



INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE
ET D'ADMINISTRATION DES
ENTREPRISES

Casablanca - MAROC



ECOLE SUPERIEURE DES
SCIENCES ECONOMIQUES
ET SOCIALES

Paris - FRANCE

Mastère Spécialisé
Management des Services Publics

**PLANIFICATION STRATEGIQUE : UN MOYEN EFFICACE POUR
HARMONISER L'INVESTISSEMENT PUBLIC LOCAL**

CAS DE LA CR MOULAY BOUSSELHAM

Thèse professionnelle présentée par

Mohamed MOUADI

Sous la direction du Professeur

LAHCEN HANNAOUI

ANNEE ACADEMIQUE 2004/2005

A mes chers enfants Chaimaa, Ihsane et Taha qui ont encore un long chemin à parcourir sur la voie du savoir.

**L'ISCAE n'entend donner ni approbation ni improbation aux idées formulées
dans le cadre de ce mémoire.
Les opinions émises doivent être considérées comme propres à leurs
auteurs.**

REMERCIEMENTS

Il m'est très agréable de présenter ici mes vifs remerciements à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à l'élaboration de cette thèse.

Je tiens particulièrement à remercier :

Les responsables de L'ESSEC qui, par le professionnalisme de ses dirigeants et la compétence de son corps professoral, ont su confirmer l'image internationale de cette grande école Française,

Le corps professoral et les dirigeants de L'ISCAE, qui se sont investis à fond pour garantir le succès de ce mastère, fruit d'une coopération et de partenariat entre deux grandes écoles mis à profit pour le renforcement des compétences locales et la formation de personnes ressources.

Le Professeur Frank Vallerugo qui a fait preuve, tout au long de ce mastère, d'abnégation, de responsabilité et de professionnalisme.

Le Professeur Lahsen Hannaoui qui a bien voulu me faire profiter de ses précieux conseils pour accomplir ce travail.

Tous les responsables et élus au sein de la région du Gharb-Cherarda-Beni hssen pour leur collaboration et leur contribution à ce travail et à leur tête Monsieur le Wali de la Région du GCBH.

Mes collaboratrices et collaborateurs qui ont participé directement ou indirectement à l'élaboration de cette thèse.

TABLE DES MATIERES

<u>INTRODUCTION GENERALE</u>	8
 <u>PREMIERE PARTIE :ORGANISATION ADMINISTRATIVE LOCALE</u>	
1-Introduction.....	14
2-Division administrative du Royaume.....	14
2.1-Découpage communal.....	16
2.1.1-Communes rurales.....	17
2.1.2-Communes urbaines.....	17
2.2-Découpage préfectoral et provincial.....	17
2.2.1-Provinces.....	17
2.2.2-Préfectures.....	17
2.3-Découpage régional.....	18
3-Administration territoriale.....	18
3.1-Organes locaux représentants du pouvoir central.....	18
3.1.1-Walis et gouverneurs.....	18
3.1.2-Chefs de cercles et caïds d'arrondissements.....	19
3.2-Organes élus.....	19
3.3-Services extérieurs.....	19
3.3.1-Représentants des ministères.....	20
3.3.2-Représentants des établissements publics.....	20
4-Cas de la région du Gharb Chrarda Beni hssen.....	21
4.1-Données générales.....	21
4.2-Découpage administratif de la province de Kenitra.....	24
4.2.1-Miieu urbain.....	25
4.2.2-Milieu rural.....	26
4.3-Organes locaux de l'Etat.....	26
4.3.1-Ressort territorial.....	26
4.3.2-Statut juridique.....	26
4.3.3-Compétences.....	27
 <u>DEUXIEME PARTIE :INVESTISSEMENT PUBLIC LOCAL</u>	
1-Introuction.....	29
2-Attributions.....	29
2.1-Services extérieurs.....	29
2.2-Colectivités locales.....	30
3-Investissement public local dans la région du Gharb-Chrarda-Beni hssen.....	35
3.1-Questionnaire sur l'investissement public local.....	35
3.2-Indicateurs d'appréciation.....	37
4-Harmonisation de l'investissement public local par la planification stratégique.....	40
4.1-Pourquoi harmoniser ?.....	40
4.2-Pourquoi planifier ?.....	40

TROISIEME PARTIE :ETUDE DE CAS –PDI DE LA CR MOULAY BOUSSELHAM

1-Introduction.....	43
2-Préparation de la planification stratégique.....	44
2.1-Calendarier du processus de planification.....	45
2.2-Structure de pilotage.....	46
3- Etat des lieux.....	46
3.1-Aperçu général.....	46
3.2-Services collectifs de base.....	51
3.3-Habitat, urbanisme et aménagement du territoire.....	52
3.3.1-Plan d'aménagement de moulay boussselham.....	52
3.3.2- Schéma directeur d'aménagement urbain du littoral.....	53
3.4 – Coopération et partenariat.....	54
3.5- Moyens humains, matériels et financiers.....	55
3.6-Inventaire des projets en cours de réalisation ou programmés.....	56
3.6.1-Projets en cours.....	56
3.6.2-Projets programmés.....	58
3.7-Analyse interne de la commune.....	58
3.8-Analyse de l'environnement de la commune.....	59
3.8.1-Environnement proche.....	59
3.8.2-Environnement global.....	61
3.9-Diagnostic participatif.....	62
4 -Stratégie de développement.....	63
4.1 –Vision.....	63
4.2-Objectifs stratégiques.....	63
4.3- Axes stratégiques de développement.....	64
4.3.1-Développement du secteur productif.....	64
a- Agriculture.....	64
b- Tourisme.....	65
4.3.2- : Amélioration du secteur social.....	67
4.3.3- Aménagement urbain du centre Moulay Boussselham.....	67
4.3.4-Protection de l'environnement.....	68
4.3.5-Développement du monde rural.....	68
5-Plan d'action.....	68
6-Programmation et budgétisation pluriannuelle.....	74
7-Suivi et évaluation.....	75

QUATRIEME PARTIE : MESURES D'AMELIORATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE

1-Introduction.....	78
2-Quel est l'intérêt de la planification stratégique ?.....	78
3-Quels sont les préalables à l'application du processus de planification ?.....	79
4-Qui doit porter le projet de planification stratégique ?.....	80
5-Quelles sont les contraintes auxquelles on est confronté ?.....	80
6-Quels sont les défis à relever ?.....	81
7-Quel est le niveau le plus adéquat pour la planification ?.....	81
8-Quelles sont les mesures d'amélioration.....	82

<u>CONCLUSION</u>	84
<u>Liste des abreviations</u>	86
<u>Liste des tableaux</u>	89
<u>Lexique</u>	90
<u>Bibliographie</u>	94
<u>Annexes</u>	97

INTRODUCTION GENERALE

Au Maroc, l'investissement public local représente la grande partie de l'investissement public total. Il englobe aussi bien l'investissement des collectivités locales que celui d'autres organismes publics à compétence territoriale.

Il constitue, de ce fait, un moyen de renforcement de la décentralisation et de la déconcentration et joue un rôle capital en matière de développement local à la base de tout développement à l'échelle nationale.

En effet, les crédits accordés en matière d'investissement public local sont de plus en plus importants et visent à répondre aux objectifs ci après :

- Satisfaction des besoins de la population par la réalisation de projets porteurs de services.
- Réalisation d'infrastructures à même de favoriser l'investissement privé et promouvoir le partenariat public- privé
- Promotion de l'entreprise privée marocaine par le biais des marchés publics.

Toutefois, l'investissement public local pose des problèmes multiples qu'on ne prétend pas, à travers ce rapport, vouloir les cerner tous en détail ou chercher à les aborder sous tous les angles, en si peu de temps. Ce que l'on se propose est, en fait, d'analyser le cadre général servant de base pour cet investissement en vue d'apporter une contribution pour améliorer la situation.

1- Problématique

Le développement local constitue l'une des priorités d'action gouvernementale visant essentiellement à lutter contre les disparités régionales, rehausser le niveau de vie en milieu urbain et développer le monde rural.

Toutefois, l'éparpillement des ressources financières au travers de multiples structures administratives locales, difficiles à mobiliser **harmonieusement**, au moment opportun, et à répartir rationnellement selon une vision globale et intégrée constitue une entrave majeure à ce développement.

En témoignent :

- Une répartition des rôles entre les collectivités locales ne prenant pas en compte leur compétence territoriale. En effet, en l'absence d'attributions en matière d'investissement selon une classification précisant les niveaux régional, provincial et communal, les régions et les provinces n'arrivent pas encore à se démarquer par rapport aux communes.

-Une coopération quasiment inexistante entre les collectivités locales entraînant des investissements individuels dans des projets censés être réalisés d'une manière collective et partenariale puisque bénéficiant à un ensemble de populations relevant de plusieurs collectivités.

- Les décisions locales en matière d'investissement ne sont pas tout le temps cohérentes avec les orientations nationales : Les programmes d'investissement des communes ne sont pas arrêtés en **harmonie** avec les priorités nationales mais en fonction de besoins qui répondent plutôt à d'autres objectifs. Rares sont, par exemple, les communes qui se sentent responsables de la promotion de l'investissement privé par la création de zones d'activités.

-Les actions de même nature initiées par des départements différents ne sont pas coordonnées au sein d'une structure appropriée. L'action sociale, par exemple, menée localement est prise en charge par plusieurs acteurs sans qu'il y ait une réelle coordination ni même pas, parfois, d'échange d'informations entre eux.

- L'absence d'une planification stratégique et intégrée fait profiter les collectivités locales d'une grande marge de manœuvre qui se traduit par une inadéquation entre les budgets de fonctionnement et d'équipement et un choix arbitraire d'axes prioritaires d'interventions .Or, une telle planification aurait réduit cette marge de manœuvre et par conséquent imposer des choix stratégiques et aurait permis un décloisonnement des espaces entre les acteurs locaux en vue qu'ils adoptent la même perception du développement. Ce qui aurait permis, également, de passer d'une logique de juxtaposition de projets les uns aux autres à une logique de complémentarité et de synergie.

D'où la problématique :

Comment une planification stratégique peut contribuer à harmoniser l'investissement public local en vue d'atteindre un meilleur développement intégré et durable ?

2- Objectif de la recherche

Ce travail de recherche se fixe comme objectif d'essayer d'apporter des éléments de réponses aux dysfonctionnements constatés ci-dessus selon le cheminement suivant :

- Exposer l'organisation administrative marocaine locale en vue de préciser les positions et cerner la répartition des rôles entre les différents acteurs locaux,
- Mettre en exergue la problématique et la complexité de l'investissement public au niveau local et déterminer les causes de dysfonctionnements
- Traiter des conditions de réalisation de l'investissement public local en révélant son importance par l'étude du cas de la région du Gharb Chrarda-Beni Hssen.
- Proposer des solutions pour **harmoniser** l'investissement public local selon une nouvelle approche managériale basée sur une planification stratégique appliquée au cas d'une commune rurale qu'est Moulay bouselham.

Pour ce faire, il y'a lieu de signaler que la démarche adoptée a été basée sur l'exploitation de canaux de communication que permet l'institution de la wilaya en associant tous les partenaires locaux le long de tout le processus d'élaboration de cette recherche. Notre souci n'étant pas, en effet, de concevoir un modèle théorique à partir des nouvelles connaissances acquises en management mais plutôt de procéder à un test pour voir le degré d'aptitude des uns et des autres à adhérer à une logique de management des services publics. Force est de reconnaître que les résultats obtenus et les réactions positives enregistrées sont plutôt encourageants.

3- Motif de choix :

Le choix de ce sujet suscite un intérêt à trois niveaux :

Intérêt professionnel :

Le sujet a été validé par les responsables régionaux et tous les acteurs locaux y ont été associés, d'une part, par le biais d'un questionnaire qu'ils ont bien voulu renseigner et, d'autre part, à travers les multiples réunions tenues à ce sujet auxquelles ils ont pris part.

Les résultats de cette recherche leur seront communiqués et les inciteront, certes, à engager une réflexion quant à l'amélioration des conditions de gestion de l'investissement public local.

Intérêt pour le mastère :

J'espère qu'à travers ce rapport, j'apporterai des réponses claires et précises aux différentes questions concernant le découpage administratif au Maroc et la gestion des affaires locales que mes collègues n'ont cessé de se poser et que les prochains participants pourront également se poser et dont ils pourraient se servir, éventuellement, pour le traitement d'autres sujets.

Intérêt personnel :

L'expérience que j'ai pu acquérir au sein de l'administration m'a permis de déceler beaucoup de dysfonctionnements en matière de gestion de l'investissement public local. Ma préoccupation a toujours été d'apporter des éléments d'éclairage pour améliorer la situation qui ne peut se produire qu'à travers un nouveau style de management public.

C'est ce qui justifie, d'ailleurs, le caractère global de mon sujet qui découle, tout naturellement, de la compétence générale de l'organe au sein duquel j'exerce, en l'occurrence le ministère de l'intérieur.

4-Délimitation du sujet

Les contraintes du temps et les consignes données exigent une délimitation du sujet. Aussi se contentera t-on d'aborder la région du Gharb-Chrarda-Beni hsen uniquement sous son aspect organisationnel et la province de Kenitra sous son aspect opérationnel.

C'est surtout la commune rurale de Moulay Bouselham qui fera l'objet d'une analyse plus détaillée de la problématique de l'investissement local selon une nouvelle approche managériale.

5- Contexte :

Le contexte de cette étude n'est autre que la région du Gharb Chrada Beni Hssen dont les caractéristiques sont les suivantes :

5-1 Contexte naturel :

La Province de Kénitra avec la Province de Sidi Kacem, constituent la Région du Gharb Chrada Beni Hssen. Cette région qui compte une population de 1.859.540 habitants (RGPH 2004) étalée sur une superficie de 8.805 km², se trouve dans la zone Nord-ouest du pays, à proximité de Rabat et de Casablanca et sur l'axe autoroute vers Tanger ; ce qui lui confère un statut privilégié de carrefour et de passage vers le Nord et l'Est.

5.2 - Contexte socio-économique de la Région :

Un sol très riche, le climat tempéré, les ressources hydrauliques importantes, tant souterraines que superficielles, les précipitations abondantes (plus de 500 mm par an) dépassant largement la moyenne nationale, font de la région du Gharb-Chrada-Beni Hssen une zone à vocation essentiellement agricole.

Plusieurs filières agricoles sont développées dans la région et dont les rendements dépassent largement ceux au niveau national. Très importante est la culture de céréales (occupant une superficie de 293 ha), des légumineuses (37 ha), des oléagineuses (47ha) et des cultures industrielles (28 ha).

La région compte également des sites archéologiques dont celui de Thamussida et des sites d'intérêts biologiques tels la « Merja Zerga » à Moulay Bouselham et le lac « Sidi boughaba » à Mehdyia qui la prédisposent à un développement touristique diversifié.

6- Etude de cas : C.R Moulay Bouselham

La commune rurale de Moulay Bouselham, relevant de la province de Kénitra, s'étale sur une superficie d'environ 200 km² et compte, d'après le RGPH 2004 , une population de 21406 habitants pour 3415 ménages, soit un taux d'accroissement de 2.9% pendant ces dix dernières années.

Cette commune est généralement confondue avec son chef lieu qu'est le centre de Moulay Bouselham, regorgeant de potentialités et d'atouts indéniables.

Le choix de Moulay Bouselham n'est pas fortuit mais il est lié justement à la complexité de la problématique au niveau de cette commune où tous les aspects de développement sont présents, aussi bien en milieu rural qu'en milieu urbain.

Cette commune est également caractérisée par une présence, à des intensités variables, de tous les partenaires locaux sans pour autant parvenir à lui procurer la place qu'elle mérite sur l'échiquier national.

Traiter l'investissement public local au niveau de cette commune, qui constitue un prototype de la région, est de nature à permettre de cerner la problématique et dégager des solutions pouvant être transposables au niveau régional, voire national.

7- Méthodologie :

Pour aborder ce sujet, la méthodologie adoptée est la suivante :

- ✚ Recherche documentaire
- ✚ Description du contexte
- ✚ Consultation et échange d'informations avec les acteurs locaux
- ✚ Analyse de l'investissement public local au niveau de la région du Gharb Chrarda Beni Hssen.
- ✚ Illustration des résultats à travers un cas concret qu'est la C.R Moulay Bouselham en procédant à une planification stratégique

Pour ce faire, les outils suivants ont été utilisés :

- Questionnaire sur l'investissement public local
- Entretiens avec des élus et des responsables locaux
- Réunions de concertation et de coordination.

8 – Plan :

Le plan adopté repose sur le principe du sablier qui consiste à partir de généralités pour aboutir à un cas spécifique à partir duquel il faudrait identifier les moyens de transposition et de généralisation des résultats obtenus.

Aussi, me paraît-il opportun de réserver la première partie pour évoquer l'organisation administrative locale au Maroc pour expliquer au préalable les responsabilités de tout un chacun : autorités locales, collectivités locales et services extérieurs

Ensuite, on attaquera, dans la deuxième partie, au niveau de la Région du Gharb Chrarda Beni Hssen et plus particulièrement la province de kenitra l'investissement public fait localement.

On illustrera nos propos à travers un cas concret qu'est la C.R. My-Bouselham dans la troisième partie constituant le noeud du sablier.

A partir des résultats obtenus, on envisagera dans la dernière partie les possibilités et les conditions de transposition.

Enfin, on achèvera ce travail par une conclusion générale faisant ressortir, succinctement, les résultats de cette recherche.

PREMIERE PARTIE
ORGANISATION ADMINISTRATIVE LOCALE

PREMIERE PARTIE : ORGANISATION ADMINISTRATIVE LOCALE

1-Introduction

Le management repose plus que jamais sur deux composantes indissociables : la stratégie et l'organisation .Celles ci sont interdépendantes et sont dictées par une analyse externe tournée vers l'environnement, et une autre analyse conduite selon une vision interne.

Par ailleurs, la mise en œuvre des choix stratégiques adoptées reste tributaire des structures organisationnelles mises en place.

Aussi, l'extrapolation d'une telle vision au service public, objet de notre recherche, nous incite à traiter, de prime abord, l'organisation administrative pour montrer et comprendre par la suite comment les structures existantes s'acquittent de leurs missions, notamment en matière d'investissement, et dans quelle vision « stratégique » .

En effet, pour comprendre les rôles attribués aux différents organismes en matière d'investissement, il est impératif de pouvoir les positionner tout d'abord sur le plan politique, administratif et juridique.

D'où l'objet et l'intérêt de cette première partie destinée à un diagnostic et une description ciblée du contexte administratif Marocain en vue de permettre une meilleure connaissance du cadre au sein duquel exerce chaque acteur. Une description basée, faut-il le rappeler, sur les définitions données par la littérature abondante à ce sujet en matière de « droit administratif » mais surtout sur le constat du terrain.

