appréciation donner des principales réalisations concrètes en matière de coopération internationale décentralisée par rapport aux objectifs escomptés et aux résultats attendus ?

- Quel est l'impact des projets de coopération réalisés sur le renforcement de la décentralisation et le renforcement du développement local ?
- Quels sont les principaux problèmes d'encadrement et d'accompagnement qui restent à résoudre pour réussir les actions de coopération internationale décentralisée ?

Axe III : Nouvelles perspectives et priorités stratégiques de la coopération internationale décentralisée

Les conférenciers sont invités à décliner les principales attentes et les orientations stratégiques dans les divers domaines de la coopération internationale décentralisée. Les questions clés posées dans ce cadre se présentent comme suit :

- Comment dépasser les limites et les freins qui empêchent les collectivités territoriales de devenir des acteurs plus actifs de la coopération internationale ?
- Y a-t-il une tutelle étatique exercée sur les actions de coopération des collectivités territoriales ? Entrave-t-elle la promotion de la coopération internationale décentralisée ? Comment résoudre cette problématique ?
- Quels sont les besoins réels des collectivités territoriales en matière de coopération internationale ? Comment répondre à ces besoins ?
- Quelles sont les attentes des organismes multilatéraux et des agences bilatérales de coopération envers les collectivités territoriales partenaires ?
- Quels sont les principaux domaines à investir dans les court et moyen termes par les acteurs de la coopération ?
- Quelles sont les priorités stratégiques définies par les organismes de la coopération internationale ?
- Quels supports, instruments ou mécanismes financiers adéquats convient-il de mettre en place pour faire face aux contraintes financières de la coopération internationale décentralisée ?
- Comment faire face au déficit de qualification dont souffrent les collectivités territoriales en matière de coopération internationale décentralisée ? Quels profils et quels métiers nécessaires à la promotion de cette coopération ?
- Dans quelle mesure la coopération internationale décentralisée est-elle équitable et mutuellement profitable aux collectivités et aux partenaires de la coopération ?
- Comment promouvoir les valeurs fondamentales d'équité, de solidarité, de citoyenneté et de performance de la coopération internationale décentralisée ?

Objectifs du module

A la fin de ce 3^e module, le participant doit :

- s'informer sur les principaux concepts et types de coopération internationale ;
- connaître le cadre juridique de la coopération internationale ;
- s'appropriier les mécanismes de partenariat et de mobilisation des ressources ;
- s'informer sur les différentes expériences de coopération.

Axes du module

- Introduction sur la coopération internationale : définition, concept, enjeux et modalités
- La coopération multilatérale : enjeux, acteurs et mécanismes
- La coopération Sud-sud : enjeux, acteurs et mécanismes
- La coopération bilatérale : enjeux, acteurs et mécanismes

Public cible

30 fonctionnaires locaux, essentiellement des secrétaires généraux de commune, dont 14 femmes.

Animation

- Professeurs universitaires
- Experts étrangers
- Représentants d'ambassades accrédités à Rabat
- Représentants d'organisations internationales
- Bailleurs de fonds

Outils pédagogiques

- Exposés, notamment avec PowerPoint
- Cas pratiques
- Témoignages
- Visites de terrain

Lieu et date

- Université internationale de Rabat (Technopolis)
- Du lundi 12 au vendredi 16 décembre 2011

Programme

Dimanche 11 décembre 2011 : Accueil et installation à l'Université internationale de Rabat	
Lundi 12 décembre 2011 à l'Université internationale de Rabat, Amphithéâtre	
Ouverture du séminaire	
9h00 – 10h00	Accueil des participants par M. Mohamed Barrachel, Chef de division à la Direction de la formation des cadres administratifs et techniques du ministère de l'Intérieur Présentation du programme par M. Mostafa Rhomari, Professeur, Coordonateur pédagogique du cycle de formation
Introduction sur la coopération internationale : définition, concept, enjeux et modalités	
10h00 – 11h00	M. Aziz Hasbi, ancien représentant du Royaume du Maroc aux Nations Unies
11h00 – 11h15	Pause-café
11h15 – 12h30	Débat
12h30 – 14h30	Pause-déjeuner
14h30 – 15h30	Travaux en groupes et capitalisation
15h30 – 15h45	Pause-café
15h45 – 16h30	Restitution des travaux
Synthèse de la journée avec M. Mostafa Rhomari	
Mardi 13 décembre 2011 à l'Université internationale de Rabat, salle de la Présidence	
9h30 – 10h00	Intervention de M. Adil Hidane, Chef de la Division des synthèses macroéconomiques à la Direction des études et des prévisions financières, ministère de l'Économie et des Finances
10h00 – 10h30	Débat
10h30 – 10h45	Pause-café
10h45 – 11h45	Travaux en groupes et capitalisation
11h45 – 12h30	Restitution des travaux
12h30 – 14h00	Pause-déjeuner
14h30 – 15h00	M ^{me} Stéphanie Druguet, Chargée de programmes au sein de la section Développement social et rural, Union européenne
15h00 – 15h30	Débat
15h30 – 15h45	Pause-café
15h45 – 16h15	Intervention de M. Abdelmalek Achergui, Chef de la Division du système des Nations Unies pour le développement, ministère des Affaires étrangères et de la Coopération
16h15 – 16h45	Débat
Synthèse de la journée avec M. Mostafa Rhomari	
Mercredi 14 décembre 2011 à l'Université internationale de Rabat, salle de la Présidence	
Visites aux institutions de la bonne gouvernance : Conseil économique et social	
9h00 – 9h05	Accueil de la promotion au Centre d'accueil et de conférences du ministère de l'Équipement et des Transports
9h05 – 10h00	Présentation de l'institution du Conseil économique et social
10h00 – 10h15	Pause-café
10h15 – 10h45	Débat
10h45	Fin de la visite
12h30 – 14h00	Pause-déjeuner