2 - Division administrative du Royaume :

Le découpage administratif du Royaume est fixé par Dahir n° 1-59 – 351 du 1^{er} jourmada II 1379 (2 décembre 1959) relatif à la division administrative du Royaume :

Article premier : Le Royaume est divisé en dix-sept (17) wilayas groupant quarante-neuf (49) provinces, douze (12) préfectures et huit (8) préfectures d'arrondissements, ainsi qu'en communes urbaines et rurales.

....Les provinces et les préfectures sont divisées en cercles, les cercles sont divisés en caïdats.

Article 2 : Les communes urbaines et les arrondissements peuvent être divisés en districts et en annexes administratives par arrêté du ministre de l'intérieur.

Ce découpage administratif appelle, à notre sens, les remarques suivantes :

- Le découpage administratif fait référence à la fois à des entités décentralisées que sont les régions, les provinces et les communes gérées par des élus et à des entités déconcentrées gérées elles par des agents d'autorité qui sont eux des fonctionnaires.

- L'interpénétration entre ces deux entités est inversée selon qu'on se situe en milieu rural ou en milieu urbain : En milieu urbain une municipalité peut, en effet, être divisée en districts alors qu'en milieu rural c'est plutôt le cercle qui englobe un certain nombre de communes rurales (voir cas province Kenitra –Tab 2 et 3).

- L'utilisation d'appellations différentes pour la même entité territoriale : préfecture ou province, commune rurale ou municipalité, cercle ou district selon l'aspect rural ou urbain de l'entité en question considérée.

- L'utilisation de la même appellation pour des entités différentes : Arrondissements constituant à la fois des sous- entités de la commune urbaine, donc des entités décentralisées et des sous entités de districts ou cercles qui sont eux des entités déconcentrées.

2.1 - Découpage communal :

Le découpage communal est basé sur la décentralisation qui consiste à un transfert du pouvoir de l'Etat du niveau central au niveau local à des organismes locaux gérés par les élus représentants de la population. Autrement dit, la décentralisation illustre une forme de démocratie locale évoluée puisque le rôle des élus ne se limite pas uniquement à une représentation de la population exercée par un pouvoir de législation, de concertation ou de contrôle mais à une responsabilisation traduite par la gestion des affaires locales en vue d'un développement socio-économique favorisé par un transfert de compétences et de moyens financiers.

Ainsi, le choix stratégique de la décentralisation opté par le Maroc est manifesté par une consécration constitutionnelle des collectivités locales auxquelles les articles 3, 38, 46, 100,101 et 102 de la constitution sont consacrés.

D'autre part, le 1^{ère} article de la loi n° 78-00 portant charte communale stipule que :

-« Les communes sont des collectivités territoriales de droit public, dotées de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

- Elles sont divisées en communes urbaines et en communes rurales

- Les communes sont créées et peuvent être supprimées par décret. Le chef-lieu de la commune rurale est fixé par arrêté du ministre de l'Intérieur. »

Par ailleurs, si le Maroc a opté pour une politique territoriale diversifiée donnant naissance par touches successives à un édifice à trois étages : niveaux communal, provincial et régional, force est de constater que c'est l'instance communale qui, politiquement, juridiquement et même financièrement, porte l'ensemble de l'édifice. Elle en est le support fondamental puisque c'est à ce niveau que le processus électoral et participatif est organisé pour servir ensuite de plateforme de base pour le fonctionnement des deux autres catégories de collectivités locales.

2.1.1 Communes rurales :

La commune rurale (CR) est une entité géographique à dominance rurale.

De ce fait, elle est constituée en majorité (en population et en superficie) des entités dites « douars » à caractère purement rural qui sont des groupements d'habitants généralement distants et loin les uns des autres.

La commune rurale peut contenir un ou plusieurs centres délimités dont un abritant la capitale administrative, c'est-à-dire son chef lieu.

2.1.2. Communes urbaines :

La commune urbaine (CU) ou la municipalité est un espace géographique urbain regroupé, autrement dit, délimité. Cet espace peut être entouré par une zone périphérique (Extension du périmètre urbain vers une zone rurale) ou une zone périurbaine (quartiers de banlieue sous-équipés)

Notons que des dispositions particulières sont appliquées aux communes urbaines de plus de 500.000 habitants.

2.2 Découpage préfectoral ou provincial :

Le préfecture ou la province qui constitue le deuxième niveau de décentralisation est une étape intermédiaire entre le pouvoir central et les communes.

Toutefois, la présence des gouverneurs et Walis à leur tête les place plutôt plus sous le contrôle de l'Etat que celui des conseils provinciaux ou préfectoraux dont la différence avec les conseils communaux est notoire.

En fait, l'Etat a délibérément choisi de faire du cadre provincial ou/et préfectoral à la fois un relais d'action de l'administration centrale, un moyen de suivi et de contrôle de l'exercice des affaires communales et surtout un centre de pourvoir territorial assurant les fonctions de surveillance politique et d'encadrement social.

Il faudrait surtout noter que contrairement à la commune où le président est également chargé du pouvoir exécutif et par conséquent ordonnateur du budget, pour la province et la préfecture le pouvoir exécutif est confié au gouverneur.

2.2.1. Province

La province est constituée en majorité de communes rurales avec une dominance de l'aspect rural. La province porte dans la majorité des cas le nom de la ville qui est son chef lieu.

2.2.2. Préfecture

La préfecture est au contraire, constituée en majorité de communes urbaines. Son espace géographique est de ce fait limité mais la densité de la population y est importante.

2-3 Découpage régional :

La région, en tant que cadre géographique et administratif moderne, pour l'action économique, a été instaurée au Maroc, par le dahir du 16 Juin 1971, portant création de sept régions économiques. Ce dahir a été par la suite abrogé par celui du 2 Avril 1997 relatif à l'organisation de la région.

Au demeurant, la reconnaissance de la région dans la constitution révisée du 4 Sept 1992 en tant que collectivité locale peut être considéré comme une consécration de la décentralisation qui symbolise, de ce fait, un tournant dans la vie politique du pays : « la région constitue un cadre économique dans lequel des études seront entreprises et des programmes réalisés en vue d'un développement **harmonieux** et équilibré des différentes parties du Royaume » (Article 2 du Dahir du 16 juin 1971)

Ainsi, le Maroc fut divisé en seize régions dans un souci d'aménagement du territoire (voir annexe 2)

Par ailleurs, la notion de région a été toujours intimement liée à celle de développement économique et social comme étant le cadre spatial et institutionnel le plus approprié à l'élaboration, l'organisation et la gestion des nouvelles politiques publiques.

3- Administration territoriale

L'organisation administrative est basée sur une administration centrale composée du Roi et du Gouvernement et d'une administration territoriale constituée d'une part, d'organismes locaux représentant l'autorité centrale et ,d'autre part, d'organismes locaux formées des élus représentant la population. Ces deux organismes sont situés sur le même espace géographique et intéressent les mêmes populations. Autrement dit au niveau local on retrouve l'administration centrale à travers ses représentants et l'administration décentralisée à travers ses élus.

3.1. – Organes locaux représentants du pouvoir central

Il s'agit d'organes non élus désignés par l'administration centrale exerçant leurs missions sous sa tutelle. Ses attributions découlent du principe de la déconcentration qui consiste à transférer localement des pouvoirs larges pour une meilleure gestion des affaires locales sous contrôle de l'administration centrale.

L'autorité administrative locale est constituée des autorités locales qui exercent de larges attributions de par leur représentation du pouvoir central et de leur rôle de contrôle des collectivités locales. Les autorités locales sont essentiellement le Wali ou le Gouverneur et les Chefs de cercles, et caïds d'arrondissements urbains et ruraux.

3.1.1. Walis et Gouverneurs :

Le gouverneur joue au niveau local le rôle que le gouvernement joue au niveau central.

De ce fait, il a des attributions larges sur le plan administratif, économique, social, culturel et politique. Ces attributions sont exercées selon deux aspects : En tant que représentant de l'autorité centrale et en tant que pouvoir exécutif de la région et la préfecture ou la province.

Ainsi, d'après l'article 12 de la constitution « Dans les provinces, les préfectures et les régions, les gouverneurs représentent l'Etat et veillent à l'exécution des décisions, ils sont responsables de l'application des décisions du gouvernement et, à cette fin, de la gestion des services locaux des administrations centrales »

Par ailleurs, le Dahir portant loi n° 1-75-168 du 25 Safar 1397 (15 Février 1977) relatif aux attributions du gouverneur, précise que le Gouverneur est le représentant de sa Majesté le Roi, délégué du gouvernement, chargé du maintien de l'ordre, exécute les décisions des assemblées préfectorales et provinciales, contrôle les collectivités locales, coordonne les activités des services extérieurs et préside les réunions du comité technique provincial.

D'autres part, il y'a lieu de noter qu'à la tête de chaque région, l'autorité est représentée par le Wali qui est également gouverneur de la province ou préfecture, chef lieu de la région. A ce titre, il exerce les attributions du gouverneur au sein de sa province ou préfecture et assure le pouvoir exécutif de la région en tant que Wali.

Cette institution du Wali n'est pas mentionnée dans la constitution mais elle se conçoit de plus en plus comme un cadre propice pour la coordination entre les gouverneurs d'une même région surtout après la délégation de nouveaux pouvoirs aux Walis instituée par le décret n° 2-02-187 du 20 Hija 1422 (5 Mars 2002) en matière de gestion déconcentrée de l'investissement.

3.1.2. Chefs de cercles et Caïds d'arrondissements

C'est l'ensemble des agents de l'autorité locale représentants du pouvoir central au niveau local et exerçant leurs missions dans le cadre d'une structure administrative hiérarchique à sa tête le Gouverneur.

Ils sont chargés sur instructions du Gouverneur, du maintien de l'ordre public, de l'exercice de tutelle sur les collectivités locales relevant de leur ressort territorial et de la coordination entre les services agissant localement.

3.2. Organes locaux élus

Il s'agit des conseils chargés de la gestion des affaires de la population au niveau local sur l'ensemble du territoire national, autrement dit, il s'agit des collectivités locales qui sont définies selon l'article 100 de la constitution : « les collectivités locales du Royaume sont les Régions, les Préfectures, les provinces et les communes, toute autre collectivité locale est créée par la loi »

3.3 Services extérieurs :

Le décret n° 2-93-625 du 4 Joumada I 1414 (20 Octobre 1993) relatif à la décentralisation administrative précise dans ces articles :

Article premier : La répartition des attributions et des moyens entre les services centraux et extérieurs des administrations publiques est fixée conformément aux dispositions du présent décret.

Article 2 : Sous réserve des dispositions fixant les attributions et l'organisation des départements ministériels, les administrations centrales assurent au niveau national, sous l'autorité des ministres, une mission de conception, d'orientation, d'organisation, de gestion et de contrôle des actions relevant de leur compétence.

A ce titre, elles sont chargées :

- De la préparation de la politique gouvernementale concernant leurs secteurs d'activité ;
- De la préparation des projets de textes législatifs et réglementaires ;
- De l'organisation générale des services de l'Etat ;
- De la détermination du programme d'action des services extérieurs de l'Etat, de l'appréciation de leurs besoins et la répartition des moyens nécessaires à leur fonctionnement ;
- Du suivi et du contrôle des activités des services extérieurs.

Par ailleurs, l'Etat est représenté localement sous différentes formes :

3.3.1. Représentants des ministères

Les ministères sont représentés soit par des services extérieurs sous forme de délégations (Délégation provinciale de la santé) ou directions (Direction Régionale de l'Equipement) soit sous forme d'établissements publics à caractère local (Office Régional de Mise en Valeur Agricole) comme ils peuvent être représentés par des entreprises publiques (Holding – Al Omrane).

3.3.2. Représentants des établissements publics

Les établissements publics à caractère national sont représentés localement par des services extérieurs sous forme de services (service provincial de distribution de l'ONE) ou de directions (Direction Régionale de l'ONEP).

Dans tous les cas, cette représentativité appelle les remarques suivantes :

- Certains ministères ont opté pour l'adoption de structures en adéquation avec le découpage régional alors que d'autres continuent à avoir des représentations timides à l'échelle régionale.
- Le processus de déconcentration est avancé pour des ministères pour lesquels des pouvoirs importants en matière de prise de décisions et d'investissement sont transférés localement alors que d'autres services continuent à être gérés du niveau central
- Pour les établissements publics, la couverture géographique ne correspond pas au découpage administratif mais répond plutôt à des considérations techniques (cas de l'agence du bassin hydraulique de Sebou ou de l'ONEP).

Ce qui entraîne des difficultés de communications d'une même province avec plusieurs intervenants dans le même secteur, et également la responsabilité d'un seul département vis-à-vis de plusieurs provinces.

4-Cas de la région du Gharb Chrarda Beni Hssen

4-1-Données générales

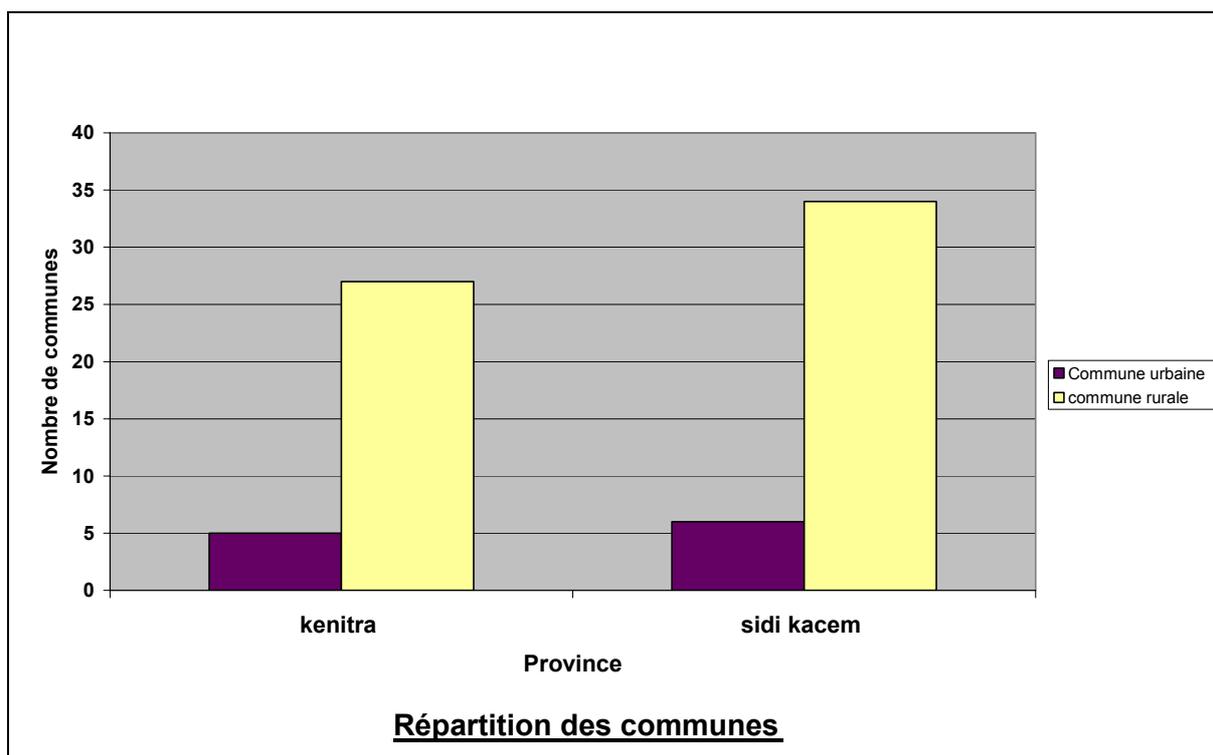
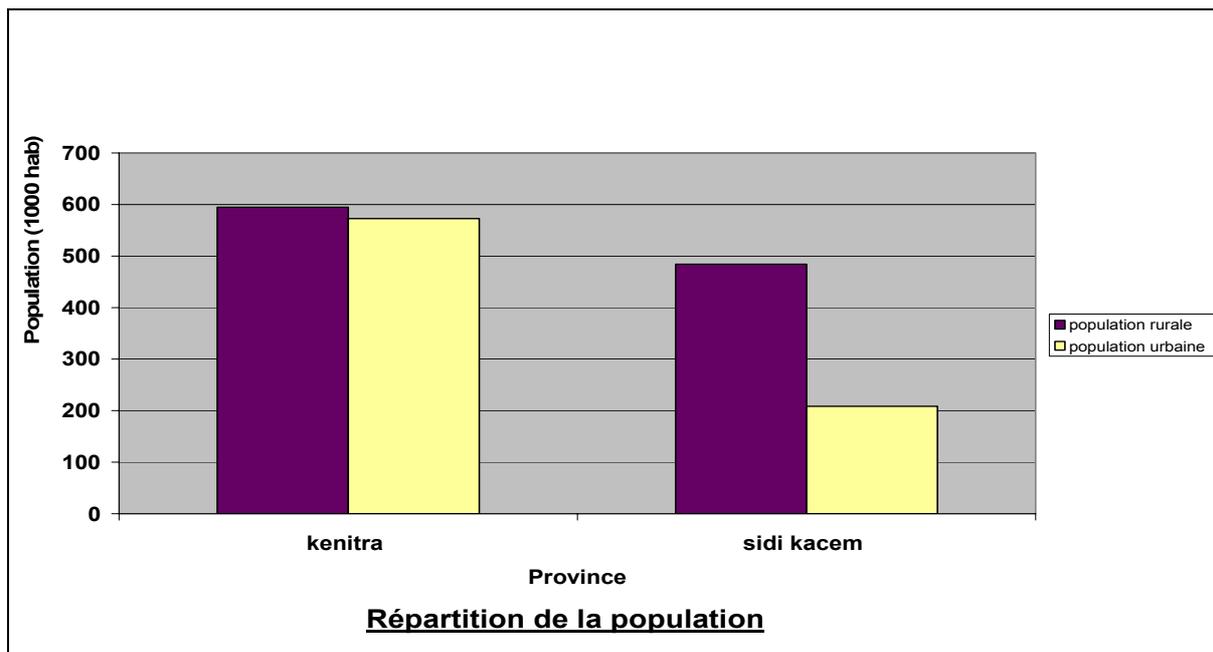
La région du Gharb Chrarda Beni Hssen présente les caractéristiques relatées dans le tableau ci-après :

Tableau 1 : Données sur la Région du GCBH

Région	Province	Superficie Km2	Population			Nombre de communes	
			Rurale	Urbaine	Totale	Urbaines	Rurales
Gharb Chrarda Beni Hssen	Kénitra	4.745	594.601	572.700	1.167.301	5	27
	Sidi Kacem	4.060	483.968	208.271	692.239	6	34
Total		8.805	1.078.569	780.971	1.859.540	11	61

Ce tableau appelle les remarques suivantes :

- Le nombre de provinces constituant la région est limité à deux alors que certaines régions en comptent jusqu'à sept
- Les unités constituant la région sont toutes des provinces, ce qui justifie l'aspect rural de la région.
- Le nombre de communes au niveau de la province de Sidi kacem est plus élevé qu'an niveau de la province de Kenitra bien que cette dernière compte plus d'habitants et présente une superficie plus importante.
- Le pourcentage de la population rurale au niveau de la région est de 58 %, contre 42 % en milieu urbain .Cette répartition est plus nuancée au niveau de la province de sidi kacem où la population rurale atteint 70% contre 30 % en milieu urbain ; alors que la province de Kenitra connaît un phénomène d'urbanisation : 49 ,1 % en milieu urbain contre 50,9 % en milieu rural , alors que ce taux de la population urbaine était de 45 ,7 % d'après le RGPH 1994



4-2-Découpage administratif de la province de Kenitra

4-2-1-Milieu urbain

Tableau 2 : Découpage en milieu urbain

N°	Municipalité	Date de création	Population	1 ^{er} niveau (Ensemble)	2eme niveau	3eme niveau
1	Kénitra		359.142	Pachalik	District Maamora	1 ^{er} arrondissement 2 ^{ème} arrondissement 3 ^{ème} arrondissement 4 ^{ème} arrondissement
					District Saknia	5 ^{ème} arrondissement 6 ^{ème} arrondissement 7 ^{ème} arrondissement 8 ^{ème} arrondissement
2	Souk El Arbaa du Gharb	1957	43.392	Pachalik	Néant	1 ^{er} arrondissement 2 ^{ème} arrondissement 3 ^{ème} arrondissement
3	Sidi Slimane	1959	78.060	Pachalik	Néant	1 ^{er} arrondissement 2 ^{ème} arrondissement 3 ^{ème} arrondissement
4	Sidi Yahia	1992	31.705	Pachalik	Néant	Néant
5	Mehdiya	1992	16.262	Pachalik	Néant	Néant

NB : Pour les grandes villes dont la population dépasse 500.000 habitants le premier niveau est constitué d'arrondissements qui sont des sous entités décentralisées de la ville

4-2-2 Milieu rural

Tableau 3 : Découpage en milieu rural

N°	Cercle	Caïdat	Commune	Population	
1	Kénitra Banlieue	Ameur Seflia	Ameur Seflia	41093	
2			Mograne	26966	
3			Ouled Slama	15936	
4		Ben Mansour	Ben Mansour	51874	
5			Mnasra	29354	
6		Kénitra-Banlieue	Sidi Taybi	25034	
7			Haddada	11856	
8	Sidi Slimane	Dar Bel Amri	Dar Bel Amri	31453	
9			Azghar	9972	
10		Boumaiz	Boumaiz	20419	
11			Ouled Ben Hammadi	12100	
12		Msaâda	Msaâda	18879	
13			Ouled Heine	27972	
14		Kceibyia	Kseibiya	23218	
15			Sfafa	18799	
16		SoukTlet du Gharb	Souk Tlet du Gharb	Souk Tlet du Gharb	22416
17				Sidi Allal Tazi	3140
18	Lalla Mimouna		Lalla mimouna	12994	
19			My-Bousselham	21406	
20	Sidi Med Lahmer		Sidi Med Lahmer	36125	
21			Sidi Boubker EL Haj.	15990	
22	Chouafaa		Chouafaa	17202	
23		Bahara Ouled Ayad	27488		
24	Souk El Arbaa du Gharb	Arbaoua	Arbaoua	29645	
25			Oued El Makhazine	8384	
26		Kariat Ben Aouda	Kariat Ben Aouda	11147	
27			Beni Malek	43282	

A noter que :

- A la tête d'un pachalik, on trouve un pacha
- A la tête d'un cercle ou d'un district on trouve un chef de cercle (super caïd)
- A la tête d'un caïdat ou d'un arrondissement, on trouve un caïd.

4.3 Organes locaux de l'Etat :

La représentativité des différents ministères au niveau local pourra être examinée selon trois aspects :

4.3.1 : Ressort territorial :

Ce ressort peut être interrégional, régional, interprovincial, provincial ou communal.

-Interrégional : Il s'agit de services dont le ressort territorial couvre plusieurs régions en totalité ou en partie. C'est le cas de :

- Office régional de mise en valeur agricole de Loukous (ORMVAL)
- Délégation régionale du Tourisme
- Direction régionale de l'ONEP
- Service de distribution de l'ONE
- Agence du bassin hydraulique de Sebou
- Direction régionale de pêche maritime
- Direction régionale des eaux et forêts.

-Régional : il s'agit des services dont le ressort territorial coïncide avec le découpage régional. C'est le cas de :

- Centre régional d'investissement
- Inspection régionale de l'aménagement du territoire, de l'eau et de l'environnement
- Agence urbaine de Kénitra – Sidi kacem
- Direction régionale de l'équipement
- Académie régionale de l'Education
- Direction régionale du plan

- Interprovincial : Il s'agit des services dont le ressort territorial ne couvre pas la totalité des provinces de la même région. C'est le cas de :

- Office régional de mise en valeur agricole du Gharb

-Provincial : il s'agit des services dont les compétences sont limitées à la province. C'est le cas des délégations provinciales de la santé, éducation, Culture, Entraide nationale, Artisanat, Transport, Jeunesse et sport.

-Communal : c'est le cas de services agissant uniquement au niveau de quelques communes de la même province. C'est le cas de la régie autonome de distribution d'eau et d'électricité à Kénitra : RAK.

4.3.2 : Statut juridique :

On distingue :

- Etablissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) : ERAC-ONE-ONEP-RAK
- Etablissements publics à caractère administratif (EPA) AUKS – ABHS
- Sociétés anonymes
- Services extérieurs.

4.3.3 : Compétences :

Si les agents d'autorité ont une compétence générale parce qu'ils ne représentent pas un ministère spécialisé mais le pouvoir central, l'Etat dans son ensemble, les chefs de services extérieurs sont eux chargés d'une compétence spéciale qui découle de la mission du service auquel ils sont rattachés.

Ainsi, les différents services peuvent être regroupés au sein de pôles de compétences dont :

- Secteur productif : (CRI-Agriculture – Tourisme – Artisanat - Pêche - Chambres professionnelles)
- Urbanisme, habitat et Aménagement du territoire (AUKS-DRH-IRATEE)
- Secteur social : (Education – Santé- Jeunesse et sport- Entraide nationale)
- Eau – Foret et environnement (RAK-ABHS-ONEP-IRATEE)
- Infrastructure et équipements (Equipement-ONEP-ONE –Transport-etc.)

DEUXIEME PARTIE
INVESTISSEMENT PUBLIC LOCAL

DEUXIEME PARTIE : INVESTSSEMENT PUBLIC LOCAL

1-Introduction :

Le rôle de l'administration consiste essentiellement à rendre service aux citoyens pour satisfaire leurs besoins par deux moyens :

- * Accomplissement d'actes administratifs, juridiques ou autres.
- * Réalisation de projets porteurs de services de natures différentes : socioéconomiques, d'équipements, et d'infrastructures.

La première mission exige une bonne gouvernance alors que la seconde suppose un bon management des services publics.

D'où le choix du sujet lié à l'investissement public local qui constitue le moyen utilisé par l'administration pour s'acquitter de sa deuxième mission et qui peut être considéré à ce titre comme un facteur majeur qui conditionne le développement local.

Cette réalité est perceptible à travers l'importance accordée aux acteurs locaux qui reste largement tributaire de la valeur de leurs investissements localement. En plus, la situation même de chaque secteur dépend étroitement de l'effort entrepris en matière d'investissement.

Aussi, partant de l'idée simple selon laquelle « **Une maîtrise de l'investissement public local entraînera implicitement un meilleur développement local** », on se propose de chercher, à travers cette étude, quel est le moyen le plus adéquat pour atteindre cet objectif.

Toutefois, avant de s'attaquer à l'investissement public proprement dit, il est nécessaire de définir tout d'abord quelles sont les attributions des différentes entités en matière d'investissement pour prendre connaissance des contraintes juridiques ou institutionnelles qui conditionnent localement l'acte de l'investissement public, d'une part, et préciser le niveau dans lequel devrait s'opérer tout amendement proposé, d'autre part.

En effet, si les conditions de réalisation des investissements publics restent intimement liées à la capacité de management au niveau local, il n'en demeure pas moins que leur nature et leur importance dépendent d'une bonne répartition des rôles qui passe inévitablement par la mise en place au niveau central, d'un cadre juridique propice.

2-Attributions

2.1-Services extérieurs

D'après le décret N° 2-93-625 du 4 jourmada I -1414 (29 octobre 1993) relatif à la déconcentration administrative :

Article 3 : « Les services extérieurs sont chargés, au niveau territorial, de l'exécution de la politique gouvernementale et de toutes les décisions et directives des autorités compétentes dans le cadre des dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Les moyens nécessaires au fonctionnement de ces services, dans le cadre de leurs attributions, sont mis à leur disposition par les administrations centrales.

Les ministres peuvent donner délégation aux chefs de leurs services extérieurs et aux gouverneurs pour agir en leur nom dans la limite de leur compétence territoriale.

Les chefs de services extérieurs peuvent être institués sous ordonnateurs des dépenses pour tout ou partie des crédits mis à leur disposition. »

Par ailleurs, on note que les services extérieurs sont généralement caractérisés par :

- Une administration plus ou moins structurée.
- Des ressources humaines plus compétentes.
- Des moyens matériels variables .Les services à caractère technique sont plus dotés que ceux à caractère social.

D'autre part, la décision de délégation des crédits par certains ministères tels que la santé et l'éducation à leurs représentants locaux au lieu de passer par les services techniques de la province ou de l'équipement constitue un tournant en matière de gestion de l'investissement public au niveau local. D'où la question suivante qui se pose: Une telle décision n'entraînera-t-elle pas une forte mobilisation des moyens des services concernés pour l'exécution de cette tâche au détriment de l'accomplissement de leur mission principale et centrale?

2.2 Collectivités locales :

Les attributions des différentes collectivités locales sont reprises dans le tableau ci-après dans une approche comparative entre elles.

Tableau 4 : Attributions et fonctionnement des C .L

Objet	Commune	Province ou préfecture	Région
Référence juridique	Loi n° 78-00	Loi n° 79-00	Loi n° 47-96
Membres des conseils et mode de scrutin	Les membres sont tous les candidats éligibles qui sont élus au scrutin uninominal si le nombre d'habitants de la commune est \leq à 25.000 habitants et par scrutin de liste en cas contraire	-Représentants des conseils communaux de la préfecture ou de la Province élus au scrutin de liste. - Représentants avec voix délibérative de la chambre de commerce, d'industrie et de services, de la chambre d'artisanat et de la chambre des pêches maritimes élus à la majorité relative Chaque catégorie est élue par un collège électoral composé de membres appartenant à la même institution	* Membres avec voix délibérative : - Représentants des conseils communaux de la région élus par scrutin de liste. - Représentants des assemblées préfectorales et provinciales de la région élus par scrutin de liste. - Représentants des salariés élus par scrutin de liste. * Membres avec voix consultative : - Membres de la chambre des conseillers et de la chambre des députés élus dans la région. -Présidents des assemblées provinciales et préfectorales de la région.
Durée du mandat	6 ans	6 ans	6 ans
Fonctionnement	- Réunions ordinaires : 4 fois par an : * Février, Avril, Juillet et Octobre	Réunions ordinaires 3 fois par an : Janvier, Mai et Octobre	Réunions ordinaires, 3 fois par an : janvier, Mai et Septembre.
Bureau	- Présidents - Vices présidents	- Président - Vices présidents	- Présidents - Vices présidents
Organes auxiliaires	- Un Secrétaire - Un Secrétaire adjoint -Un rapporteur du budget. - Un rapporteur adjoint - Commissions	- Un Secrétaire - Un Secrétaire adjoint - Un rapporteur du budget. - Un rapporteur adjoint - Commissions	- Un Secrétaire - Un Secrétaire adjoint -Un rapporteur du budget. - Un rapporteur adjoint - Commissions

Tableau 4 (suite)

Objet	Commune	Province ou préfecture	Région
<p>Organes auxiliaires</p>	<p>Les commissions sont chargées de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Questions budgétaires et financières - Développement économique, social et culturel - Urbanisme, aménagement du territoire et environnement <p>* Le président de chaque commission et son adjoint sont élus au scrutin secret et à la majorité relative</p>	<p>Les commissions sont chargées de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Questions budgétaires et financières - Développement économique, social et culturel - Urbanisme, aménagement du territoire et environnement <p>* le président de chaque commission et son adjoint sont élus au scrutin secret et à la majorité relative</p>	<p>Les commissions sont chargées de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Questions financières et budgétaires. - questions de planification et d'aménagement du territoire. - questions économiques sociales et de promotion de l'emploi. - questions de l'agriculture et du développement rural. - questions de santé et d'hygiène. - questions de l'urbanisme et de l'environnement. - Questions de la culture, de l'enseignement et de la formation professionnelle. <p>*Chaque commission est présidée par un commissaire désigné par le président du conseil régional et la commission chargée de la planification et de l'aménagement du territoire peut être présidée par le président du conseil régional.</p>

Tableau 4 (suite)

Objet	Commune	Province ou préfecture	Région
<p>Compétences et attributions du conseil</p>	<p>Règle par délibération les affaires de la commune, décide du développement économique social et culturel de la commune et exerce des :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Compétences propres : *Développement économique et social. *Finances, fiscalités et biens communaux. *Urbanisme et aménagement du territoire. * Services publics locaux et équipements collectifs. *Hygiène, salubrité et environnement. *Equipements et action socioculturels. * Coopération, association et partenariat. -Compétences transférées par l'Etat dans les domaines de l'enseignement, reboisement,PMH, culture , formation des élus, ect -Compétences consultatives : *Propositions de projets au financement de l'Etat *Droit d'information et de donner son avis sur tous les projets réalisés sur son territoire *Consultation sur la politique d'aménagement du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> - Examine et vote le budget et le compte administratif. -Examen et vote du plan de développement économique et social de la préfecture ou de la province. -Promouvoit les investissements notamment par la réalisation ou la participation à l'aménagement où la promotion de zones d'activités économiques. - Promotion de l'emploi. -Engage à titre propre ou en partenariat avec l'Etat, avec la région ou avec une ou plusieurs communes rurales, toutes actions de nature à promouvoir le développement rural et à soutenir les programmes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Examine et vote le budget et le compte administratif. - Elabore le plan de développement économique et social de la région conformément aux orientations et objectifs retenus par le plan national. - Elabore un schéma régional d'aménagement du territoire. - Engage les actions nécessaires à la promotion des investissements privés et encourage la réalisation de ces investissements, notamment par l'implantation et l'organisation de zones industrielles et de zones d'activités économiques. - Engage des actions nécessaires à la promotion de l'emploi. - Adopte toutes mesures liées à la protection de l'environnement. - Adopte des mesures nécessaires à la promotion des activités socioculturelles. - Veille à la présentation et à la promotion des spécificités architecturales régionales

Tableau4 (Suite)

	Commune	Province ou préfecture	Région
Rôle du président	<p>-Préside le conseil communal, représente officiellement la commune dans tous les actes administratifs judiciaires, dirige l'administration communale et exécute les délibérations du conseil. A ce titre il :</p> <p>-Exécute le budget et établit le compte administratif</p> <p>-Prend des arrêtés</p> <p>-Conclut et exécute les contrats d'emprunts</p> <p>-Conclut les marchés de travaux, de fournitures ou de services</p> <p>-Conclut ou révisé les baux et louage des choses</p> <p>-Conserve et administre les biens de la commune</p> <p>-Procède aux actes de gestion du domaine privé communal</p> <p>-Prend des mesures relatives à la gestion du domaine public communal</p> <p>-Procède à la prise de possession de dons et legs</p> <p>-Conclut des conventions de coopération, de partenariat et de jumelage</p> <p>En plus il :</p> <p>-Exerce les attributions de police administrative</p> <p>-Est officier d'Etat civil</p> <p>-Dirige les services communaux comme étant le chef hiérarchique du personnel communal</p>	<p>-Préside le conseil provincial ou préfectoral, représente officiellement la province dans tous les actes administratifs judiciaires.</p> <p>-Peut être assisté par un chef de cabinet et un chargé de mission</p> <p>-Peut faire appel aux services de l'Etat pour l'exécution de ses compétences</p>	<p>-Préside le conseil régional.</p> <p>-Est représenté de plein droit au sein des établissements publics à vocation régionale</p> <p>-Peut être assisté par des chargés de missions et d'études</p> <p>-Peut faire appel aux services de l'Etat pour l'exécution de ses compétences</p>
Ressources financières	<p>- Taxes instituées au profit des communes.</p> <p>- Dotation T.V.A.</p>	<p>- Taxes instituées au profit des préfectures et provinces.</p> <p>- Dotation T.V.A</p>	<p>- Taxes instituées au profit des Régions.</p> <p>- Dotation I.G.R</p>
Ordonnateur	Président	Gouverneur	Wali

3- Investissement public local dans la région du Gharb-Chrarda-Beni hsen

3.1- Questionnaire sur l'investissement public local :

Pour se faire une idée sur le volume de l'investissement public local, on s'est proposé de mener un sondage auprès des différentes administrations publiques au sein de la province de Kenitra moyennant un questionnaire (voir annexe 1).

Comme on a vu dans le premier chapitre, l'organisation administrative locale est basée sur des entités décentralisées qui sont les collectivités locales et les entités déconcentrées qui sont les services extérieurs.

Donc, la première question qu'on s'est posée était la suivante : Fallait-il adresser un seul questionnaire à ces deux entités ou deux questionnaires séparés ?

On a préféré pour des raisons pratiques (ce qui suppose un effort multiple d'exploitation) dresser un seul questionnaire tout en veillant à donner les explications nécessaires aux entités questionnées pour des points précis pour éviter toute erreur d'interprétation.

A signaler que les entités questionnées étaient les suivantes :

Tableau 5 : Entités questionnées

Statut	Nature	Nbr saisi	observations
Entités Décentralisées	Région	1	Il s'agit de la région du Gharb-Chrarda-beni Hsen, de la province de kenitra et des communes relevant de cette dernière
	Province	1	
	CR	27	
	CU	5	
Entités Déconcentrées	EPIC	4	Il s'agit de différents services extérieurs dont les ressorts territoriaux sont variables (Voir annexe1)
	EPA	5	
	SA	19	
Chambres professionnelles	EPA	3	Chambres de commerce, d'artisanat et d'agriculture

Par ailleurs le questionnaire permet de recueillir un certain nombre de renseignements à caractère général :

- Moyens humains et matériels
- Statut, date de création, attributions et compétence territoriale
- Moyens financiers
- Mode de gestion
- Propositions d'amélioration.