La coopération multilatérale : enjeux, acteurs et mécanismes	
14h00 – 14h30	Intervention de M. Anwar Soulami, Senior Communications Officer, Banque mondiale
14h30 – 15h00	Débat
15h30 – 15h45	Pause-café
15h45 – 16h45	Travaux en groupes et capitalisation
16h45 – 17h30	Restitution des travaux
Synthèse de la journée avec M. Mostafa Rhomari	
Jeudi 15 décembre 2011 à l'Université internationale de Rabat, salle de la Présidence	
La coopération Sud-Sud : enjeux, acteurs et mécanismes	
9h30 – 10h00	La coopération Sud-Sud, par M. Abdessalam Saidi Dahman, le projet « conduite d'un programme de vulgarisation paysanne en milieu oasisien », mis en place dans le cadre de partenariat Sud-Sud avec la Mauritanie
10h00 – 10h30	Débat
10h30 – 10h45	Pause-café
10h45 – 11h45	Travaux en groupes et capitalisation
11h45 – 12h30	Restitution des travaux
12h30 – 14h00	Pause-déjeuner
La coopération bilatérale : enjeux, acteurs et mécanismes	
14h00 – 14h30	La coopération bilatérale avec la Suisse, par M. Fabrizio Poretti, Conseiller à l'Ambassade de Suisse, Direction du développement et de la coopération
14h30 – 15h00	La coopération bilatérale avec la France, par M. Jean-Claude Kohler, Adjoint au Conseiller culturel, Service de coopération et d'action culturelle, Ambassade de France au Maroc
15h30 – 15h45	Pause-café
15h45 – 16h15	Débat
Synthèse de la journée avec M. Mostafa Rhomari	
Vendredi 16 décembre 2011 à l'Université internationale de Rabat, salle de la Présidence	
9h30 – 10h00	La coopération bilatérale avec l'Espagne, par M ^{me} Cristina Gutierrez, Coordinatrice générale de la coopération, Ambassade d'Espagne au Maroc
10h00 – 10h30	La coopération bilatérale avec le Canada, par M ^{me} Isabelle Valois, Chef de la Coopération à l'ACDI, Ambassade du Canada
10h30 – 10h45	Pause-café
10h45 – 11h15	M ^{me} Aziza Akhmouch, de l'Organisation de coopération et de développement économiques
11h15 – 12h30	Débat
12h30 – 14h00	Pause-déjeuner
La coopération multilatérale : enjeux, acteurs et mécanismes	
14h00 – 14h30	Intervention de M. Jean-Benoît Manhes, Représentant adjoint de l'UNICEF au Maroc
14h30 – 15h00	Intervention de M ^{me} Agnès Bertholier, Unité technique ART Gold du PNUD Maroc
15h30 – 15h45	Pause-café
15h45 – 16h15	Débat
Synthèse de la journée avec M. Mostafa Rhomari	

Module IV : Coopération décentralisée : cadre juridique et acteurs

Contexte

Le Maroc dispose d'un cadre juridique pour l'organisation et le fonctionnement de la coopération décentralisée et de l'intercommunalité*. La charte communale** prévoit des possibilités de création de groupements sous forme d'établissements publics administratifs territoriaux dotés de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Ces possibilités se matérialisent également par la conclusion d'accords ou de conventions de coopération, d'association ou de partenariat.

Ces groupements ont pour mission d'assurer certaines prestations et gérer des services publics en commun, de réaliser de véritables projets de développement économique, social, culturel, d'aménagement ou d'urbanisme.

Partant de ce cadre législatif et institutionnel et pour promouvoir la coopération décentralisée, relancer l'intercommunalité, obtenir des résultats tangibles et atteindre le degré de performance requis, il s'avère nécessaire de mettre en place et de traduire dans les faits tout aussi bien les fondements juridiques de la coopération décentralisée et de l'intercommunalité, que ses aspects institutionnels et ses divers domaines de compétences. Dans cette perspective, de nombreuses problématiques se posent avec acuité.

- Quel partage effectif des compétences et des responsabilités entre les différents acteurs intervenant dans les domaines de la coopération décentralisée et intercommunale ?
- Quels modes efficaces de conduite de la gouvernance des actions de coopération décentralisée et intercommunale ?
- Quels sont les mécanismes à mettre en œuvre pour assurer une coordination des programmes et une synchronisation des activités de coopération décentralisées ?
- Quelles sont les mesures prises pour réaliser une véritable convergence des politiques de coopération décentralisées tant au niveau local, territorial que national ?
- Quelles sont les mesures possibles pour garantir un équilibre harmonieux dans les rapports entre les divers acteurs et intervenants dans les processus de gestion de la coopération décentralisée et intercommunale ?
- Quels sont les instruments déployés pour une plus grande mobilisation et une meilleure opérationnalisation des diverses formes de mutualisation des moyens financiers et humaines ?
- Quels sont les mesures contraignantes et incitatives à même d'accompagner et de rendre plus faisables les programmes de coopération décentralisée et intercommunale ?

Les réponses à ces diverses questions peuvent être organisées autour des axes suivants :

- statut juridique et champ de compétences de la coopération décentralisée et intercommunale ;
- modes de gouvernance de la coopération décentralisée et intercommunale ;
- statut institutionnel et relations entre les divers acteurs de la coopération décentralisée et intercommunale ;

* Notons que le droit administratif marocain avait prévu la coopération entre les communes dès la première charte communale de 1960 sous la formule « des syndicats de communes ». La charte communale de 1976, tout en renforçant le dispositif existant, avait innové en ajoutant une nouvelle forme obligatoire d'intercommunalité imposée par le législateur, « la communauté urbaine ». Notons aussi que la loi sur l'organisation communale de 2002 a prévu des formules de coopération intercommunale.

** Il s'agit de la loi 78-00 portant charte communale telle qu'elle a été modifiée et complétée par le dahir n° 1-03-82 du 20 moharrem 1424 (24 mars 2003) portant promulgation de la loi n° 01-03 et par le dahir n° 1-08-153 du 22 safar 1430 (18 février 2009) portant promulgation de la loi n° 17-08.

- formes de la mutualisation des moyens humains et financiers de la coopération décentralisée et intercommunale ;
- mesures incitatives et d'accompagnement de la mise en œuvre de la coopération décentralisée et intercommunale.

I. Statut juridique et champ de compétences de la coopération décentralisée et intercommunale

Le conférencier est appelé à donner un aperçu sur la législation relative à la coopération décentralisée et intercommunale, notamment :

- la définition juridique de la notion de coopération décentralisée et d'intercommunalité, l'intérêt communautaire (missions et objectifs), le projet commun pertinent de développement, le périmètre de l'intercommunalité, les objectifs et les conditions de l'intercommunalité... ;
- le statut juridique de l'intercommunalité, et plus particulièrement : l'autonomie des communes, les droits, les obligations et les responsabilités, les compétences transférées au groupement intercommunal, les règles d'adhésion et de retrait d'une commune de son regroupement, les instances de pilotage et le système de contrôle de l'Etat... ;
- les formes de coopération décentralisée et d'intercommunalité retenues (exemple : intercommunalité de gestion, intercommunalité de projet...), les modalités d'organisation et de fonctionnement, les principes de gestion et les modes de financement ainsi que le dispositif incitatif prévu ;
- les attributions et les responsabilités des intervenants sur le plan local (Etat, région, province, préfecture, commune, autres organes publics...);
- les différents champs de compétences des divers types de coopération entre groupements ainsi que leur analyse en termes de finalité, de procédure, d'objectif et d'activité des compétences dévolues (administratives, économiques, financières, environnementales, obligatoires, exclusives, optionnelles, concurrentes...).

II. Modes de gouvernance de la coopération décentralisée et intercommunale

Ces modes de gouvernance concernent notamment les organes de gestion de la coopération décentralisée et les divers types de structure intercommunale, les modes d'élection et les conditions requises pour les élus intercommunaux, l'instance de pilotage, l'organisation interne, la représentation de l'Etat, le système de contrôle de l'Etat sur les structures, les représentants et les actes, le processus de décision et la politique d'information, etc.

L'intervenant est appelé à :

- déclinier les aspects statutaire, réglementaire, organisationnel et fonctionnel des divers aspects de la gouvernance (attributions, rôle, tâches des élus et de l'instance de pilotage, etc.) ;
- établir une analyse comparative des modes de gouvernance existants. Cette comparaison permettra de mieux clarifier les principes, les règles et les processus de prise de décision.

III. Statut institutionnel et relations entre les divers acteurs de la coopération décentralisée et intercommunale

Les relations entre les acteurs de la coopération décentralisée peuvent être présentées par le conférencier tant sur le plan statutaire que sur le plan fonctionnel.

- Sur le plan statutaire : présenter la typologie de structures de coopération décentralisée et intercommunale existantes ainsi que les règles appliquées (notamment les structures de droit public autonomes, les structures de droit privé, les structures *sui generis*), les critères, les caractères et les types de contrôle administratif qui les distinguent.

- Sur le plan fonctionnel : présenter les articulations institutionnelles entre, d’une part, le groupement intercommunal et les autres niveaux des collectivités territoriales et, d’autre part, le groupement intercommunal et les services de l’Etat (capacité de délégation des services publics, nouvelles autorités et autres instances décentralisées et déconcentrées).

Le conférencier est invité aussi à donner un aperçu sur l’accompagnement de la structuration de l’intercommunalité : planification en association avec l’Etat, la contractualisation sur le fondement d’un projet de territoire partagé, la création d’outils consultatifs destinés à mobiliser la société civile locale (conseils de développement, conseils économiques, conseils locaux...).

IV. Formes de la mutualisation des moyens humains et financiers

- Pour la mutualisation des moyens humains, le conférencier aura à :
 - exposer le cadre général de la démarche et des formes de mutualisation ;
 - présenter les mesures statutaires et les modalités opérationnelles de mutualisation ;
 - analyser les types de personnel et les profils appropriés aux structures intercommunales, les conditions et le régime juridique applicable aux agents employés par ces structures, la politique de gestion et de formation, etc.
- Pour la mobilisation et la mutualisation des moyens financiers, le conférencier aura à présenter et analyser l’importance des différents modes de financement de la coopération décentralisée et intercommunale (financement externe et interne, budgets intercommunaux, ressources fiscales, dotations de l’Etat, fiscalité additionnelle ou spécialisée, contributions communales, subventions étatiques, mécanismes incitatifs, financiers et matériels, autonomie financière des structures intercommunales, types de contrôle financier...).

En somme, le conférencier est invité à établir, dans la mesure du possible, un benchmark des expériences d’autres pays. Cette comparaison précisera les avantages et les inconvénients de chacune des expériences à divers niveaux :

- la redistribution financière opérée pour assurer les conditions de la réalisation de la coopération décentralisée, notamment entre diverses structures intercommunales ;
- le recours à des fonds de concours ;
- la dotation d’intercommunalité (exemples : dotation globale de fonctionnement, dotation générale d’équipement...);
- le transfert de solidarité et la péréquation nationale d’intercommunalité ;
- les dotations TVA correspondant à un partage de l’impôt national entre l’Etat et les collectivités locales.

V. Mesures incitatives et d’accompagnement de la mise en œuvre

Pour accompagner la mise en œuvre du dispositif de création et de développement de la coopération décentralisée et de l’intercommunalité, des mesures et des actions sont nécessaires. Il s’agit entre autres de mesures d’incitation, de sensibilisation, de formation, de planification, de programmation et de contractualisation. Chacune de ces catégories de mesures pose des interrogations qui nécessitent des réponses d’ordre opérationnel :

- Comment présenter un plan d’action de sensibilisation déclinant les objectifs, les résultats, les contenus, les formes et les modalités de la campagne de sensibilisation ?
- Comment élaborer et présenter les éléments d’un plan relatif aux ressources humaines (notamment le recrutement, le redéploiement ou la formation des cadres qualifiés) ?

- Comment présenter les mesures et les modalités de développement de la coopération décentralisée : axes de coopération, objectifs, résultats attendus, contenus, démarches et formes de coopération, modalités opératoires et de mise en œuvre, responsabilités, règles et procédures d'application, système d'évaluation des programmes et des actions de coopération décentralisée ?
- Comment se présentent les procédures et les modalités de contractualisation à travers un canevas de statut-type d'un groupement intercommunal ?

Il s'agit pour le conférencier d'inventorier et de présenter les diverses mesures qui composent le dispositif contraignant et incitatif de la mise en œuvre de la coopération décentralisée et intercommunale.

Objectifs du module

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

Axes du module

Le module s'articule autour de cinq axes :

- axe 1 : l'accompagnement de la coopération décentralisée au Maroc ;
- axe 2 : les différentes formes de coopération décentralisée : la coopération décentralisée interne ;
- axe 3 : les différentes formes de coopération décentralisée : la coopération décentralisée internationale ;
- axe 4 : le rôle de la société civile dans la coopération décentralisée ;
- axe 5 : exemples de réseaux internationaux en matière de coopération décentralisée.

Public cible

29 fonctionnaires locaux, essentiellement des secrétaires généraux de commune, dont 14 femmes.

Outils pédagogiques

- Exposés, notamment avec PowerPoint
- Cas pratiques
- Témoignages
- Visites de terrain

Lieu et date

- Le module aura lieu à l'Université internationale de Rabat (Technopolis)
- Du lundi 13 au vendredi 17 janvier 2012.