Les réponses obtenues (en nombre) sont récapitulées dans le tableau ci-après :

Tableau 6 : Réponses sur les questionnaires

Statut	Nature	Nbr saisi	Réponses	%
Entités Décentralisées	Région	1	1	100%
	Province	1	1	
	CR	27	27	
	CU	5	5	
Entités Déconcentrées	EPIC	4	4	62,6%
	EPA	5	1	
	SA	19	12	
Chambres professionnelles	EPA	3	2	

D'autre part, une première lecture de ces réponses appelle les constats suivants :

1^{er} Constat :

Les sources de financement dépendent pour les entités déconcentrées du budget alloué au niveau central. Tandis que pour les collectivités locales ces sources proviennent de :

- Ressources propres
- Emprunts
- Dotations spéciales.

A noter que le budget d'équipement propre des collectivités locales peut se présenter sous forme d'excédent réel ou excédent prévisionnel.

2ème constat :

On a vu dans la première partie que les collectivités locales étaient constituées de communes rurales, municipalités, provinces et régions alors que les services extérieurs pouvaient être examinés selon trois angles : statut juridique, compétences ou ressort territorial (interrégional – régional – inter provincial – provincial et communal). De ce fait, l'importance de l'investissement public local n'aura de sens que si ce dernier est ramené à son échelle territoriale.

Par conséquent, il y'a lieu d'éviter que les informations données ne soient biaisées. C'est pourquoi on a opté pour l'étude du cas pour l'unité institutionnelle en commun à tous les intervenants, en l'occurrence la commune.

3ème constat :

Le rythme d'évolution de la déconcentration varie considérablement d'un département à un autre.

En effet, des services extérieurs se voient délégués les gestions administratives et financières de toutes les affaires locales alors que d'autres ont à peine une dotation modeste pour le fonctionnement.

Ce qui signifie que pour mesurer l'importance de l'investissement public d'un secteur, il faudrait recourir tantôt aux services locaux tantôt aux services centraux.

4ème constat :

L'intervention des différents acteurs varie selon que l'on se situe en milieu rural ou en milieu urbain.

On constate effectivement une présence de l'Etat en milieu rural orientée vers l'infrastructure (Notamment par des programmes nationaux tels que PAGER – PERG – PNRR) pour venir en aide aux communes rurales qui sont majoritairement dépourvues de moyens financiers alors qu'en milieu urbain, son action vise essentiellement le social tandis que les municipalités prennent de plus en plus en charge les autres secteurs.

Enfin, ce questionnaire a révélé davantage la complexité de l'investissement public local qui nécessite une prudence particulière dans la manipulation des chiffres.

On se rend compte, effectivement, que **le volume des investissements d'une entité administrative donnée ne doit pas être mesurée en terme de budgets alloués subissant, d'ailleurs, des fluctuations énormes en fonction de la conjoncture mais à sa capacité à répondre aux besoins de la population d'une manière automatique, régulière et pérenne.**

C'est ce constat majeur qui justifie notre choix volontaire de ne pas accorder beaucoup d'importance à l'aspect quantitatif des chiffres avancés en matière d'investissement puisque cet exercice à lui seul constitue un sujet à part entière d'autant plus que notre souci est de déterminer les moyens d'**harmoniser** l'investissement public local abstraction faite du volume de cet investissement.

3.2-Indicateurs d'appréciation

Vu ce qui précède, on se contentera dans ce qui suit de mentionner quelques indicateurs démontrant particulièrement les raisons justifiant cette nécessité d'**harmonisation**.

-Entités déconcentrées

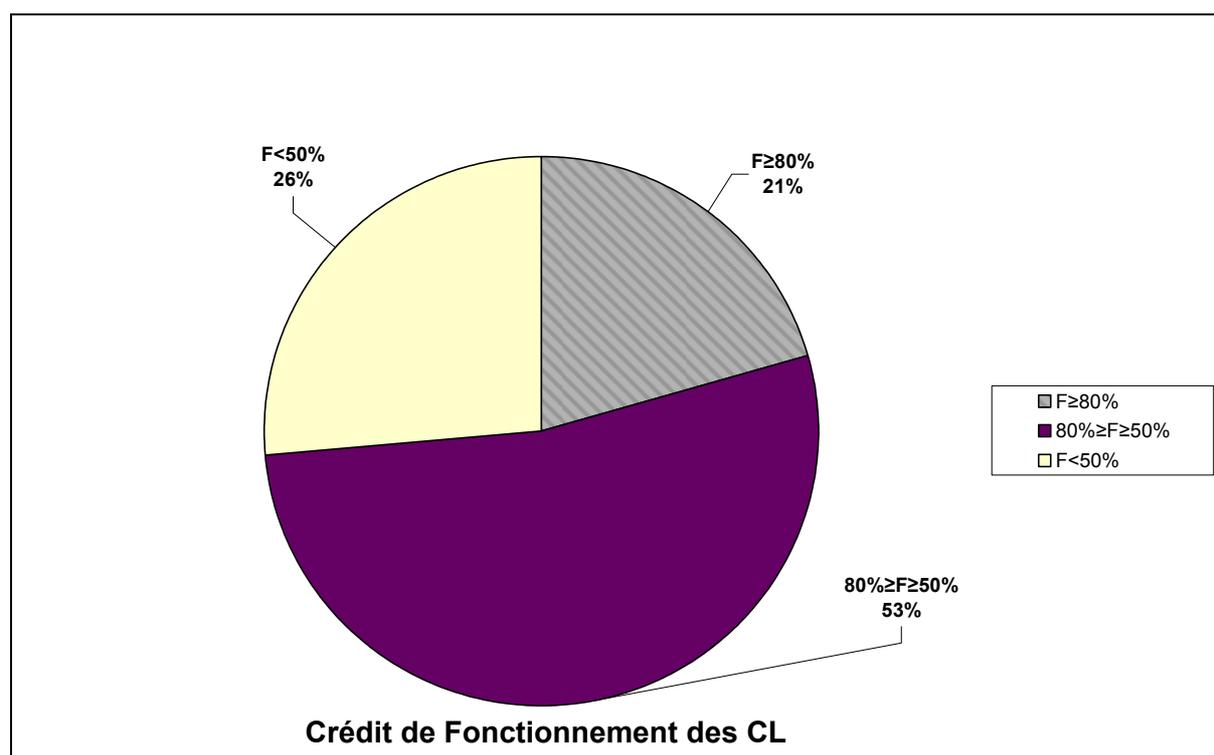
Tableau7 : Indicateurs sur l'investissement des entités déconcentrées

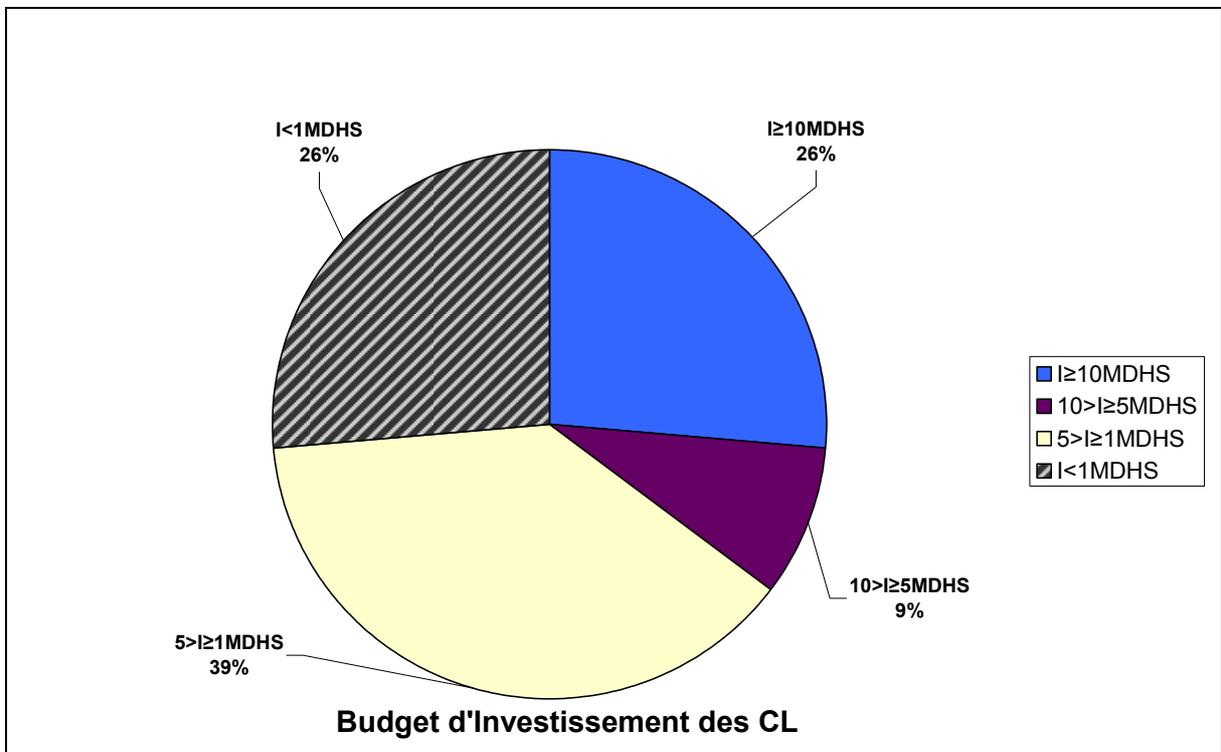
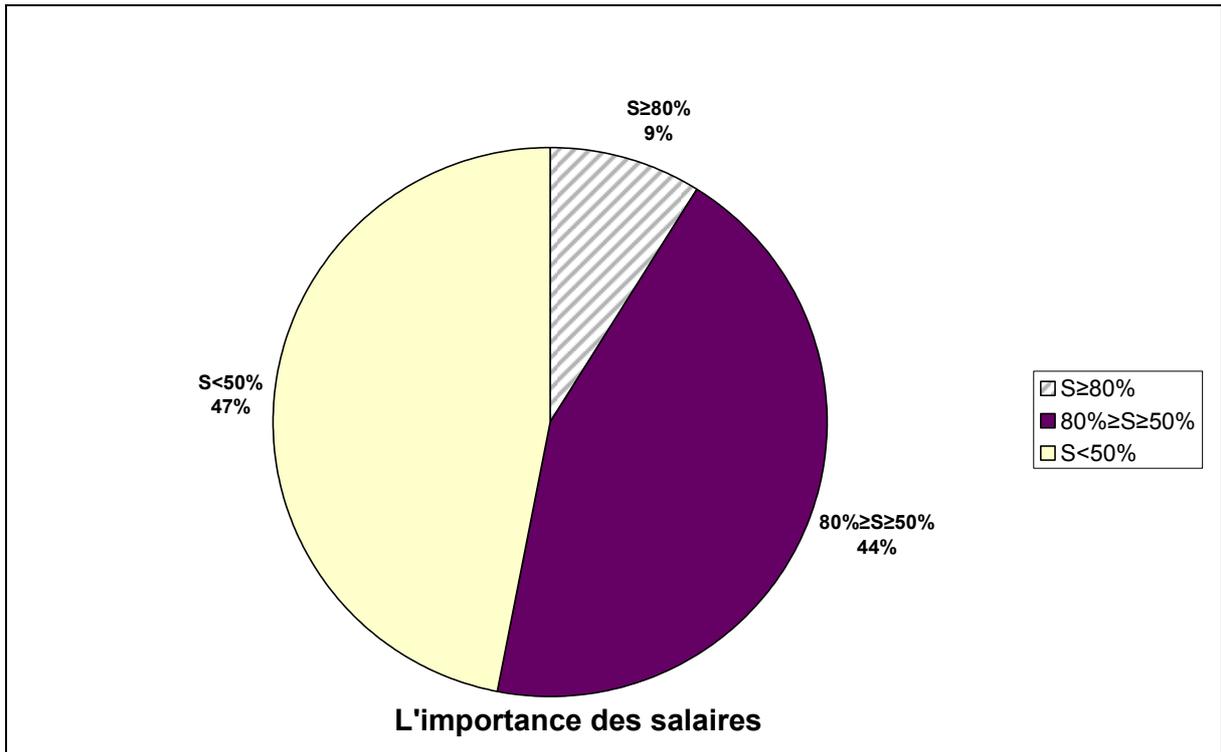
	EPIC	EPA	SA	Scs Ext	Chambres
Nombre questionné	4	5	2	19	3
Réponses obtenues	4	1	1	12	2
Délégation des crédits D'investissement.	4	1	1	4	2
Volume annuel d'investissement (V)					
V ≥ 10MDHS	4		1	1	
10 > V ≥ 5MDHS		1		1	
5 > V ≥ 1MDHS				1	2
V < 1MDHS				1	
Mode d' execution	Marchés publics				

-Collectivités locales

Tableau 8 : Indicateurs sur l'investissement des entités décentralisées

	CR	CU	Province	Région	Total
Nombre questionné	27	5	1	1	34
Réponses obtenues	27	5	1	1	34
% crédits de fonctionnement (F) par rapport au crédit global					
F ≥ 80 %	5	2			7
80% > F ≥ 50 %	14	3	1		18
F < 50 %	8			1	9
% des salaires (S) par rapport au budget de fonctionnement.					
S ≥ 80 %	2		1		3
80% > S ≥ 50 %	11	4			15
S < 50 %	14	1		1	16
Volume annuel d'investissement (I)					
I ≥ 10MDHS	6	1	1	1	9
10 > I ≥ 5MDHS	2	1			3
5 > I ≥ 1MDHS	11	2			13
I < 1MDHS	8	1			9
Mode d' execution	Marchés publics	Marchés publics	Marchés publics	Marchés publics	





4-Harmonisation de l'investissement public local par la planification stratégique

4.1-Pourquoi harmoniser ?

L'investissement public local est à la fois un objectif et un moyen. Un objectif puisque la finalité de toute planification est de parvenir à drainer le maximum de fonds en matière d'investissement, notamment public. Il est également un moyen puisque toute politique en matière de développement est traduite sous forme de plans d'action réalisés dans le cadre de l'investissement, en particulier public.

Toutefois, tout programme de développement ne peut connaître de succès que s'il est réalisé au travers une structure administrative adéquate.

Or, force est de reconnaître que l'organisation administrative actuelle (première partie) et la répartition des rôles entre les différents acteurs locaux en matière d'investissement (Voir ci-dessus) présentent des aspects défavorables :

- ✚ Attributions similaires des différentes collectivités locales ne permettant pas le respect du ressort territorial de chaque collectivité
- ✚ Répartition déséquilibrée des moyens financiers entre les collectivités locales accentuée par une absence quasi totale de coopération intercommunale.
- ✚ Exploitation peu rationnelle des crédits alloués aux collectivités locales qui ont tendance à augmenter les charges de fonctionnement au détriment du budget d'investissement.
- ✚ Evolution à des rythmes variables du processus de déconcentration. Ce qui se répercute localement par la présence de services dotés de compétences inégales et par conséquent jouissant de marges de manoeuvre à grands écarts en matière d'engagement dans le processus de développement et de prise de décisions.

Aussi, plus qu'une coordination perçue généralement comme un simple échange d'informations, c'est une **harmonisation** qu'on propose tenant compte de tous les aspects évoqués ci-dessus pour instaurer une adéquation entre :

- ✚ Compétence et échelle territoriale de la collectivité
- ✚ Ressorts territoriaux des entités déconcentrées et celles décentralisées
- ✚ Budgets de fonctionnement et d'équipement
- ✚ Attributions et moyens accordés
- ✚ Attributions dans les textes et réalités du terrain
- ✚ Besoins réels de la population et actions initiées
- ✚ Orientations nationales et décisions locales

Pour ce faire, il est nécessaire de procéder à une planification

4.2-Pourquoi planifier ?

On planifie pour trois raisons principales :

- ✚ Réduire la marge de manoeuvre qui conduit à un choix arbitraire d'axes d'intervention
- ✚ Adopter la même vision du développement par tous les partenaires locaux
- ✚ Passer d'une approche sectorielle à une approche intégrée

D'ailleurs, la planification a regagné un intérêt particulier puisque l'Etat en a jugé l'importance et l'utilité par la mise en place d'un plan quinquennal. Il s'agit du plan de développement économique et social 2000-2004 adopté par le gouvernement qui illustre parfaitement nos propos, tant les résultats obtenus, du moins localement, sont faibles par rapport aux objectifs fixés.

Ceci tient, à notre sens, à la complexité de l'organisation administrative locale et à la répartition des rôles entre les différents acteurs locaux qui n'ont pas été prises en considération dans le processus de planification.

En effet, les régions, les provinces et les communes ont été toutes appelées à préparer leur plan de développement économique et social sur la base d'un canevas élaboré par les services compétents. Ce canevas a été élaboré selon un plan qui respecte le chemin logique d'une planification :

- Monographie de la collectivité présentant un état des lieux
- Analyse : Points forts et points faibles de chaque secteur
- Axes de développement
- Plan d'action
- Suivi et évaluation

Toutefois, des lacunes ont été enregistrées liées aux facteurs suivants :

- Absence de liaison entre les différents plans des différentes collectivités préparés indépendamment les uns des autres alors que la logique voudrait que le plan provincial soit une synthèse des plans communaux et le plan régional la synthèse des plans provinciaux et/ou préfectoraux

- Insouciance de l'implication forte des entités déconcentrées au niveau local puisque maîtrisant à elles seules les données concernant leur secteur dans le présent et dans le futur. Autrement dit, toute analyse ou plan d'action ne peuvent être arrêtés sans leur avis, leur accord et leur adhésion.

- Réduction du plan d'action au programme d'investissement réalisé dans le cadre du budget de la collectivité alors que le développement de tout territoire ne peut se concevoir en dehors de la conjugaison de l'ensemble des efforts et de la prise en compte des actions menées par l'ensemble des partenaires locaux dans une vision intégrée.

- Non prise en compte de l'action du secteur privé et de la société civile.

D'où l'objet de cette étude par laquelle on essaiera de proposer une nouvelle approche pour détourner toutes ces lacunes par :

- * L'implication de tous les acteurs locaux dans le processus de planification.
- * L'élaboration d'un plan d'action englobant l'ensemble de projets réalisés ou à réaliser au niveau de la commune par la totalité des acteurs locaux et non seulement la commune.