Programme

Lundi 13 février 2012 à l'Université internationale de Rabat (Technopolis)	
9h00 – 10h00	Ouverture du séminaire par M ^{me} Najat Zarrouk, Gouverneur, Directrice de la Formation des cadres administratifs et techniques, ministère de l'Intérieur Présentation du module IV : M. Mostafa Rhomari, Responsable pédagogique du cycle de formation et cadrage général et introductif sur la coopération décentralisée, définition, historique, problématiques et défis. M. Cristino Pedraza Lopez, CTP du programme ART Gold du PNUD Maroc
Axe 1 : L'accompagnement de la coopération décentralisée au Maroc	
10h00 – 11h00	La coopération décentralisée au Maroc : cadre juridique et compétences, par M. Mounir Mentak, Chef du service Coopération à la Direction des Affaires juridiques, des Etudes, de la Documentation et de la Coopération, ministère de l'Intérieur
11h00 – 11h15	Pause-café
11h15 – 13h00	Débat
12h30 – 14h00	Pause-déjeuner
14h00 – 15h00	La coopération décentralisée au Maroc (suite) : enjeux et évolution, par M. Mounir Mentak, Chef du service Coopération à la Direction des Affaires juridiques, des Etudes, de la Documentation et de la Coopération, ministère de l'Intérieur
15h00 – 15h15	Pause-café
15h15 – 17h00	Débat
17h00 – 17h30	Synthèse par M. Mostafa Rhomari
18h00	Atelier de formation en informatique
Mardi 14 février 2012	
Axe 2 : Les différentes formes de la coopération décentralisée : la coopération décentralisée interne	
9h30 – 10h00	Par M. Brahim Ziani, Directeur de la Réglementation et du Contrôle au ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement
10h00 – 10h30	Débat
10h30 – 10h45	Pause-café
10h45 – 12h15	Présentation de cas pratiques de coopération décentralisée interne : – la décharge publique d'Oum Azza, région de Rabat-Salé-Zemmour-Zaër, par M. Mustapha Benbouya, Chef de la division Environnement à la Commune urbaine de Rabat ; – la gestion du transport urbain à Rabat-Salé et Témara, par M. Hassan Nouha, Directeur de la société STAREO.
12h15 – 13h00	Débat
13h00 – 14h00	Pause-déjeuner
14h00 – 15h30	Présentation de cas pratiques de coopération décentralisée interne : La protection de la forêt à Benslimane par : – M. Lahcen Nait, Président du conseil provincial de Benslimane – M. Said Ameziane, Directeur des Eaux et Forêt de Benslimane
15h30 – 15h45	Pause-café
15h45 – 17h00	Débat
17h00	Synthèse de la journée par M. Mostafa Rhomari
18h00	Atelier de formation en informatique

Mercredi 15 février 2012	
Axe 3 : Les différentes formes de coopération décentralisée : la coopération décentralisée internationale	
9h00 – 10h00	L'action internationale des collectivités territoriales, par M ^{me} Najat Zarrouk, Gouverneur, Directrice de la Formation des cadres administratifs et techniques, ministère de l'Intérieur
10h00 – 10h30	Le Programme ART Gold du PNUD Maroc : présentation des projets de coopération décentralisée dans les 2 régions pilotes, par M. Cristino Pedraza, CTP du programme ART Gold du PNUD Maroc et M ^{lle} Agnès Bertholier, Chargée de projet, ART Gold du PNUD Maroc
10h30 – 11h00	La coopération décentralisée espagnole : étude de cas au Maroc, par M. Sergio Castanar, du Fonds andalou des municipalités pour la solidarité internationale, Espagne
11h00 – 11h15	Pause-café
11h15 – 13h00	Débat
13h00 – 14h00	Pause-déjeuner
14h00 – 15h30	Présentation de cas pratiques de coopération décentralisée internationale : les jumelages et les conventions de coopération et de partenariat : expérience de la Ville de Rabat par M ^{me} Karima Lebbar, Chef de la division de la Coopération à la Commune urbaine de Rabat
15h30 – 15h45	Pause-café
15h45 – 17h00	Débat
17h00	Synthèse de la journée par M. Mostafa Rhomari
18h00	Atelier de formation en informatique
Judi 16 février 2012	
9h00 – 13h00	Visites de terrain Groupe I : l'Agence du Bouregreg Groupe II : la décharge publique d'Oum Azza
13h00 – 14h00	Pause-déjeuner
Axe 3 : Les différentes formes de coopération décentralisée : la coopération décentralisée internationale (suite)	
14h00 – 14h30	Le parc de Bouhachem, région de Tanger-Tétouan, par Mme Nisrine Alami, Chef de la Division technique et Environnement au sein du Conseil régional de Tanger-Tétouan
14h30 – 15h00	Le partenariat entre la région de Tanger-Tétouan et la Région PACA, par M. Nicolas Perrin, Représentant du Conseil régional de la région PACA au Maroc
15h00 – 15h30	Débat
15h30 – 15h45	Pause-café
Axe 4 : Le rôle de la société civile en matière d'appui à la coopération décentralisée	
15h45 – 16h15	La coopération décentralisée au Maroc, par M. Massimiliano di Tota, ex-directeur du CISS, consultant international
16h15 – 16h45	La coopération décentralisée italienne, étude de cas au Maroc, par M. Giovanni Saporiti, Représentant du FELCOS UMBRIA au Maroc
16h45 – 17h30	Débat
17h30	Synthèse de la journée par M. Mostafa Rhomari
18h00	Atelier de formation en informatique

Vendredi 17 février 2012

Axe 5 : Exemples de réseaux internationaux en matière de coopération décentralisée

9h00 – 9h45	Intérêt, enjeux et pré-requis pour l'adhésion aux réseaux internationaux des collectivités territoriales, par M. Jean-Pierre Elong M'bassi, Secrétaire général de Cités et gouvernements locaux unis d'Afrique (CGLUA)
9h45 – 10h15	L'adhésion et la participation des collectivités territoriales marocaines à Cités et gouvernements locaux unis (CGLU), par Mme Fatiha El Hassani, association Rabat 2013.
10h15 – 10h30	Pause-café
10h30 – 12h30	Débat
12h30 – 13h00	Synthèse générale du module par M. Mostafa Rhomari Evaluation du module
13h00 – 14h00	Pause-déjeuner
14h00 – 16h50	Visites de terrain Groupe I : la décharge publique d'Oum Azza Groupe II : l'Agence du Bouregreg

Module V : Instruments et techniques de la coopération décentralisée

Contexte

Portée par l'élan de la décentralisation, la coopération intercommunale et internationale est en marche. Son cadre a beaucoup évolué, et les domaines qu'elle investit se sont diversifiés. En effet, on assiste ces dernières années à une nouvelle génération de programmes regroupant d'importants projets de développement durable au niveau territorial.

Pour accompagner ces projets, la coopération décentralisée s'est récemment enrichie d'une approche partenariale qui offre de nombreuses possibilités. Elle s'est dotée de nouveaux instruments et mécanismes de gestion, de nouvelles techniques et modalités de financement.

Parler de ces instruments et de ces techniques de coopération décentralisée, c'est ouvrir chacun des grands dossiers juridique, institutionnel, managérial et financier. C'est aussi se poser de multiples questions sur de nombreux aspects :

- l'implication des partenaires avec leurs méthodes, leurs mécanismes et leurs outils de coopération ;
- les procédures et règles juridiques propres à chaque collectivité territoriale (du Maroc et celle homologue du pays étranger) ;
- les processus techniques de montage des projets, de leur mise en œuvre, de leur suivi-évaluation ;
- la maîtrise des modalités de financement des actions de coopération.

Dans ce cadre, les collectivités territoriales déploient de multiples initiatives, tout aussi imaginatives que fécondes, avec le concours de différents opérateurs et intervenants : élus locaux, organismes gouvernementaux, agences de coopération bilatérale ou multilatérale, bailleurs internationaux, experts, associations de la société civile, ONG, etc.

Certes, les résultats de ces initiatives de coopération complètent la politique de développement territorial et contribuent à en démultiplier les effets. Mais l'engagement des collectivités territoriales dans les opérations de coopération décentralisée ne manque pas de révéler quelques difficultés qui limitent parfois son formidable potentiel. Autrement dit, l'amplification de la coopération décentralisée s'inscrit aujourd'hui dans un processus aux contraintes nouvelles et aux enjeux multiples.

Dans ce sens, apporter des témoignages sur les expériences engagées au Maroc et dresser l'état des lieux, cela sera instructif et permettra de tirer les enseignements nécessaires sur ce que représente véritablement de nos jours la coopération décentralisée, tout aussi bien intercommunale qu'internationale.

En effet, la lecture des bilans de la coopération décentralisée révèle une tendance partagée autour des points suivants :

- La coopération décentralisée reste souvent tributaire de l'appui financier des partenaires et particulièrement des bailleurs de fonds. Ces derniers ont leurs exigences et cherchent beaucoup plus à travailler à la pérennité des projets. Car, plus que le lancement d'un projet, toujours gratifiant, c'est sa durabilité qui est le véritable gage de succès.
- La coopération décentralisée est marquée par une insuffisante coordination. Ce défaut de coordination induit des concurrences inutiles entre les pouvoirs locaux.
- Face à un foisonnement d'actions croisées de coopération décentralisée, il est donc nécessaire de s'appuyer sur une volonté de mise en convergence et de chercher une mise en cohérence. Il est temps de doter la coopération décentralisée d'un mécanisme de coordination associant les représentants de l'Etat, les collectivités territoriales, les opérateurs et les bailleurs de fonds, etc.

- La coopération décentralisée nécessite une capacité à monter des dossiers, car beaucoup de programmes internationaux sont désormais accessibles sur appel d'offres. Les collectivités territoriales qui souhaitent bénéficier d'un financement extérieur doivent faire face à ce changement d'échelle. Il leur appartient, le cas échéant, de se constituer en réseau et de mobiliser les informations et les outils nécessaires pour répondre à ces appels d'offres à armes égales avec les autres acteurs intéressés (collectivités territoriales étrangères, ONG).
- La coopération décentralisée souffre d'un manque d'évaluation. Les principales difficultés rencontrées sont dues à l'absence de capitalisation des expériences. Les évaluations rétrospectives sont trop rares, et les résultats ne sont pas souvent mis à la disposition des autres collectivités territoriales.

Partant de ce contexte, il ne s'agit pas simplement d'évaluer la coopération décentralisée, d'en apprécier les faiblesses et les atouts mais de susciter un débat au travers de discussions utiles, d'inspirer des réflexions constructives, de déboucher, au vu des résultats, sur des propositions concrètes visant à améliorer encore plus les effets bénéfiques de cette coopération.

En somme, il s'agit, pour les intervenants et les participants, d'échanger les idées, de comparer les expériences, de partager les savoir-faire et de tirer les enseignements qui s'imposent pour mieux appréhender les règles juridiques, s'appropriier les instruments financiers et maîtriser les techniques managériales d'une gestion active et efficace de la coopération décentralisée.

Dans cette perspective, il appartient aux intervenants et participants de questionner et de décliner les thématiques proposées ci-après, en éléments diagnostic et en propositions opérationnelles.

- Axe I : Procédures et techniques pour le montage d'un projet de coopération décentralisée.
- Axe II : Aspects institutionnel et organisationnel du montage d'un projet de coopération décentralisée.
- Axe III : Management d'un projet de coopération décentralisée (élaboration et formulation d'un document de projet et sa négociation).
- Axe IV : Financement d'un projet de coopération décentralisée (mécanismes, processus, critères de choix et modalités de financement).
- Axe V : Accompagnement de la mise en œuvre, pilotage et système de suivi-évaluation.

Objectifs du module

1. Savoir concevoir et animer un dispositif technique et financier de coopération internationale

- Étapes et critères de choix pour un partenariat durable
- Choix du partenaire et du/des secteurs d'intervention en cohérence avec les stratégies/priorités nationales et territoriales
- Suivre les étapes et procédures juridiques (convention)
- Du partenariat au projet de coopération internationale
- Identification, montage, gestion et suivi de projets : cadre logique (travaux en groupes)
- Construction du budget, mobilisation des partenaires et des ressources financières : comment répondre à un appel d'offres ?
- Profil et compétences requis (capacités de négociation, communication)
- Grille de compétences pour un gestionnaire en coopération internationale /décentralisée
- Grille de compétences pour un formateur.

2. Maîtriser les outils pédagogiques et méthodologiques pour être un formateur dans le domaine de la coopération décentralisée à travers la réalisation de travaux en groupes qui feront l'objet de mises en situation et de jeux de rôle autour d'un montage d'un partenariat de coopération internationale, l'élaboration d'une convention de partenariat, la présentation du projet pour un financement.

Coordonnateur pédagogique

M. Mostafa Rhomari, professeur et consultant.

Public cible

29 fonctionnaires locaux, essentiellement des secrétaires généraux de commune, dont 14 femmes.

Outils pédagogiques

- Exposés, notamment avec PowerPoint
- Cas pratiques
- Témoignages

Lieu et date

- Université internationale de Rabat (Technopolis)
- Du lundi 26 au vendredi 30 mars 2012.