TROISIEME PARTIE
ETUDE DE CAS : PLAN DE DEVELOPPEMENT INTEGRE DE
LA CR MOULAY BOUSSELHAM

TROISIEME PARTIE -ETUDE DE CAS : PLAN DE DEVELOPPEMENT INTEGRE DE LA CR MOULAY BOUSSEHAM

1-Introduction

SM le Roi Mohamed VI disait dans sa lettre adressée au premier ministre le 16 décembre 1999, définissant le cadre et les orientations du plan économique :

« Nous sommes convaincus que l'adoption de la planification en tant que méthode privilégiée pour prospecter l'avenir, évaluer les besoins et les moyens, sérier les priorités et suivre une démarche consensuelle constructive avec les différents partenaires nous permettra ,par la grâce de Dieu, de réaliser le progrès, la grandeur et la prospérité que Nous souhaitons à ce pays paisible, afin que les bienfaits du développement s'étendent à toutes ses régions, et que toutes les composantes de sa société jouissent des fruits de sa prospérité »

Dans cette partie, on se propose, justement, d'étudier le cas de la C.R. de Moualy Bousseham en procédant à l'élaboration de son plan de développement intégré.

Le but recherché à travers cet exercice est de montrer comment, à partir de l'organisation administrative locale (première partie), on pourra faire un bon usage de l'investissement public local (deuxième partie) pour un meilleur développement économique et social.

On recourra à cet effet à la planification stratégique qui est une approche qui présente plusieurs avantages :

- *Une démarche qui stimule une réflexion tournée vers le futur
- *Une approche qui améliore la gestion
- *Une démarche qui favorise et oriente le dialogue
- *Une approche qui améliore la communication

Son application permet d'atteindre les résultats suivants :

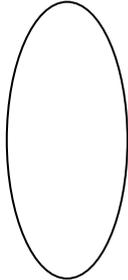
- *Favorise les stratégies et les projets de développement qui répondent aux attentes et aux aspirations de la population
- *Crée les conditions pour un développement durable qui bénéficie aussi bien aux générations présentes que futures
- *Permet aux élus et aux cadres de la collectivité locale de devenir les véritables initiateurs et gestionnaires du développement local
- *Incite la collectivité locale à allouer ses ressources limitées pour répondre aux priorités de façon efficace
- *Renforce la capacité de la collectivité locale à mobiliser d'autres ressources pour son développement
- *Rend la collectivité capable de se fixer des objectifs précis et mesurables, et permet de vérifier si ces objectifs ont été réellement atteints

Aussi, vu tout ce qui précède, on se propose de procéder à une planification stratégique au niveau d'une collectivité qui est la commune rurale de Moulay Bouselham en se basant sur les **idées maîtresses** suivantes :

*L'adaptation de la planification au contexte local

*L'implication de l'ensemble des acteurs locaux dans le processus de planification qui se déroule selon le phasage suivant :

Tableau 9 : Etapes de la planification

Etape	Objet	phasage
Etape 1	Préparation de la planification stratégique	
Etape 2	Etablissement de l'état des lieux et recensement des besoins de la collectivité	
Etape 3	Formulation de la vision de la collectivité et identification des objectifs stratégiques	
Etape 4	Elaboration du plan d'action	
Etape 5	Programmation budgétaire et mise en œuvre du plan d'action	
Etape 6	Suivi et évaluation	

A signaler que :

- La planification stratégique n'est pas une fin en soi mais un moyen qui ne peut être efficace que si le plan stratégique est accompagné de l'engagement, de l'action, du suivi, de l'ajustement et de l'évaluation.
- Le processus de planification stratégique n'est pas un processus linéaire qui commence par l'étape 1 et finit par l'étape 6. C'est plutôt un programme circulaire qui implique des va et vient entre les différentes étapes. En particulier, le travail de suivi et d'évaluation continue tout au long de la période de planification.

2-Préparation de la planification stratégique

Comme on a pu le constater dans la deuxième partie, le développement local est une responsabilité partagée particulièrement entre la collectivité locale et l'Etat représentée par ses différents services extérieurs.

Par conséquent, la planification stratégique doit tenir compte de cette réalité.

A cet effet, il est indispensable que deux acteurs principaux soient associés et impliqués pleinement dans ce processus : Le gouverneur ou wali en tant que coordinateur des services extérieurs et tuteur des collectivités locales et le président de la commune de par ses attributions (voir tab 4)

Aussi, l'annonce de la planification stratégique au profit de la commune rurale de Moulay Bouselham a été faite lors d'une réunion du comité technique provincial présidée par le wali de la région du Gharb-Chrarda-Beni hssen à laquelle ont pris part le président de la commune, l'autorité locale ainsi que les services extérieurs

Lors de cette réunion, les motifs du choix de la commune ont été évoqués ainsi que les objectifs recherchés à travers cette planification. Un calendrier a été également arrêté et la structure de pilotage constituée :

2.1-Calendarier du processus de planification

Tableau10 : Calendarier du processus de planification

Etape	Echéancier	Activités	Output de L'étape
Préparation de la planification stratégique	Mois X	-Réunion d'information et de sensibilisation du CTP	Adhésion de tous les partenaires
Etablissement de l'état des lieux et recensement des besoins de la collectivité	X+3	-Séances de travail des pôles de compétence (Voir p 27) avec le conseil communal (Commissions concernées – voir tab4) -Dépouillement des documents existants et des études élaborées sur la zone	Documents préparés par chaque pôle illustrant la situation prévalant dans la commune, les besoins exprimés par la population et les résultats de l'analyse SWOT
Formulation de la vision de la collectivité et identification des objectifs stratégiques	X+6	-Consultation de la société civile (Tissu associatif + Sociétés privées en activité dans la zone) et de la population -Visites du terrain	Document présentant les axes prioritaires et les objectifs stratégiques de la commune
Elaboration du plan d'action	X+8	-Propositions de projets et de programmes	Plan d'action avec échéancier d'exécution ayant fait l'objet de consensus entre les partenaires
Programmation budgétaire et mise en œuvre du plan d'action	X+8+D	-Lobiing pour la mobilisation des fonds	Montage financier avec un engagement ferme des partenaires
Suivi et évaluation	D	Mesure des résultats par rapport aux objectifs	Rapports d'évaluation

NB : D est la durée fixée pour l'exécution du plan stratégique

2.2-Structure de pilotage

Tableau11 : Structure de pilotage

Comité	Membres	Périodicité des réunions	Mission	Présidence et secrétariat
Comité local d'exécution	-Autorité locale -Elus -Services extérieurs locaux	En cours : 1 fois par semaine	-Participation active à toutes les étapes	Présidence : Président commune
	-Société civile -Privé	Après : 1fois par trimestre	Exécution du plan d'action	Secrétariat : Secrétaire général commune
Comité provincial de coordination	-Autorité régionale -Autorité locale -Président commune	En cours : 1fois par mois	Coordination + synthèse documents élaborés	Présidence : Gouverneur
	-Services extérieurs -Partenaires importants	Après : 1fois par semestre	Contrôle et suivi	Secrétariat : Chef de division technique

3- Etat des lieux

3.1-Aperçu général

La commune rurale de Moulay Bouselham, relevant de la province de Kenitra, s'étale sur une superficie d'environ de 200 km² et compte une population de 21406 habitants pour 3415 ménages, d'après le RGPH 2004 qui a enregistré un taux d'accroissement de 2.9% par rapport au RGPH 1994 .

Cette commune est généralement confondue avec son chef lieu qu'est le centre de Moulay Bouselham, celui-ci regorgeant de potentialités et d'atouts indéniables.Sa position stratégique le long du littoral lui confère une plage de plus en plus convoitée de par sa qualité d'eau de baignade et les conditions satisfaisantes offertes d'estivage.

La population du centre se voit ainsi quadruplée en période estivale posant un sérieux problème en matière de dimensionnement des équipements et infrastructures publics.



Plage de Moulay Bouselham

Moulay Bouselham est aussi et surtout caractérisé par la Merja Zerga, un milieu lagunaire qui recèle des valeurs écologiques, biologiques et socioculturelles remarquables. Elle constitue la plus importante zone humide marocaine en tant que site d'escale et d'hivernage de plusieurs milliers d'oiseaux migrateurs, notamment les oiseaux d'eau. Elle est aussi l'unique zone humide tidale en Afrique du nord. Ouest, caractérisée par la confluence des eaux marines et des eaux continentales, dont la productivité primaire est très élevée.

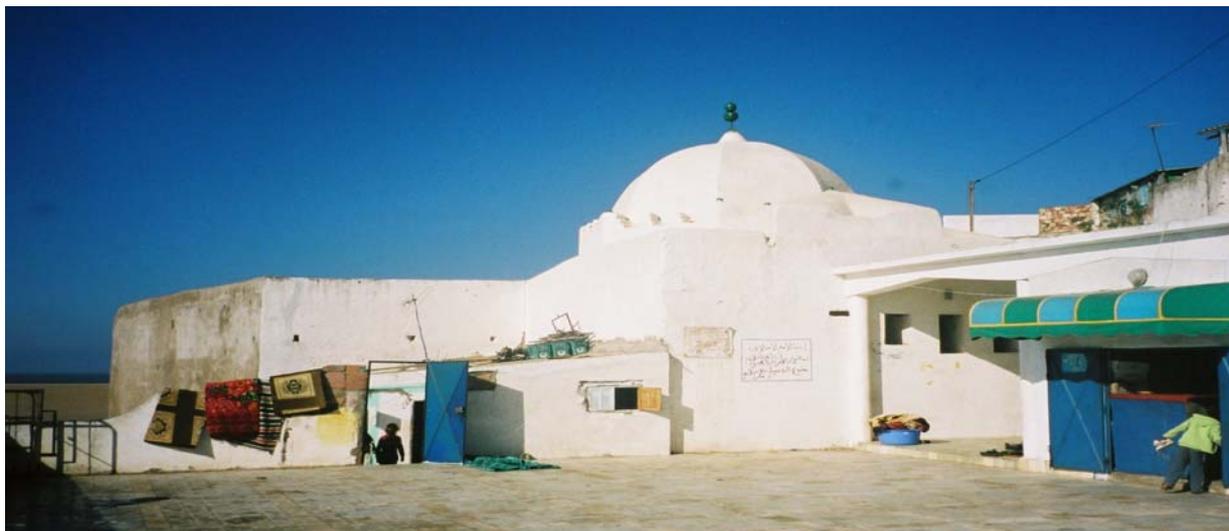


Merja zerga

En raison de ces valeurs, le site a été institué par arrêté du ministère de l'Agriculture et de la mise en valeur agricole depuis 1978 en réserve permanente dite « réserve biologique permanente de la Merja Zerga »

Cette dernière constitue paradoxalement une réserve à protéger et une source de vie appelée à être sur- exploitée par les riverains et à être polluée par l'extension urbaine et les activités développées autour.

Au sein du centre de My Bouselham, le marabout ancêtre Idrissi des Ouled Mesbah repose tranquillement plus d'une dizaine de siècles et les contes tissés autour de son histoire méritent d'être démystifiés et faire l'objet de journées culturelles



Marabout My Bouselham

Pendant la période estivale, il est tout aussi étonnant que navrant de voir une immense foule de gens « chassée par la plage », qui finit par prendre goût à faire le va et vient du même et seul « boulevard » qui n'a d'attraits que des visages humains qui l'agrémentent.



Voie principale au centre

D'autre part, les populations rurales questionnées par l'intermédiaire de leurs représentants quant à leurs attentes, n'ont pas échappé à la règle générale « routes -eau potable - électrification » avec des demandes relatives à la santé et à l'éducation et surtout des problèmes posés par la traversée de l'autoroute ayant coupé des douars en deux rendant la communication entre eux difficile et entraînant des surcoûts pour l'écoulement des marchandises.



Etat d'équipement d'un douar

Autour du centre, on assiste à une vraie révolution en matière de développement agricole et l'installation d'unités industrielles vient témoigner de l'ampleur que prend de plus en plus la région en matière de production agricole.

Les activités de pêche maritime exercées dans un cadre organisé tant bien que mal viennent conforter la position du centre en tant que zone de ressources multiples.



Activités de pêche

Par ailleurs, dans les perspectives d'atteindre un objectif national « Dix millions de touristes en 2010 » fixés sous Hautes Directives de Sa Majesté le Roi Mohamed VI, il est tout à fait légitime de penser que Moulay Bouselham devrait drainer une masse de ces touristes, encore faut-il qu'en plus de l'installation d'une infrastructure Hôtelière adéquate, une réelle politique de développement touristique soit mise en place.

Mais comment ?

Faut-il continuer à développer un tissu urbain destiné à la résidence généralement secondaire et examiner les moyens d'en profiter sur le plan touristique ou faut-il opter pour un développement proprement touristique ? Auquel cas saurions nous être fixés sur le type de clientèle à viser ?



Estivants à Moulay Bouselham

C'est l'une des questions parmi tant d'autres qui justifient un tel plan stratégique :

- Comment offrir aux estivants un centre agréable, accueillant et animé ?
- Comment protéger la Merja Zerga tout en préservant les intérêts des citoyens démunis ?
- Comment améliorer l'infrastructure sociale au niveau de la C.R ?
- Comment développer le secteur productif ?
- Comment profiter du cadre partenarial tissé autour de la CR ?
- Comment faire pour que la C.R de My Bouselham joue pleinement et efficacement le rôle qui lui est assigné en matière de développement local ?
- Comment faire mobiliser la société civile ?
- Comment faire adhérer tous les partenaires à ce projet ?
- Comment faire de sorte à ce que, tout simplement, les conditions de vie de la population soient améliorées ?

Autrement dit :

Comment, à partir d'une planification stratégique, peut-on aboutir à une vision claire et commune conduisant à un développement intégré et durable ?

3.2 -Services collectifs de base

Tableau12 : Services collectifs de base

Services fournis aux habitants	Gestion	Niveau de couverture	Qualité de service	Commentaire
Assainissement liquide	CR	-	Médiocre	L'assainissement du centre est assuré par fosses septiques
Eau potable *Centre *Milieu rural	RAK Divers	90% 40%	Bonne Moyenne	Quelques projets sont gérés par des A.V
Collecte déchets ménagers	CR	70%	Moyenne	-Seul le centre est concerné -Manque de moyens matériels -Absence de décharge contrôlée 
Electricité	ONE	75%	Bonne	Milieux rural et urbain
Voirie	CR	70%	Moyenne	Voirie du centre en état dégradé 
Routes	DRE+CR	90%	Moyenne	Routes desservant le milieu rural en état de pistes 
Eclairage public	CR	80%	Moyenne	Manque de moyens 
Transport urbain	-	-	-	Inexistant

3.3-Habitat, urbanisme et aménagement du territoire

3.3.1-Plan d'aménagement de moulay bousselham

Lancée depuis le 1998, l'étude du plan d'aménagement du centre de Moulay Bousselham a atteint la phase d'homologation.

Le centre de Moulay Bousselham, délimité par arrêté viziruel du 21 Juin 1947 (2 Chaabane 1944) constitue le chef lieu de la CR Moulay Bousselham.

La population de l'aire d'aménagement ,constituée du centre de Moulay Bousselham et de deux douars de Ryah et Zaouia a été en 1994 de l'ordre de 3780 personnes, soit 23,4% de la population totale de la commune estimée à 16167 Habitants à l'époque.

Par ailleurs, il est observé une tendance au glissement démographique vers le littoral, au cours des dernières années liée à deux faits majeurs :

-L'extension du périmètre d'irrigation étant donné que la deuxième tranche d'irrigation qui couvre une superficie de 65000Ha s'étend sur une partie de l'aire d'influence du centre. La réalisation de l'autoroute Casablanca - Larache qui a renforcé cette tendance par la réduction de la capacité attractive des anciennes agglomérations routières, notamment, Souk Elarbaa du Gharb(Municipalité située à 80 Km de Kenitra) et Sidi Allal Tazi (Centre chef lieu de la CR Sidi Allal Tazi situé à 50 Km de Kenitra). Ce qui a entraîné le renforcement du rayon de recrutement de la station balnéaire de Moulay Bousselham, du fait de la réduction de la distance temps, surtout en rapport avec les centres émetteurs des flux touristiques que constitue l'ensemble urbain autour d'elle.

Cette mutation démographique se traduit par le développement rapide des douars situés dans la zone, l'apparition et le développement des centres de niveau de base tout autour de l'autoroute et la consolidation des centres urbains existants, notamment Lalla Mimouna et Moulay Bousselham.

Par ailleurs ,cette mutation fait aujourd'hui que le centre de Moulay Bousselham ne soit plus une simple station balnéaire ,mais un centre résidentiel,administratif et d'encadrement commercial .Ce sont ces multifonctions qui agissent sur la dynamique démographique du centre et sa configuration spatiale. Ce qui a été également, à l'origine de développement des douars périphériques Zaouia et Riah tirant profit des diverses opportunités d'emplois (agriculture, pêche et services).

Si bien que la problématique urbanistique de Moulay Bousselham est marquée par l'intégration de ces deux douars, implantés dans des lieux facilement accessibles, au tissu urbain organisé, constitué du centre proprement dit et la saturation de l'espace urbanisable de ce dernier à cause du gaspillage caractérisant son occupation actuelle, presque exclusivement, par les résidences secondaires.

Aussi, le plan d'aménagement prévoit un développement du centre en prenant en considération trois grands paramètres:Le premier concerne le scénario de développement sur le plan économique et démographique ; le second est relatif aux principes d'aménagement, notamment la valorisation de la composante environnementale, la réduction des différentes formes d'exclusion et l'amélioration générale de la qualité et du cadre de vie urbaine et le troisième paramètre tient compte des principales contraintes d'urbanisation d'ordres physique et économique.

Ainsi, les principales orientations du PA peuvent être résumées comme suit :

- Restructuration des douars Zaouia et Riah et leur affectation en zone d'habitat rural à faible densité
- Organisation de la circulation au niveau du centre par la mise en place d'un plan permettant une circulation plus fluide surtout en période hivernale.
- Protection de la Merja Zerga notamment par la délimitation d'un champ de réserve.
- Préservation de la forêt qui constitue une ceinture verte pour Moulay Bouselham.
- Consolidation de la vocation touristique du centre.
- Création d'une zone touristique.
- Renforcement, extension et élargissement de la voirie existante.
- Création d'une voirie périphérique et d'un réseau de voirie interne.

3.3.2- Schéma directeur d'aménagement urbain du littoral (SDAUL)

Ce schéma révèle que le développement intégré de Moulay Bouselham reste tributaire du développement des agglomérations autour.

En effet, le SDAL a permis l'identification de trois pôles, constitué chacun d'un ensemble de communes limitrophes les unes aux autres.

Le pôle dont fait partie Moulay Bouselham englobe six communes rurales comptant deux centre délimités (CD). Il s'agit de:

- La C.R Moulay Bouselham avec le C.D de Moulay Bouselham.
- La C.R Lalla Mimouna avec le C.D de Lalla Mimouna.
- La C.R Sidi Boubker El Haj.
- La C.R Sidi Mohamed Lahmer.
- La C.R Chouafaa.
- La C.R Bahara Ouled Ayad

Ce pôle est caractérisé par les éléments ci après :

- Zone humide à fortes potentialités.
- Terrains agricoles à forte rentabilité.
- Production agricole importante concernant la canne à betterave, Fraises Asperges et activités d'apiculture à Lalla Mimouna
- Développement remarquable d'activités agro-industrielles.