Programme

Lundi 26 mars 2012 à l'Université internationale de Rabat (Technopolis)	
9h00 – 9h10	Ouverture du séminaire par M ^{me} Najat Zarrouk, Gouverneur, Directrice de la Formation des cadres administratifs et techniques, ministère de l'Intérieur Présentation du module V par M. Mostafa Rhomari, Responsable pédagogique du cycle de formation et cadrage général et introductif sur les instruments et techniques de la coopération décentralisée.
Axe I : Procédures et techniques juridiques pour le montage d'un projet de coopération décentralisée	
9h10 – 11h00	Atelier I.1 : coopération intercommunale Présentation d'une étude de cas : – procédure de création d'un groupement intercommunal ; – élaboration d'une convention de coopération intercommunale. Par M. Brahim Ziani, Directeur de la Réglementation et du Contrôle au ministère de l'Énergie, des Mines, de l'Eau et de l'Environnement
11h00 – 11h15	Pause-café
11h15 – 12h30	Application de la démarche : séance de travail en ateliers, par MM. Brahim Ziani et Mostafa Rhomari et Mohamed Hadi Seqat, chargé d'études au Conseil régional de Rabat-Salé-Zemmour-Zaër Démarche à suivre : aspects statutaires, types de groupement, formalités et conditions de création, critères du choix des partenaires, secteurs d'intervention en cohérence avec les priorités stratégiques territoriales de développement.
12h30 – 13h30	Séance plénière : restitution des travaux des groupes, débat et principales conclusions Animateur : Mostafa Rhomari
13h30 – 14h30	Pause-déjeuner
14h30 – 15h30	Atelier I.2 : coopération décentralisée internationale Présentation d'une étude de cas : – dispositions juridiques à prendre en considération dans le montage d'un projet de coopération décentralisée internationale (bilatérale et/ou multilatérale) ; – techniques d'élaboration d'une convention de partenariat. Par M. Mounir Mentak, Chef du service de la Coopération à la Direction des Affaires juridiques, des Etudes, de la Documentation et de la Coopération, ministère de l'Intérieur
15h30 – 16h30	Application de la démarche : séance de travail en ateliers : M. Mostafa Rhomari : – esquisse des aspects juridiques d'un montage de projet de coopération décentralisée internationale ; – rédaction d'un modèle-type de convention de partenariat.
16h30 – 16h45	Pause-café
16h45 – 17h30	Séance plénière : restitution des travaux des groupes, débat et principales conclusions Animateur : M. Mostafa Rhomari
Mardi 27 mars 2012	
Axe II : Aspects institutionnel et organisationnel du montage d'un projet de coopération décentralisée	
9h00 – 11h00	Atelier II.1 : coopération intercommunale Présentation d'une étude de cas : – structuration d'un groupement intercommunal : les aspects institutionnel, organisationnel et fonctionnel ; – champ de compétences des groupements de communes Par M. Mohammed Jamal Bouzidi, parlementaire et président du Conseil communal de Taounate
11h00 – 11h15	Pause-café

11h15 – 12h30	Application de la démarche : séance de travail en ateliers : M. Mostafa Rhomari Conditions de fonctionnement des groupements intercommunaux : transfert des compétences, transfert des biens et des agents, mutualisation intercommunale des moyens humains et financiers
12h30 – 13h30	Séance plénière : restitution des travaux des groupes, débat et principales conclusions Animateur : M. Mostafa Rhomari
13h30 – 14h30	Pause-déjeuner
14h30 – 15h30	Atelier II.2 : coopération décentralisée internationale Présentation d'une étude de cas : convention de partenariat pour le financement, l'exécution d'un programme : processus et outils : identification, formulation, évaluation des propositions, signature du contrat de partenariat, mise en œuvre et suivi-évaluation. Par MM. Mohammed Zerouali, chargé de la Coopération au Conseil régional de l'Oriental, et Brahim Baho, Chef du service de la Coopération de la Commune urbaine de Figuig
15h30 – 16h30	Application de la démarche : séance de travail en ateliers : M. Mostafa Rhomari Gestion opérationnelle et financière du partenariat : coût du programme et modalités de financement, maîtrise d'ouvrage, missions des partenaires, comité de suivi opérationnel de l'exécution, évaluation de l'état d'avancement
16h30 – 16h45	Pause-café
16h45 – 17h30	Séance plénière : restitution des travaux des groupes, débat et principales conclusions Animateur : M. Mostafa Rhomari

Mercredi 28 mars 2012

Axe III : Management d'un projet de coopération décentralisée : élaboration et formulation d'un document de projet et sa négociation

9h00 – 11h00	Atelier III.1 : coopération intercommunale Présentation d'une étude de cas : – approche projet de la coopération décentralisée : identification, formulation, financement, programmation, mise en œuvre, évaluation ; – approche managériale de la coopération décentralisée : cadre stratégique et opérationnel (matrice du cadre logique, éléments d'un référentiel de performance de gestion de projet de coopération décentralisée). Cas de la négociation d'un projet par M. Elong M'bassi, Secrétaire général de Cités et gouvernements locaux unis d'Afrique (CGLUA)
11h00 – 11h15	Pause-café
11h15 – 12h30	Application de la démarche : séance de travail en ateliers : M. Mostafa Rhomari Exercice : élaboration d'une matrice du cadre logique : formulation des objectifs, définition des résultats, des activités et des apports, élaboration d'indicateurs objectivement vérifiables, moyens de vérification, risques
12h30 – 13h30	Séance plénière : restitution des travaux des groupes, débat et principales conclusions Animateur : M. Mostafa Rhomari
13h30 – 14h30	Pause-déjeuner
14h30 – 15h30	Atelier III.2 : coopération décentralisée internationale Présentation d'une étude de cas : les techniques de montage et de négociation des projets de coopération décentralisée : priorités stratégiques, domaines d'intervention et exigences des bailleurs de fonds. Exemples : PNUD, ACDI, USAID, Banque mondiale, Agence de coopération française, CGLUA. Par M. Abdessalam Cherkaoui, conseiller à l'Ambassade des USA au Maroc
15h30 – 15h45	Pause-café