La population du pôle avait atteint (selon le RGPH1994) 26.000 Habitants dont 61,8% en milieu rural et 38,2% en milieu urbain contre une population totale de 131.615 habitants (RGPH 2004) dont 68,56% en milieu rural.

Aussi, pour atteindre l'objectif d'un développement intégré et équilibré dans la zone, il est recommandé :

***Pour Moulay Bouselham**

- Développement du centre de Moulay Bouselham dans une vision globale prenant en considération l'intégration des Douars Zaouia et Riah au tissu urbain.
- Amélioration au cadre bâti et renforcement des équipements sociaux et de loisir.
- Développement du centre dans une vision de complémentarité avec Lalla Mimouna en matière de tourisme accompagné de l'aménagement de la plage « Mers Loghnam » à Chouafaâ .
- Renforcement du rôle joué par le centre en matière de pêche maritime.

*** Pour Lalla Mimouna**

- Centre structurant régional devant constituer un pôle d'encouragement d'investissements en matière agricole et agro-industrielle.
- Accueil des grands équipements sociaux : Hôpital, complexe sportif et équipements culturels.
- Renforcement du rôle du centre de Lalla Mimouna en tant que grand marché d'approvisionnement en légumes à l'échelle régionale et nationale.

*** Pour Sidi Mohamed Lahmer**

Vu sa position au centre et sa situation à la croisée des chemins, il est appelé à accueillir des équipements à caractère régional, des établissements scolaires, des centres de formation professionnelle, ainsi que des instituts de techniques appliquées.

*** Pour Chouafaâ**

La situation au nord de Moulay Bouselham le prédispose à jouer le même rôle que Sidi Mohamed Lahmer.

D'autres éléments sont à retenir, à savoir :

- L'implantation des unités industrielles loin du littoral
- Le développement du tourisme écologique.
- Le développement d'autres activités non agricoles.
- L'encouragement de l'habitat regroupé au lieu de celui dispersé.
- Le renforcement des centres en équipements publics.

3.4-Coopération et partenariat

Etant donné l'importance de la merja zerga sur le plan international, beaucoup de projets financés par la coopération étrangère ont été initiés au niveau de Moulay bouselham visant la protection de l'environnement. Ce qui a incité la commune à y prendre part en tant que partenaire à part entière.

C'est dans ce cadre qu'une convention de partenariat concernant les deux sites RAMSAR de la Merja Zerga au Maroc et de la Petite Camargue en France a été établie. Elle a été signée par le président de la CR Moulay Bouselham pour la Merja Zerga et par le président du syndicat mixte de gestion de l'Etang de l'Or pour la Petite Camargue

Par ailleurs, il y'a lieu de signaler que la commune participe aux programmes nationaux exigeant une quote-part de la commune, notamment les programmes PERG ,PAGER et PNRR.

3.5- Moyens humains, matériels et financiers

Le questionnaire sur l'investissement public local nous a permis de recueillir les données suivantes :

Tableau13 : Moyens humains

Grade	Echelle	Effectif	Taches
Administrateur	11	1	Secrétaire général
Administrateur adjoint	10	0	
Rédacteur	8	1	Régisseur
Technicien	8	2	Affaires techniques et urbanistiques
Secrétaire	5	20	Administration
Ouvrier	2/4	11	Chauffeurs- Eboueurs-Gardiens

Tableau 14 : Moyens matériels

Nature	Nombre	Etat	Usage
Véhicules légers	2	Bon	Service
Tracteur	1	Moyen	Collecte déchets solides
Camion	1	Bon	Divers
Photocopieur	1	Moyen	Service
Ordinateur	2	Moyen	Word

Tableau 15 : Etat du budget communal

Année	Budget			Sources de financement		
	Fonctionnement	Investissement	Global	TVA	R.P	Autres
2003	5.429.740	5.486.430	10.916.170	1.045.220	5.134.520	4.736.430
2004	6.964.000	1.339.370	8.303.370	1.149.000	7.154.370	-

3.6-Inventaire des projets en cours de réalisation ou programmés

3.6.1-Projets en cours

Tableau16 : Etat des projets en cours de réalisation

Octobre 2005

Nature du projet, programme Ou action	Maître d'ouvrage	Coût Global (Dhs)	Source de financement	Etat d'avancement	Observations
Construction d'un point de débarquement aménagé	Délégation provinciale de pêche maritime	12.000.000,00	B.G	95%	
Construction d'un centre de santé communal	Délégation provinciale de la santé	500.000,00	B.G	70%	
Construction de Dar Taliba au collège Youssef Ibnou Tachfine	ADS +Région	400.000,00	ADS + BR	50%	
Construction d'un terrain de sport à Dlalha	Province	250.000,00	B.P	80%	
Aménagement d'accès du centre Moulay Bouselham	DRE + Province	5.000.000,00	BG + BP	35%	
Renforcement de l'éclairage public au centre	Province	300.000,00	B.P	95%	
Aménagement de la RP 4206 reliant la coopérative Chouafaâ au douar Sibara	D.R.E	4.000.000,00	B.G	95%	
Renforcement accès à la plage	Province	150.000,00	B.P	100%	

Tableau16 (Suite) : Etat des projets en cours de réalisation

Nature du projet, programme Ou action	Maître d'oeuvre	Coût global	Source de financement	Etat d'avancement	Observations
Projet durable des ressources naturelles	A.E.C.I	5.000.000,00	SEO/Bird Life Eaux et Forêts	95%	Voir annexe3
Projet zones humides Maghreb	RENAZH-Eaux et forêts	5.000.000,00	Commission européenne	10%	Voir annexe3
Projet de développement des collectivités traditionnelles	DAR/MI			5%	Voir annexe3

Les tableaux ci-dessus confirment que les projets programmés ou réalisés sont le fruit d'initiatives individuelles prises par une partie ou une autre. Ils ne s'inscrivent pas dans le cadre d'une vision globale et sont encore loin de garantir un développement intégré et durable de la commune conformément aux aspirations de sa population et de nombreux visiteurs de la station balnéaire de Moulay bousselham.

On note également la multitude des sources de financement qui montre bien la problématique de la répartition des rôles en matière d'investissement, notamment pour les collectivités locales.

Par ailleurs, les projets figurant dans le tableau ci-dessus illustrent avec acuité les problèmes de coordination posés entre les services d'un même département central gérant deux projets séparés, entre ce département et les acteurs locaux et enfin entre des projets s'intéressant à la même zone d'étude et se fixant des objectifs communs. Le problème est encore aggravé par l'écart entre la perception de la population à ces projets et les objectifs que ces derniers se fixent.

La commune censée être au centre d'intérêt ne semble pas disposer de compétences nécessaires.

D'où l'intérêt de cette planification stratégique qui permettra l'adoption d'une vision commune et intégrée de développement de la commune.

3.6.2-Projets programmés

Tableau17 : Etat des projets programmés

Nature du projet, programme Ou action	Maître d'oeuvre	Coût global	Source de financement	Echéancier	Observations
-Construction d'un lycée	Education	5 .000.000	BG	CT	
-Construction d'une colonie de vacances	Jeunesse et sports	3.000.000	BG	CT	Une partie des crédits de 1.000.000,00 est mobilisée
AEP en milieu rural	ONEP	BG/BC/Pop		MT	PAGER
Electrification rurale	ONE	BG/BC/Pop		MT	PERG
Aménagement de la RP 4202 reliant Chouafaâ à Moulay Bouselham	DRE	7.070.000,00	B.G + BP + BC	LT	Fait partie du PNRR
Renouvellement de l'éclairage public du centre	DT/Province	1.500.000,00	B.P	CT	En cours d'étude

3.7-Analyse interne de la commune

Tableau18 : Analyses des forces et faiblesses en tant qu'entité administrative

Aspect	Forces	Faiblesses
Organisation	-Satisfaction des besoins administratifs de la population	-Absence de système d'information -Manque de Contrôle -Pas de planification
Personnel	Personnel assidu et expérimenté	Niveau d'encadrement faible
Equipement		Très insuffisant
Finances	Assiette fiscale importante	Moyens financiers très réduits
Partenariat	Esprit de partenariat développé	-Résultats de partenariat peu concrets -Manque de coopération intercommunale

Tableau19 : Analyses des forces et faiblesses en tant qu'espace

Aspect	Forces	Faiblesses
Facteurs du milieu naturel	<ul style="list-style-type: none"> -Situation de la commune dans une zone stratégique offrant des possibilités de développement multisectoriel -Jouissance de la région de potentialités naturelles indéniables. -Distinction de la commune par l'existence de la zone humide « Merja zerga » à même d'entraîner un développement durable -Existence d'un patrimoine forestier important avec un écran constitué d'arbres d'eucalyptus évitant l'inondation des terres agricoles par les sables 	<ul style="list-style-type: none"> -Vulnérabilité des ressources en eau en raison de défaillance en matière d'assainissement solide et liquide. -Exploitation excessive de carrières de sables -Exploitation irrationnelle des richesses de la merja zerga
Facteurs sociodémographiques	<ul style="list-style-type: none"> -Croissance démographique importante 	<ul style="list-style-type: none"> -Pauvreté, analphabétisme et écarts sociaux
Facteurs économiques	<ul style="list-style-type: none"> -Développement remarquable des activités agro-industrielles -Existence de carrières de sable. -Activités de pêche développées 	<ul style="list-style-type: none"> -Infrastructure Hôtelière très réduite. -Location de logements secondaires non réglementée -Problème de commercialisation des produits agricoles
Services collectifs	<ul style="list-style-type: none"> -Existence d'un important réseau routier desservant la commune -Offre en matière d'habitat apparemment importante 	<ul style="list-style-type: none"> -Equipements culturels, sportifs, sanitaires et de formation insuffisants. -Accès au centre limité à la RR 406 -Sous équipement du monde rural -Sous équipement du centre -Incapacité de la commune à gérer certains services -Offre en matière d'habitat ne couvrant pas les besoins de toutes les gammes

3.8-Analyse de l'environnement de la commune

3.8.1-Environnement proche

L'environnement proche désigne l'ensemble des intervenants externes en contact direct avec la commune tels que les partenaires institutionnels, les bailleurs de fonds et les concurrents éventuels qui influencent les actions de la collectivité.

Certains de ces intervenants externes peuvent avoir un impact positif (Création d'emplois, fourniture de services...) ou négatif sur la collectivité (pollution, dépenses supplémentaires d'entretien ou de sécurité....)

L'analyse de l'environnement proche s'opère en procédant à l'identification des différents intervenants (Services extérieurs de l'Etat, collectivités locales et secteur privé), ensuite évaluer l'influence potentielle de chacun des intervenants, exprimée en opportunité ou contrainte et enfin mesurer l'impact de tous ces éléments sur l'avenir de la collectivité.

Tableau 20 Analyse de l'environnement proche

Intervenants	Opportunité/Menace	Que faire ?
Région	-Conscience des élus et des responsables du rôle prioritaire de Moulay bousselham	-Solliciter le soutien de la région dans le domaine économique
Province	-Appui de la région et de la province dans les mêmes domaines	-Solliciter l'appui de la province pour le secteur social
Communes limitrophes	-Concurrents de la commune dans le domaine agricole -Population de l'agglomération bénéficiant des mêmes équipements sociaux	Promouvoir la coopération intercommunale par la création d'un groupement de communes identifié par le SDAUL.
ONEP	-Prise en charge de l'AEP en milieu rural	-Prendre en charge de l'AEP et de l'assainissement du centre -Généraliser l'AEP en milieu rural
ONE	-PERG conduit et avançant d'une manière satisfaisante	-Prendre en charge l'éclairage public du centre -Généraliser l'électrification en milieu rural
RAK	-Intérêt tourné plus vers Kenitra	-Transférer la gestion du service d'eau du centre à l'ONEP
TOURISME	-Choix de Moulay bousselham en tant que locomotive pour le développement touristique dans la zone	-Renforcer l'infrastructure hôtelière -Développer des activités touristiques
ORMVAL	-Maîtrise du développement du secteur	-Encadrer les agriculteurs pour améliorer la productivité et la commercialisation et renforcer leur capacité de négociation
DRE	-Attributions importantes et moyens réduits	-Aménager les routes rurales
Santé	-Structure organisationnelle non adaptée aux besoins de la population	-Doter la commune d'infrastructure sanitaire adéquate
Education	-Couverture de la commune en écoles primaires	-Construire un lycée -Améliorer les indicateurs de scolarisation et de rétention
Culture et jeunesse et sport	-Présence timide dans la commune -Absence d'espaces de culture et d'occupation des jeunes	-Réaliser des infrastructures sociales
Secteur privé	Investisseurs agricoles et promoteurs immobiliers intéressés par la zone	Accorder des facilités pour encourager l'investissement

Tableau 20 (suite)

Intervenants	Opportunité/Menace	Que faire ?
Bailleurs de fonds	<ul style="list-style-type: none"> -Intérêt accordé à la zone par des bailleurs de fonds oeuvrant dans le domaine de protection de l'environnement pour la préservation de la merja zerga -Jumelage des 2 sites RAMSAR de la Merja Zerga et de la Petite Camargue en France -Plage bénéficiant du programme « plages propres » initié par la Fondation Mohamed VI pour la protection de l'environnement présidée par SAR la princesse Lalla Hasna. -Choix de la C.R Moulay Bouselham pour le développement d'un modèle de gestion novatrice du patrimoine collectif. 	<ul style="list-style-type: none"> -Assurer la coordination et la complémentarité entre les projets -Profiter de l'intérêt accordé à la zone pour accélérer le processus de développement de la commune

3.8.2-Environnement global

A noter que l'environnement global de la commune est formé par l'ensemble des domaines d'une société qui sont de portée générale, mais qui ont un impact sur les individus et sur le territoire. Il s'agit du contexte politique, de la situation économique générale du pays, de son contexte ou choix technologique et enfin du contexte socioculturel de la société.

Contrairement aux opportunités et aux menaces qui relèvent de l'environnement proche de la collectivité et sur lesquelles, celle-ci possède une certaine marge de manœuvre, les éléments de l'environnement global échappent complètement à la collectivité.

Aussi, les composantes de l'environnement global sont analysées en terme de tendances favorables ou nuisibles. L'objectif de cet exercice est de les repérer puis tenter de les exploiter ou chercher à les éviter

Tableau 21 Analyse de l'environnement global

Désignation	Opportunité/Menace	Que faire ?
Environnement naturel	<ul style="list-style-type: none"> -Situation stratégique du centre l'exposant à une immigration de nature à développer de l'habitat insalubre -Proximité du centre de Moulay Bouselham de localités rurales le confrontant à un conflit entre la ruralité et l'urbanité 	<ul style="list-style-type: none"> -Offrir de l'habitat social -Procéder à un aménagement approprié du centre
Facteurs sociaux	<ul style="list-style-type: none"> -Impact négatif du développement agricole sur la scolarisation des enfants. -Fréquentation du centre par des catégories de niveaux très variables posant un problème du choix de qualité de services à fournir 	<ul style="list-style-type: none"> -Suivre minutieusement les indicateurs de scolarisation -Assurer une mixité sociale
Facteurs sociologique et démographique	<ul style="list-style-type: none"> -Population très méfiante au sujet des projets élaborés autour de la merja zerga 	<ul style="list-style-type: none"> -Instaurer la confiance

Tableau 21 (suite)

Désignation	Opportunité/Menace	Que faire ?
Facteurs économiques	-Nombre important d'estivants pendant la période d'été à l'origine d'un problème de dimensionnement des équipements -Exploitation des carrières entraîne une dégradation du réseau routier. -Nature juridique du terrain collectif en majorité entravant le développement de la commune -Activités développées pendant la période estivale sont génératrices de dépenses pour la commune et non de recettes.	-Sensibilisation des responsables au niveau central
Facteurs politiques et institutionnels	-Effet de saisonnalité non pris en compte dans les critères d'allocation de budgets malgré son fort impact sur le développement de la commune. -Relations entre services extérieurs maîtrisant des secteurs vitaux et la commune non institutionnalisées	-Sensibilisation du MI au phénomène

3.9-Diagnostic participatif :

On vise par le diagnostic participatif les résultats issus des contacts avec les populations pour connaître les idées qu'elles se font du développement de leur commune et qu'elles expriment sous forme d'attentes ou de besoins

Pour recueillir ces éléments, on a dû recourir à la tenue de réunions de discussion avec les organisations associatives existantes et les élus. Ces derniers ont même été appelés à mener des enquêtes sur le terrain visant à renseigner des fiches techniques chacun pour les douars relevant de sa circonscription électorale.

D'autre part, l'étude de l'AEP menée par un BET au profit de l'ONEP a permis de mettre en exergue un certain nombre de données importantes.

Enfin, dans le cadre du programme de conservation et de développement de la Merja Zerga, un contact direct a été établi avec la population locale par une équipe d'animateurs.

De tout ce qui précède, ressortent les principaux éléments suivants :

- Demandes axées autour des infrastructures surtout routières ainsi que des équipements sociaux (Hôpital - Lycée)
- Problèmes évoqués liés au passage de l'autoroute ayant coupé des douars en deux et demande de création d'autres ponts.
- Appropriation forte de la Merja Zerga et propositions de développement d'activités alternatives pour atténuer le degré d'exploitation.
- Prise de conscience des problèmes posés liés à l'assainissement solide et liquide au centre.
- Adhésion d'une manière générale à l'idée d'élaboration du PDI de Moulay Bousselham et au projet de conservation de la Merja Zerga avec des réticences à peine dévoilées.

En somme, les idées que l'on se fait du développement de la zone restent farfelues et s'expriment sous forme de besoins sectoriels liés à des intérêts immédiats.

Par ailleurs les enquêtes menées par le BET en question permettent de retenir ce qui suit :

- Des activités diversifiées de la population
- Des organisations traditionnelles encore présentes
- Existence de coopératives agricoles et de pêche
- Organisation de quelques douars en association pour la gestion de projets d' AEP

4 -Stratégie de développement

4.1 –Vision

A cette phase une vision est formulée sur la base du diagnostic effectué et en tenant compte de la projection des besoins .Ensuite des objectifs de développement sont définis ,puis les stratégies permettant de concrétiser les objectifs sont élaborées .C'est l'étape des choix et des arbitrages.

Une vision décrit, partant des réalités du diagnostic, une situation idéale ou souhaitée à laquelle aspire la collectivité. Elle exprime un futur lointain qui dépasse la durée d'un plan quinquennal ou d'un mandat électoral, elle vise un plus long terme (10 ,15 ou 20 ANS).