15h45 – 17h00	Application de la démarche : séance de travail en ateliers : M. Mostafa Rhomari Cas de négociation d'un projet de coopération avec les partenaires et bailleurs de fonds (exercice de simulation par les participants).
17h00 – 17h30	Séance plénière : restitution des travaux des groupes, débat et principales conclusions Animateur : M. Mostafa Rhomari
Jeudi 29 mars 2012	
Visite de terrain	
9h00 – 16h00	Conférence des villes éducatrices au siège de la municipalité de Rabat
Vendredi 30 mars 2012	
Axe IV : Financement d'un projet de coopération décentralisée : mécanismes, processus, critères de choix et modalités de financement	
9h00 – 10h00	Intervention de M. Abdellatif Jabrani, Professeur de droit à la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Tanger
10h00 – 10h45	Débat
10h45 – 11h00	Pause-café
11h00 – 12h00	Présentation des différents instruments financiers de l'aide à la coopération au développement : Union européenne (IEVD, FED...) et coopérations bilatérales, par Mme Agnès Bertholier, Programme ART Gold du PNUD Maroc, ou représentant de l'UE
12h00 – 13h30	Séance plénière : débat et principales conclusions Animateur : M. Mostafa Rhomari
13h30 – 14h30	Pause-déjeuner
Axe V : Accompagnement de la mise en œuvre, pilotage et système de suivi-évaluation	
14h30 – 15h00	Atelier V.1 : coopération intercommunale Présentation d'une étude de cas (Tiznit) : système de mise en œuvre, de pilotage et de suivi-évaluation de l'intercommunalité : quelques expériences de projets réalisés par des groupements de communes au Maroc : facteurs de succès et facteurs d'échec. Par Abdellatif Ouammou, parlementaire, président du Conseil communal de Tiznit
15h00 – 15h30	Atelier V.2 : coopération décentralisée internationale Présentation d'une étude de cas : – la pratique du suivi et de l'évaluation dans la coopération décentralisée internationale ; – les fonctions d'un système de suivi et évaluation ; – les éléments fondamentaux et les principes méthodologiques ; – systèmes de pilotage et indicateurs de mesure de résultats ; – démarche de gestion des processus et de gestion des risques. Abdelkébir Berkia, parlementaire et ex-président du Conseil régional de Rabat-Salé-Zemmour-Zaër
15h30 – 16h30	Application de la démarche : séance de travail en ateliers : M. Mostafa Rhomari Structuration d'un dispositif de mise en œuvre et de pilotage d'un projet de coopération intercommunale Élaboration d'un système de suivi-évaluation.
16h30 – 16h45	Pause-café
16h45 – 17h30	Séance plénière : restitution des travaux des groupes, débat et principales conclusions Animateur : M. Mostafa Rhomari Évaluation et clôture du module

Module VI : Ingénierie pédagogique et techniques de communication

Contexte

L'ingénierie de formation constitue un ensemble coordonné des travaux méthodologiques de conception et de réalisation des systèmes de formation. « Il s'agit d'un ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser ou de synthétiser des informations multiples nécessaires à la conception, à l'étude et à la réalisation d'un système de formation en vue d'optimiser l'investissement qu'il constitue et d'assurer les conditions de sa viabilité. »

L'ingénierie de la formation a ses méthodes et ses techniques qui se sont affermies : diagnostic des besoins, formulation opératoire des objectifs, rédaction des cahiers des charges, construction des programmes pédagogiques, contrôle des conditions de transfert des acquis de la formation, méthodes d'évaluation des efforts et des effets. Ce sont là autant de moments et d'instruments qui jalonnent de façon coordonnée et systématique un processus d'ingénierie de la formation.

Dans ce cadre, l'ingénierie pédagogique est centrée sur le programme pédagogique qui est élaboré par les formateurs qui auront à conduire l'action de formation. Établi sur la base d'un cahier des charges, ce programme précise les processus pédagogiques permettant d'assurer le déroulement de la formation.

Le contenu du programme pédagogique s'articule autour des points suivants :

- la formulation des objectifs pédagogiques d'apprentissage ;
- les préalables requis (pré-requis, pré-acquis...) ;
- les contenus de la formation ;
- les méthodes d'animation et les techniques pédagogiques (notamment les études de cas, les exercices d'animation, la simulation pédagogique et les jeux de rôle...) ;
- le déroulement de la progression de la formation (étapes, rythmes, durée, organisation et composition des groupes, activités de formation...) ;
- les stratégies et scénarios des séances de formation ;
- les supports pédagogiques et le matériel didactique ;
- les conditions de facilitation du transfert des capacités acquises aux situations réelles de travail ;
- les techniques d'évaluation (évaluation en cours, évaluation sommative...).

Par ailleurs, le contenu du programme est dispensé selon une communication pédagogique appropriée. La spécificité de cette communication, notamment son adaptation, exige du formateur des styles et des démarches pédagogiques, des techniques d'argumentation, des techniques de formulation et de reformulation, des attitudes efficaces pour réussir l'interaction avec les apprenants.

La communication pédagogique nécessite également du formateur de déployer tous les fondamentaux de la prise de parole en situation de formation. Il s'agit notamment des styles de présentation, d'animation et de communication verbale, de la méthode d'influence par les modes d'expression et par le choix des mots, du renforcement de la prestation de formation par la maîtrise de la communication non verbale et, enfin, du savoir gérer l'émotivité.

Le contenu du module 6 s'articule autour de deux composantes :

- la première porte sur l'ingénierie pédagogique ;
- la deuxième consiste en une série de techniques de communication pédagogique.

Objectifs globaux

Le séminaire permettra aux participants d'atteindre les objectifs suivants :

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

Objectifs spécifiques au premier volet relatif à l'ingénierie pédagogique

Les objectifs spécifiques essentiels devront être atteints par les participants à l'issue des différentes séquences de l'apprentissage :

- reconnaître les spécificités de l'apprentissage chez les adultes ;
- identifier les types et les niveaux des compétences ;
- monter et préparer une action de formation ;
- identifier et clarifier les objectifs de la formation ;
- identifier les principales méthodes et techniques pédagogiques ;
- rédiger une fiche technique ;
- utiliser les principaux supports pédagogiques ;
- rédiger un scénario pédagogique ;
- appliquer les principales techniques d'animation d'une séance de formation ; évaluer une action de formation.

Objectifs spécifiques au deuxième volet relatif à la communication

Les objectifs spécifiques poursuivis par ce deuxième volet consistent pour les participants à :

- s'approprier les techniques fondamentales de la communication pédagogique d'animation, d'une simulation, d'un jeu de rôle et d'une étude de cas ;
- développer les attitudes efficaces pour réussir l'interaction avec l'apprenant ;
- découvrir les fondamentaux de la structuration du discours pédagogique ;
- s'approprier les techniques de la prise de parole en public.

Coordonnateur pédagogique

- M. Mostafa Rhomari, professeur et consultant.

Public cible

29 fonctionnaires locaux, essentiellement des secrétaires généraux de commune, dont 14 femmes.