La vision est l'expression d'un projet de société commun à toute la population qui y adhère et s'implique dans sa réalisation. La vision est réaliste et crédible ; elle est proche de la réalité mais pas trop. Il doit exister un écart entre la réalité et la vision .Car c'est bien cet écart qu'il va falloir combler par le moyen de la planification du développement.

Toute bonne vision est ambitieuse mais réaliste ; elle inspire et aspire à un futur fort. En cherchant à formuler la vision, la collectivité est obligée de réfléchir sur ce qu'elle souhaite devenir, sur le futur qu'elle veut construire. L'exercice de formulation de la vision implique et responsabilise les personnes. Cet exercice a pour but de faire évoluer la collectivité.

Aussi, la vision formulée pour le cas de Moulay Bouselham est la suivante : **Créer une commune exemplaire soucieuse de la protection de l'environnement, englobant un monde rural prospère, un monde urbain attractif offrant un cadre de vie meilleur et profitant des potentialités de la zone pour éradiquer le chômage et lutter contre la précarité sociale.**

4.2-Objectifs stratégiques

Un objectif est dit stratégique parce qu'il est déterminant pour le développement de la collectivité .Il a pour but de réduire l'écart entre la réalité d'aujourd'hui et la vision qui exprime le futur de la collectivité.

Un objectif doit être « SMART » :

- ✓ **Spécifique** : Il doit refléter un aboutissement recherché dans le cadre d'une action précise
- ✓ **Mesurable** : Un objectif doit être mesurable afin de déterminer s'il a été atteint ; il faut utiliser des indicateurs.
- ✓ **Ambitieux mais réalisable** : Un objectif doit rester réaliste mais doit également exiger un dépassement et une remise en cause de la réalité.
- ✓ **Temporel** : Les objectifs doivent être accomplis dans le cadre d'un calendrier à respecter, annuel ou pluriannuel. Cependant, il est conseillé de se limiter à des objectifs annuels, « atteignables » au cours d'une année.

Le plan de développement intégré de la CR Moulay bousselham vise des objectifs généraux ci-après qui permettent d'atteindre la vision arrêtée :

- *Amélioration du secteur social
- *Développement du secteur productif
- *Renforcement des équipements spéciaux
- *Protection de l'environnement
- * Renforcement de l'infrastructure en milieu rural
- *Aménagement urbain

Par ailleurs, il y'a lieu de noter que l'on s'est gardé, volontairement, de traduire ces objectifs globaux en objectifs SMART du fait de la difficulté éprouvée par les différents partenaires à les formuler puisqu'ils semblent ne pas disposer de toutes les latitudes leur permettant de se prononcer fermement à ce sujet.

Néanmoins, des axes stratégiques de développement ont été identifiés et seront développés ci-après :

4.3- Axes stratégiques de développement

4.3.1-Développement du secteur productif

Agriculture : D'après l'ORMVAL , avec la réalisation de nouveaux équipements en irrigué et en bour, le développement des techniques de production et le renforcement de l'encadrement, on note un accroissement soutenu des rendements et des productions et l'introduction de nouvelles spéculations.

Malheureusement, on note un retard en matière de valorisation et de la commercialisation des produits.

Les principales contraintes à ce niveau sont :

- Absence d'unités de transformation et de conditionnement des cultures maraîchères et de l'arboriculture à l'exception de la fraise et de la niera;
- Absence de marché de gros ;
- Infrastructures traditionnelles de commercialisation (souks ruraux et urbains) ;
- Entreposage traditionnel ;
- Transport non approprié.

Ces contraintes engendrent de grandes pertes sur les plans quantitatifs et qualitatifs.

Par ailleurs, vu les atouts du périmètre et les perspectives, on note une demande de plus en plus accrue des investisseurs privés nationaux et étrangers pour des lots aménagés pour l'installation de leurs unités.

D'où l'idée de construction d'une place commerciale à Dlahla (Centre relevant de la CR et situé à 20 km du centre) ayant pour objectifs :

- L'accroissement de la valeur ajoutée ;
- La promotion de l'emploi ;
- L'amélioration des circuits de commercialisation ;
- L'amélioration de la qualité des produits.

Le site proposé pour l'implantation du projet se trouve dans la région de Dlahla. Ce choix est justifié par :

- La situation au milieu de la zone de production (maraîchage) ;
- La proximité de l'autoroute ;
- La proximité de grands centres de consommation ;
- L'existence d'un terrain domanial pouvant abriter le projet.
- L'équipement des lots existants en partie ou en totalité (assainissement, électricité, A.E.P, voiries,...) ;
- Existence de :
 - Principales unités :
 - Unités de transformation et de conditionnement (maraîchage arachide, lait et sous-produits laitiers, miel,.....) ;
 - Unités de vente du matériel agricole et des intrants ;
 - Unités de travaux agricoles ;
 - Unités de services (bureaux d'étude, laboratoires...)
 - Stations de service, parking,.....)

b- Tourisme

D'après la délégation régionale du tourisme, la concrétisation des orientations contenues dans les termes de l'accord d'application de l'accord Cadre (vision 2010) pourrait se faire selon une approche visant le renforcement du processus de régionalisation émanant des Hautes Directives Royales considérant l'approche régionale comme étant un outil de planification stratégique majeur de la nouvelle politique touristique.

Ces termes dont l'objectif majeur est le développement touristique durable, se traduisent par une démarche participative, du secteur public et privé, présentée comme suit :

- L'identification et la préservation des sites de taille et de qualité suffisante s'appêtant à devenir des pôles d'aménagement touristique intégré ;
- Le recours, pour l'aménagement et le développement intégré de ces sites, à des groupes privés qualifiés, disposant d'une expertise et d'une expérience internationale reconnues, associés à des compétences locales dans le domaine de l'aménagement et l'industrie touristique.

Aussi, est-il nécessaire de prévoir un partenariat avec le département du tourisme pour l'élaboration d'une étude de faisabilité d'aménagement des zones à haut potentiel touristique basée sur :

- Une étude du marché ;
- Une définition du produit ;
- Une élaboration d'une proposition d'aménagement indicative ;
- Un business plan devant assurer la rentabilité économique et financière de ladite proposition

L'organisation d'un appel d'offres en vue de la sélection d'un aménageur/développeur privé qui aura la charge de la valorisation desdites zones ;

Le suivi des modalités de valorisation des dites zones, par le biais d'un cahier des charges précis fixant les conditions et les modalités de leur développement.

S'agissant de la zone de Moulay Bouselham, celle-ci offre les opportunités suivantes :

La frange littorale: Constituée de plus d'une centaine de Kilomètres de plages Offrant des sites agréables pour le tourisme lié à la découverte, à la pêche, à la baignade et aux sports nautiques.

La Merja Zerga : Réserve biologique reflétant une valeur patrimoine considérable par sa flore, sa faune, ses espèces ornithologiques et reconnue zone RAMSAR en vue de sa préservation.

Le couvert végétal : Composé essentiellement par la forêt de Maâmora, cet espace s'apprête pour le mieux à recevoir des aménagements d'aires de repos, de sports équestres de chasses et de randonnées.

D'où l'idée d'inscrire My Bouselham, parmi d'autres sites, en tant que zone destinée au développement du tourisme interne. Cette proposition est justifiée par les éléments suivants :

- La proximité de grandes agglomérations générant un flux touristique essentiellement national.
- La présence d'atouts prédisposant Moulay Bouselham à développer un produit touristique complémentaire lié principalement à l'écotourisme, l'ornithologie et le sport nautique ;
- La nécessité de renforcer la capacité d'accueil existante qui demeure insuffisante par rapport à la demande accrue en période estivale ;
- l'effet d'entraînement généré par son accès facile de l'autoroute Rabat-Tanger.

Pour ce faire, il y a lieu d'encourager la réalisation d'un programme d'aménagement touristique intégré tel qu'il a été établi par l'étude de la stratégie de développement du tourisme interne initiée par le ministère de tutelle et qui devrait permettre un développement durable de la zone, et ce selon la démarche précitée qui débute par la nécessité de :

- Recenser, par le biais d'une base de données les opportunités foncières devant constituer une réserve pour l'aménagement et l'investissement touristique à commencer par celles prévues par les différents documents d'urbanisme (PA, SDAUL) ;
- Définir parallèlement le marché potentiel touristique de la zone retenue afin de (i) cibler le produit à développer et (ii) proposer les scénarios d'aménagement touristique adéquats ;
- Tenir compte, dans l'élaboration desdits scénarios de la particularité environnementale de la région (aménagements touristiques intégrés, produits écotouristiques tels que randonnées, observatoires ornithologiques, découvertes, pêche, chasse etc ;
- Définir en concertation avec les instances locales les modalités devant aboutir à la concrétisation de ladite démarche notamment les partenaires devant prendre en charge le suivi et le financement des dits scénarii ;
- Mener une réflexion pour élaborer une démarche promotionnelle pour présenter les différentes potentialités qu'offre la région.

4.3.2- : Amélioration du secteur social

Le P.A de Moulay Bouselham a révélé la nécessité de doter le centre d'un certain nombre d'équipements sociaux qui ont été d'ailleurs revendiqués par les populations concernant les deux secteurs de santé et d'éducation.

Il va sans dire que tout développement ne peut se faire qu'en agissant sur la composante économique sans omettre le volet social.

Par ailleurs, pour permettre au centre de Moulay Bouselham de jouer le rôle qui lui est assigné en tant que chef lieu de commune et capital du pôle économique, il est nécessaire de le doter d'une infrastructure administrative adéquate, en commençant par le siège de la commune rurale et du caïdat tout en passant par d'autres équipements de jeunesse, de culture et d'entraide nationale

4.3.3- Aménagement urbain du centre Moulay Bouselham

Tous les visiteurs du centre de Moulay Bouselham s'accordent à dire que l'état du centre ne reflète aucunement les potentialités dont il jouit et laisse apparaître beaucoup de dysfonctionnements.

Le centre de Moulay Bouselham en tant que site balnéaire se doit d'offrir à ses visiteurs un centre agréable tout en agissant sur le volet urbanistique pour lutter contre la prolifération d'habitats peu structurés occupés par les personnes attirées par les opportunités offertes par les activités développées dans la région.

D'où la nécessité d'articuler l'aménagement du centre autour de deux idées maîtresses :

- La restructuration des quartiers et douars périphériques
- L'amélioration du cadre bâti par :
 - La dédensification du centre pour offrir plus d'espaces aux visiteurs
 - La création d'un circuit touristique reliant le centre à la corniche
 - La mise en relief des potentialités naturelles existantes
 - La réalisation des travaux nécessaires de voirie, éclairage public et revêtement de trottoirs

4.3.4-Protection de l'environnement :

L'avenir de Moulay bousselham dépend en grande majorité de la protection de la lagune Merja zerga qui lui confère un statut particulier.

Il est donc indispensable de pouvoir profiter au maximum des deux programmes en cours actuellement pour arrêter un cadre de travail adéquat devant permettre d'agir sûrement et efficacement selon une vision claire et une approche participative et consensuelle.

Par ailleurs, il va sans dire que la protection de l'environnement passe bien entendu par la nécessité et l'urgence de régler le problème d'assainissement liquide et solide.

Pour ce faire, la CR devrait statuer sur la question de confier la gestion de ce service à l'organisme le mieux outillé.

4.3.5-Développement du monde rural

Les élus de Kenitra font remarquer à chaque occasion qui se présente que le Gharb est une zone riche avec une population pauvre.

Cette réalité, on s'en aperçoit plus au monde rural qui souffre d'un sous-équipement visible malgré les efforts louables déployés par le gouvernement notamment en matière d'eau et d'électrification. Il n'en demeure pas moins que les besoins sont encore énormes et que le développement du monde rural nécessite une réflexion profonde pour améliorer sensiblement les conditions de vie de la population en milieu rural.

A cet égard, le programme de développement des collectivités traditionnelles proposé par la DAR pourrait être un cadre propice pour l'accomplissement de cette tâche sur fonds de documents de restructuration à faire préparer par l'AUKS de telle manière à améliorer les conditions de vie en milieu rural.

5-Plan d'action

Le plan d'action traduit concrètement les grands objectifs stratégiques formulés lors de l'étape précédente. Il englobe l'ensemble des projets identifiés susceptibles d'être réalisés pour permettre d'atteindre les objectifs fixés.

Ce plan d'action contient des projets nouveaux mais également l'ensemble de projets en cours ou programmes déjà arrêtés par le gouvernement tels que les programmes nationaux.

Les objectifs stratégiques sont en général assez généraux.. Il s'agit maintenant d'élaborer, pour chacun d'eux, un plan d'action. Ainsi, chacun des objectifs stratégiques est transformé en un ensemble de projets. Le schéma suivant permet de mieux cerner cette question.

Tableau 22 : Schéma de planification d'un projet

POURQUOI	Recherche t'on les effets du projet ?	OBJECTIF GLOBAL
QUELS	Effets, le projet veut-il atteindre chez le groupe cible ?	OBJECTIFS DU PROJET
QUELLES	Performances le projet doit-il accomplir pour cela ?	RESULTATS
COMMENT	Le projet compte t-il atteindre ces résultats ?	ACTIVITES
QUELS	Sont les facteurs externes importantes pour la réalisation des objectifs ?	CONDITIONS DE REUSSITE ET RISQUES
COMMENT	Peut-on prouver la réalisation des objectifs ?	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES
OU	Trouver les informations indiquant la réalisation des objectifs ?	SOURCE DE VERIFICATION
COMBIEN	Faut-il de personnel, de matériel et de moyens financiers pour réaliser le projet ?	MOYENS, COUTS
COMBIEN	Faut-il de temps pour réaliser le projet ?	CALENDRIER DE REALISATION

Les outils de la gestion des projets sont mis à contribution dans les activités suivantes :

- ✓ Décomposer chaque grand objectif stratégique en sous –objectifs spécifiques ou en cibles intermédiaires à atteindre.
- ✓ Hiérarchiser les activités, c'est à dire les décomposer en sous-activités ou actions.
- ✓ Etablir des indicateurs de suivi pour chaque objectif, sous-objectifs, ou activités....
- ✓ Etablir les règles de l'estimation : le temps par tâche, les coûts fixes et variables,
- ✓ Prendre en compte l'aléa dans l'estimation.
- ✓ Estimer les ressources humaines nécessaires et élaborer le calendrier de réalisation.

Dans tous les cas les actions identifiées sont récapitulées dans le tableau ci après.

A noter que certains projets inscrits dans le plan d'action doivent faire l'objet d'une étude au préalable pour qu'ils soient estimés. D'autres, ont été proposés localement mais devront être validés par les départements centraux concernés

Tableau 23 : Plan d'action

Action	Coût	Source de financement	Echéancier									
			2006/...../2015									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-Amélioration du secteur social												
-Construction d'un lycée	5.000.000,00	Education										
-Construction et équipement d'une unité d'accouchement	1.000.000,00	Santé										
-Construction d'une bibliothèque communale	1.000.000,00	BP/BC/Culture										
-Construction d'un foyer féminin	1.000.000,00	BP/BC/Entraide Nationale										
-Construction d'un terrain de sport	1.500.000,00	BP/BC/Jeunesse et sport										
-Achèvement de la colonie de vacances	2.000.000,00	BP/BC/Jeunesse et sport										
S/Total1	11.500.000,00											
2-Renforcement des équipements spéciaux												
-Construction d'une gare routière	5.000.000,00	BC										
-Construction d'un marché couvert	4.000.000,00	BC/Privé										
-Construction d'un complexe administratif	3.000.000,00	BC										
S/Total2	12.000.000,00											

Tableau 23 (suite): Plan d'action

Action	Coût	Source de Financement	Echéancier									
			2006/...../2015									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3-Développement du secteur productif												
3-1Agriculture												
-Réalisation de la plateforme commerciale												
*Etudes	-	ORMVAL/BR										
*Travaux	-											
3.2-Pêche												
-Exploitation du point de débarquement aménagé	-	Etat/privé										
3.3-Tourisme												
-Etude d'opportunités touristiques	-	Tourisme										
-Réalisation de projets touristiques	-	Etat/privé										
S/Total3												
4-Protection de l'environnement												
-Assainissement liquide du centre												
*Elaboration du schéma directeur		ONEP										
*Travaux	-	ONEP										
-Aménagement d'une décharge contrôlée	-	CR										
-Acquisition d'engins de collecte	-	CR										
-Plan de gestion de la Merja zerga		Projet RENAZH										
*Elaboration	-											
*Mise en oeuvre	-	CR/Fondation										
-Equipement et mise à niveau de la plage	-											
-Protection du patrimoine forestier	-	EF										
- Plan de gestion des carrières	-	IRATEE										
S/Total 4												

Tableau 23 (suite): Plan d'action

Action	Coût	Source de financement	Echéancier									
			2006/...../2015									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5-Aménagement urbain												
-Restructuration des Douars Zaouia et Riah	-	BC/DAR/Alomrane										
-Restructuration du quartier autour de Marabout de Moulay Bouselham	-	BC/DAR/Alomrane										
-Aménagement de la voirie	20.000.000 ,00	BC/DGCL										
-Revêtement de trottoirs	10.000.000,00	BC/DGCL										
-Enterrement de câbles aériens	-	ONE										
-Création de places publiques et Aménagement des espaces verts	5 .000.000, 00	BC/DGCL										
-Renforcement et aménagement d'accès à la plage et stabilisation de la falaise	3.000.000,00	Equipement/CR										
-Aménagement de la corniche	5.000.000 ,00	BC/DGCL/Privé										
-Aménagement de la plateforme donnant sur la Merja Zerga	3.000.000,00	BC/DGCL/Privé										
-Achèvement de l'aménagement d'accès au centre	8.000.000 ,00	Equipement										

Tableau 23 (suite): Plan d'action

Action	Coût	Source de financement	Echéancier									
			2006/...../2015									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-Renouvellement et renforcement de l'éclairage public	5.000.000,00	CR/DGCL										
-Ordonnancement architectural des clôtures d'exploitations agricoles	-	Propriétaires										
Aménagement de la voie de liaison du centre à la corniche	5.000.000,00	CR/DGCL										
S/Total5	64.000.000,00											
6-Renforcement de l'infrastructure en milieu rural												
-Aménagement du réseau routier classé	20.000.000,00	Equipement										
- Aménagement du réseau routier non classé	15.000.000,00	BC/BR										
-Electrification rurale	-	ONE										
-Alimentation en eau potable Du milieu rural	-	ONEP										
-Restructuration et mise à niveau de tous les douars	-	DAR/AUKS/BR/BC										
S/Total6	35.000.000 ,00											

Il en découle que le plan d'action du développement de la CR Moulay bousselham englobe des projets estimés et d'autres qui ne le sont pas encore ,soit parce qu'ils relèvent de la compétence des services centraux,soit parce qu'ils sont en état embryonnaire et méritent des analyses plus approfondies .