Outils pédagogiques

- Exposés, notamment avec PowerPoint
- Cas pratiques
- Témoignages

Lieu et date

- Université internationale de Rabat (Technopolis)
- Du lundi 28 mai au vendredi 1^{er} juin 2012.

Programme

Lundi 28 mai 2012 à l'Université internationale de Rabat (Technopolis)	
Volet 1 : Ingénierie pédagogique (2 sous-groupes de participants pour les 3 premiers jours du module)	
Les intervenants pour les 3 premiers jours : M. Mohamed Barrachel, Chef de division à la DFCAT (pour le 1 ^{er} sous-groupe) et M. Rachid Benabderrahmane, Chef de service à la DFCAT (pour le 2 ^e sous-groupe)	
9h00 – 9h10	Présentation du module VI par M. Mostafa Rhomari, responsable pédagogique du cycle de formation et cadrage général et introductif : Ingénierie pédagogique et techniques d'animation et de communication.
9h10 – 11h00	Séance 1 : l'apprentissage chez l'adulte
11h00 – 11h15	Pause-café
11h15 – 12h30	Séance 2 : l'ingénierie pédagogique : du montage à la réalisation de la formation
12h30 – 13h30	Séance 3 : types et niveaux des compétences
13h30 – 14h30	Pause-déjeuner
14h30 – 15h30	Séance 4 : les objectifs en formation
15h30 – 16h30	Séance 5 : simulation d'une intervention pédagogique
16h30 – 16h45	Pause-café
16h45 – 17h30	Séance de travail avec le coordonateur pédagogique, M. Mostafa Rhomari
Mardi 29 mai 2012	
9h00 – 11h00	Séance 6 : les méthodes et techniques pédagogiques
11h00 – 11h15	Pause-café
11h15 – 13h30	Séance 7 : les supports de formation
13h30 – 14h30	Pause-déjeuner
14h30 – 15h30	Séance 8 : le scénario pédagogique
15h30 – 16h30	Séance 9 : simulation d'une intervention pédagogique
16h30 – 16h45	Pause-café
16h45 – 17h30	Séance de travail avec le coordonateur pédagogique, M. Mostafa Rhomari
Mercredi 30 mai 2012	
9h00 – 11h00	Séance 10 : les techniques d'animation
11h00 – 11h15	Pause-café
11h15 – 13h30	Séance 11 : simulation d'interventions et discussion des présentations
13h30 – 14h30	Pause-déjeuner
14h30 – 15h30	Séance 12 : les techniques d'évaluation
15h30 – 16h30	Synthèse générale
16h30 – 16h45	Pause-café
16h45 – 17h30	Introduction à la communication pédagogique, par M. Mostafa Rhomari
Jeudi 31 mai 2012	
Volet 2 : Les techniques de communication pédagogiques	
Intervenant : M. Mostafa Rhomari, responsable pédagogique du cycle de formation	
9h00 – 11h00	Séance 13 : la communication pédagogique : méthodes, techniques et outils Ateliers de préparation d'une séance d'animation

11h00 – 11h15	Pause-café
11h15 – 12h30	Exercices de communication pédagogique sur le thème : plan communal de développement (PCD) 6 exposés : 10 minutes par participant
12h30 – 13h30	Evaluation et <i>feed back</i> des groupes
13h30 – 14h30	Pause-déjeuner
14h30 – 15h00	Séance 14 : la communication pédagogique : méthodes, techniques et outils (suite) Ateliers de préparation d'une séance d'animation sur la gestion d'un projet en coopération décentralisée
15h00 – 16h30	Exercices d'animation d'une séquence pédagogique sur le thème : formulation de la matrice du cadre logique 6 exposés : 15 minutes par participant
16h30 – 16h45	Pause-café
16h45 – 17h30	Évaluation et feed-back des groupes Synthèse des travaux
Vendredi 1^{er} juin 2012	
9h00 – 10h00	Séance 15 : techniques de simulation et jeux de rôle Ateliers de préparation d'une séance d'animation sur le thème : techniques de négociation du financement d'un projet de coopération (répartition de 3 groupes : 2 de négociateurs et 1 d'observateurs)
10h00 – 10h45	Déroulement de la première séance de négociation
10h45 – 11h00	Pause-café
11h00 – 12h00	Déroulement de la deuxième séance de négociation
12h00 – 12h30	Feed-back du 1 ^{er} groupe d'observateurs et évaluation
12h30 – 13h00	Feed-back du 2 ^e groupe d'observateurs et évaluation
13h00 – 13h30	Séance 16 : techniques d'une étude de cas pédagogique Ateliers d'une séance d'animation d'une étude de cas sur le thème : lecture, préparation, discussion analyse et solution d'un cas pédagogique. Sujet : comment mettre en œuvre et piloter un projet de coopération décentralisée ? Elaboration des indicateurs de mesure et de suivi-évaluation d'un projet de coopération décentralisée
13h30 – 14h30	Pause-déjeuner
14h30 – 16h00	Séance d'animation de l'étude de cas : – discussion du cas ; – analyse du cas ; – résolution du cas.
16h00 – 16h15	Pause-café
16h15 – 16h45	Feed-back, évaluation de la séance et leçons à tirer
16h45 – 17h30	Synthèse des travaux par M. Mostafa Rhomari Évaluation et clôture du module et du cycle de formation



Ministère de l'Intérieur
Direction Générale des Collectivités Locales
Direction de la Formation des Cadres Administratifs et Techniques
 Avenue Mohammed V, quartier des Ministères, 10000 Rabat
 Tél. : +212 (0) 537 37 76 42



PNUD Maroc
Programme Gouvernance et Développement Local ART Gold PNUD Maroc
 13, avenue Ahmed Balafrej, Souissi, Rabat, Maroc
 Tél. : +212 (0) 537 63 54 70/76 • Fax : +212 (0) 537 65 93 82
www.pnud-gold.ma



Association Targa-AIDE
 Madinat El Irfane, 10101 Rabat
 Tél. : +212 (0) 537 68 17 05 / 537 27 38 40 • Fax : +212 (0) 537 77 58 01
www.targa-aide.org



Université internationale de Rabat
 Technopolis Rabat-Shore, Rocade Rabat-Salé
 11100 Sala el Jadida
 Tél. : +212 (0) 530 10 30 00 • Fax : +212 (0) 530 10 30 30
www.uir.ma

Partenaires du Programme ART Gold PNUD Maroc



Direction de la Coopération
Internationale
de Monaco



Conseil Régional
Fès-Boulemane



Conseil Régional
Tanger-Tétouan



Conseil Régional
de l'Oriental