En tous les cas, pour les projets chiffrés, les crédits qui sont à mobiliser s'élèvent à une somme de 122.500.000,00 DHS répartie comme suit :

Amélioration du secteur social : 11.500.000,00 dhs

Renforcement d'équipements spéciaux : 12.000.000,00 dhs

Aménagement du centre urbain : 64.000.000,00 dhs

Développement du monde rural : 35.000.000,00 dhs

Par ailleurs, les actions prévues dans le cadre de ce plan d'action peuvent être scindées en projets visant à fournir des **services aux citoyens** et d'autres visant des **services aux entreprises** exigeant une infrastructure appropriée pour l'exercice de leurs activités, notamment l'aménagement des routes pour faciliter l'écoulement des marchandises.

D'autre part, en plus des projets proprement dits, la commune est tenue de renforcer son action par d'autres mesures d'accompagnement nécessaires, à savoir :

- ✓ Création d'un groupement de communes entre celles identifiées par le SDAUL en vue de mettre en place un cadre de partenariat et de collaboration entre elles.
- ✓ Création d'une association locale à même de favoriser l'émergence et la participation active de la société civile.
- ✓ Organisation d'un festival de fraises afin de faire connaître les potentialités de la zone
- ✓ Elaboration d'un plan de marketing urbain
- ✓ Développement des NTIC
- ✓ Formation des responsables de l'administration territoriale
- ✓ Concession de services d'éclairage et d'assainissement.

6-Programmation et budgétisation pluriannuelle

La programmation opérée au niveau des entités déconcentrées dépend généralement d'une normalisation adoptée à l'échelle nationale fixant un type d'équipement pour une telle entité collectivité ou un nombre donné d'habitants.

Cependant, la mobilisation des fonds nécessaires n'est pas effectuée automatiquement .Certains ministères agissent en fonction d'une carte qu'ils élaborent et qui est soumise à une actualisation permanente. D'autres, par contre, agissent dans un cadre partenarial avec les collectivités locales. La troisième catégorie concerne les services dont l'action vise essentiellement à favoriser les conditions d'investissement et à drainer les promoteurs potentiels.

Quant aux collectivités locales, elles procèdent à une programmation annuelle selon des priorités fixées chaque année, à défaut d'une planification, en fonction de critères variables.

Aussi, en plus de la validation du PDI lors d'une réunion du CTP et de son approbation par le conseil communal lors d'une session ordinaire, vu la compressibilité des crédits de la commune, la mobilisation des fonds nécessaires pour la concrétisation du plan d'action reste le grand défi à relever.

Pour ce faire, il est proposé de :

- ✓ Présenter le PDI aux conseils provincial et régional pour contribution
- ✓ Solliciter la contribution de La DGCL/MI
- ✓ Saisir l'ensemble des départements ministériels
- ✓ Mobiliser la société civile
- ✓ Promouvoir l'action du secteur privé
- ✓ Organiser des journées d'information et de sensibilisation

7-Suivi et évaluation

La mise en œuvre du plan stratégique de Moulay Bouselham dépend de la mise en place des crédits nécessaires. La mobilisation des fonds reste tributaire de plusieurs facteurs dont essentiellement la conjoncture économique et le degré d'adhésion des différents partenaires à ce programme.

Par ailleurs, étant donné la multiplicité des supports budgétaires et l'indépendance des différentes structures, les unes par rapport aux autres, la réalisation des projets prévus devrait être confiée aux différents services et collectivités concernées, devant agir chacun selon son rythme et en conformité à ses procédures ; autrement dit, la réalisation d'un ensemble de projets, inscrits dans le même plan d'action, au profit de la même collectivité, devrait être assurée par des départements différents et isolés; ce qui met en évidence la nécessité d'une bonne coordination entre cet ensemble de partenaires pour être au même niveau d'information et s'assurer continuellement qu'on participe bel et bien à la construction du même édifice.

D'où la nécessité de mettre en place un système d'information, constitué d'un ensemble de moyens humains, techniques et organisationnels à même de fournir à chaque instant toute l'information nécessaire au fonctionnement des comités de pilotage pour permettre le suivi et l'évaluation du plan ayant pour objectifs de:

- ✓ Evaluer l'état d'avancement des projets par rapport au calendrier d'exécution prévu et au regard des attentes des groupes cibles.
- ✓ Prendre des décisions de gestion et apporter des solutions aux situations de blocage.
- ✓ Réviser et ajuster le plan d'action en fonction de nouvelles conditions ou de nouvelles priorités.

Ces informations, traitées par informatique, concernent :

- ✓ L'état relatant les renseignements concernant les responsables et moyens matériels affectés au suivi du plan par l'ensemble des partenaires.
- ✓ La situation de l'avancement des projets
- ✓ La situation financière relatant l'état des crédits mobilisés et ceux dépensés.

D'autre part, le suivi de la mise en œuvre du PDI de Moulay Bouselham devrait être assuré par la structure de pilotage créée au départ (Voir Tab11) sachant que le **leadership** devant s'impliquer personnellement dans tout le processus de planification et veiller par la suite à sa mise en place par l'adhésion de tous les partenaires et le respect de leurs engagements n'est autre que le président de la commune soutenu et appuyé par le Wali de la région du GCBH .

Un dynamisme des deux comités pilotés par ces deux acteurs principaux, de par leur constitution et les attributions de leur président est de nature à garantir l'aboutissement du processus, étant entendu que la mobilisation des fonds est une question qui restera à l'ordre du jour tout au long de la durée du PDI.

Enfin, l'objectif final du plan stratégique étant de produire des effets positifs sur la population bénéficiaire et de réduire les effets négatifs, alors on se propose de mesurer la qualité des prestations fournies à travers des indicateurs de développement humains (IDH) mesurables à l'échelle communale, à savoir :

- Population
- Taux de croissance de la population
- Espérance de vie à la naissance
- Population en dessous du seuil de pauvreté
- Prévalence HIV/SIDA chez les adultes
- Population ayant accès à l'eau potable
- Proportion des enfants de moins de 5 ans présentant un déficit pondéral (malnutrition)
- Taux brut de scolarisation
- Filles /garçons dans le primaire
- Taux de mortalité des moins de 5 ans (pour mille)
- Taux de mortalité des femmes à l'accouchement

:

**QUATRIEME PARTIE
MESURES D'AMELIORATION DU PROCESSUS
DE PLANIFICATION STRATEGIQUE**

QUATRIEME PARTIE : MESURES D'AMELIORATION DU PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE

1-Introduction

Le PDI de la CR Moulay Bouselham a été validé par le CTP et approuvé par le conseil communal. Il a été jugé comme étant un document répondant d'une manière assez précise et concrète aux besoins de la commune. Il est considéré comme un moyen efficace permettant de mettre en relief les potentialités de la commune pour assurer son développement économique et social tout en préservant les ressources naturelles qui constituent un atout majeur pour la commune.

Sa mise en œuvre permettra, certes, d'améliorer la situation au niveau de cette commune tout en lui permettant d'occuper la place qu'elle mérite à l'échelle provinciale voire nationale.

Toutefois, il serait prétentieux de dire que le processus de planification stratégique a été exempt d'imperfections. Au contraire, la contrainte du délai imparti, l'implication réservée de certains partenaires et le relâchement de certains enregistré en cours de route ont été à l'origine de quelques insuffisances. Ce sont ces dernières qu'on tentera d'exposer dans cette partie dans le but de débiaiser ce processus dans la perspective d'une éventuelle transposition.

Aussi, se livrera t-on à la réponse aux questions suivantes :

2-Quel est l'intérêt de la planification stratégique ?

Laisser les collectivités locales agir à leur guise, et les services extérieurs, chacun selon sa propre stratégie, ne peut entraîner qu'une vision sectorielle du développement et une exploitation irrationnelle des moyens financiers. Les résultats enregistrés, fruits d'une longue gestion locale, ne sont pas à la hauteur des aspirations du peuple marocain.

SM LE ROI MOHAMED VI disait dans son discours adressé à la nation le 18 Mai 2005 consacré à L'INDH :

«... En effet, de nombreux quartiers et bidonvilles, urbains ou périurbains, et plusieurs communes, situées pour leur grande majorité en milieu rural, connaissent des situations difficiles marquées par l'insuffisance des accès aux équipements et services sociaux de base, offrant ainsi des terreaux propices à l'aggravation des problèmes d'analphabétisme, de chômage et d'exclusion, ou de déscolarisation, et pâtissant des faibles opportunités d'emploi et d'activités rémunératrices.

Une telle situation est, certes, inacceptable. Mais, se contenter d'en établir le diagnostic n'est guère suffisant et n'a réellement d'utilité que s'il se conjugue à une action sérieuse et porteuse d'améliorations concrètes. La vérité du diagnostic social devra, ainsi, être appréciée à l'aune de la noblesse de notre motivation et de la grandeur de notre ambition pour le progrès social.»

C'est dire l'urgence et l'obligation pour l'administration d'intervenir pour améliorer la situation. Ce qui pourrait se faire par deux moyens : Instaurer et adopter les règles de bonne gouvernance et ouvrir de vastes chantiers de projets de développement dont le financement est assuré, en grande majorité, par l'Etat et les collectivités locales.

Or, l'expérience a révélé que l'absence d'une vision claire, entraîne forcément des difficultés à arrêter les priorités, à rationaliser les dépenses et à améliorer les rendements.

A cet effet, l'harmonisation de l'investissement public a pour objectif une adaptation des exigences d'un développement local intégré à une réalité du terrain complexe de par une organisation administrative locale spécifique dont découle une répartition des tâches et de rôles tendant à favoriser plutôt une vision sectorielle et ponctuelle.

La planification stratégique est à ce titre le moyen le plus efficace pour remédier à cette situation dans la mesure où elle permet de réunir les partenaires locaux autour de la même table pour unifier leur vision au développement et concourir à la réalisation des mêmes objectifs moyennant le même plan d'action.

En plus, en prenant comme base de planification stratégique le territoire, on pourrait, institutionnellement, faire référence à des collectivités locales à des étages différents, assurer l'intégration des différents secteurs et garantir l'implication de tous les partenaires dans un cadre d'aménagement du territoire.

SM LE ROI MOHAMED VI disait à ce propos dans son message aux participants au colloque national sur l'aménagement du territoire le 26 JANVIER 2000 :

« ...Nous appelons à l'adoption d'une nouvelle conception de l'aménagement du territoire national faisant de cet aménagement le meilleur moyen d'atténuer les disparités régionales, l'outil d'agencement national du paysage urbain et de développement rural, et la meilleure formule de réussir l'adéquation entre, d'une part, la performance économique et la préservation des ressources et, d'autre part, la justice sociale et la sauvegarde de l'environnement. »

Ainsi, les idées maîtresses sur lesquelles a été basé ce processus sont les suivantes :

-Adaptation du processus de planification au contexte institutionnel dans un souci d'aménagement du territoire.

-Elaboration d'un plan d'action englobant les projets réalisés par l'ensemble des intervenants localement et non seulement la collectivité.

3-Quels sont les préalables à l'application du processus de planification ?

La réussite du processus de planification est tributaire de la satisfaction d'un certain nombre de conditions dont :

-La mise en place de structures de pilotage : Il faudrait éviter au maximum de créer de nouvelles structures et essayer de profiter au mieux de celles déjà existantes. Dans tous les cas, les structures suivantes sont à utiliser:

- Le comité technique provincial
- Les pôles de compétences
- Les commissions instituées au sein des conseils des différentes collectivités locales

-L'identification du leadership qui n'est d'autre que le président de la collectivité appuyé et soutenu par le gouverneur de la province ou le wali de la région.

-La mise en place d'une commission de coordination oeuvrant à côté du président de la collectivité.

4- Qui doit porter le projet de planification stratégique ?

Les attributions des différents acteurs locaux sont, comme on l'a vu, à caractère spécialisé pour les entités déconcentrées et à caractère général pour les collectivités locales. De ce fait, il est important que le projet de planification stratégique soit porté au départ par les parties dont le statut et les compétences les prédisposent à ce genre d'exercice. La jalousie pour ses attributions pourrait, effectivement, être préjudiciable au processus de planification.

Ainsi, les services ci-après peuvent constituer la cellule de coordination qui agit à côté du président de la collectivité dont le rôle est capital :

- ✓ L'agence urbaine
- ✓ L'inspection de l'aménagement du territoire
- ✓ La direction régionale du plan
- ✓ La division concernée de la wilaya

Ces services disposent, effectivement, des moyens humains et matériels pour accomplir cette mission. Comme ils sont dotés d'études réalisées en matière d'urbanisme et d'aménagement du territoire ainsi que des statistiques démographiques et de développement.

Il faudrait retenir que le rôle de cette commission n'est pas de se substituer au président, (dont la volonté doit être clairement affichée et manifestée par des actes concrets) mais il s'agit d'assurer l'encadrement technique dans la limite de leurs attributions et de s'assurer du respect des différentes étapes du processus en veillant à l'établissement du fil conducteur entre les différents partenaires.

5- Quelles sont les contraintes auxquelles on est confronté ?

Elles sont d'ordres multiples :

- ✓ L'apport de chaque département dépend du degré d'engagement et d'adhésion de son responsable. Donc, tout agent chargé de le représenter doit disposer d'informations et être en mesure de prendre des décisions. Le CTP constitue un espace au sein duquel les premiers responsables devraient manifester leur intérêt et leur efficacité alors que les pôles de compétences devraient englober des cadres compétents qui sont des hommes de terrain. Ce qui suppose également une fidélité dans la représentativité de chaque département.
- ✓ Les élus sont généralement focalisés sur leurs intérêts politiques et par conséquent défendent les besoins de leurs électeurs limités à leur circonscription électorale, ce qui occulte une vision globale de tous les besoins de la commune et entraîne, au motif de vouloir satisfaire tout le monde, l'éparpillement des crédits. D'où la nécessité de leur encadrement et de leur sensibilisation pour qu'ils adhèrent au processus de planification pour qu'ils facilitent la tâche au président.
- ✓ La planification stratégique suppose la participation de tous les partenaires locaux y compris la société civile et le secteur privé. Toutefois, dans l'état actuel des choses, ces derniers ne sont, volontairement ou involontairement, que rarement associés à la gestion des affaires locales. En plus, l'approche participative qui est un moyen qui permet de recueillir les besoins de la population est appliquée surtout par des ONG et non l'administration.

D'où l'utilité d'une amélioration des mécanismes de prise de décision localement par l'association de tous les acteurs locaux.

- ✓ Les services extérieurs peuvent participer au processus de planification mais dans la limite de la marge qui leur est fixée par leurs services centraux ; autrement dit une participation active dépend d'une adhésion de ces derniers ,sans laquelle la participation financière demeure modeste sinon nulle.
- ✓ Le processus de planification stratégique est fastidieux et ne pourrait être accompli que par le dynamisme et l'ambition créée par le président pour éviter qu'à n'importe quel moment l'ennui ne s'empare des partenaires et les pousse à y renoncer ou à participer passivement.
- ✓ Les études font généralement défaut et la nécessité de recourir au privé pour leur élaboration s'impose.
- ✓ Les statistiques ne sont pas non plus disponibles et la fiabilité des informations livrées est à vérifier.

6-Quels sont les défis à relever ?

Le but de la planification étant l'aboutissement à un plan d'action qu'il faudrait mettre en œuvre, tout le défi à relever consiste à mobiliser les fonds nécessaires. Ce qui suppose un plaidoyer auprès des bailleurs de fonds, un montage financier consistant et une programmation pluriannuelle.

La participation des différents départements locaux dépend de la capacité de conviction des porteurs du plan stratégique .Celle des départements centraux dépend des démarches entreprises par les services locaux pour défendre le plan. Quant aux bailleurs de fonds il s'agit de viser les créneaux qui pourraient susciter leurs intérêts. L'homme clé dans cette affaire est tout naturellement le président de la collectivité. Sans une implication soutenue de sa part, le plan risque de ne jamais voir le jour. Encore faut-il que ce président dispose du charisme, de compétences, de pouvoirs et de crédibilité nécessaires.

L'autre défi consiste à parvenir à inscrire cette action dans la durée en persévérant dans le suivi régulier du plan d'action arrêté.

7-Quel est le niveau le plus adéquat pour la planification ?

On a vu que le plan stratégique d'une commune exigeait la participation de tous les acteurs locaux. Le cas de la CR Moulay Bouselham est un cas particulier puisque la commune dispose d'atouts qui font que son développement soit une réelle problématique qui met en évidence l'intérêt de recourir à la planification stratégique. D'autres communes n'ont pas le même degré d'attractivité et par conséquent pourraient se contenter d'un plan quinquennal ou triennal.

Par ailleurs, la région est appelée à jouer un rôle capital en matière de développement régional. SM LE ROI MOHAMED VI disait dans son discours devant les responsables des différentes régions, wilayas, préfectures et provinces du Royaume, cadres de l'administration et représentants des citoyens le 12 OCTOBRE 1999 à Casablanca :

« La région qui a été consacrée par la constitution de notre Royaume, constitue un jalon essentiel dans la consolidation de la démocratie locale, un domaine fécond pour le développement économique et social et un vaste espace pour la réflexion et la planification, dans un cadre large et pour un avenir meilleur, dans la coopération et l'harmonie avec les autres entités territoriales, en tant qu'outil d'unification et facteur de cohésion. »

Donc, se doter d'un plan stratégique régional pourrait être un projet fédérateur qui doit orienter toutes les collectivités locales dans la même vision de développement dans un cadre complémentaire et partenarial. Il devrait, également, constituer une occasion pour exploiter les études élaborées concernant toute la région pour la mise au point d'une vision régionale de développement.

L'extrapolation de cet exercice de la commune à la région est facilitée par la similitude entre les attributions des différentes collectivités locales et l'intervention des mêmes acteurs aussi bien à l'échelon communal qu'à l'échelle régionale.

8-Quelles sont les mesures d'amélioration ?

Pour l'amélioration du processus de planification, il est nécessaire d'agir à trois niveaux : Central, régional et local.

On a vu, en effet, l'interdépendance entre ces trois niveaux qui, pour ne pas devenir un handicap, devrait se traduire par une prise de conscience de la nécessité de recourir à la planification stratégique comme outil efficace de rationalisation et de développement et par conséquent encourager et accorder la priorité aux collectivités qui se seraient dotées de plans stratégiques. L'implication de l'Etat, encore très forte localement, devrait être accompagnée par une autonomie plus forte des services extérieurs, un encadrement plus efficace des collectivités locales et une vision commune au développement.

Par ailleurs, les expériences qu'on a pu voir durant cette formation nous incitent à faire les propositions suivantes :

- ✓ Création de département étatique doté de moyens juridiques, matériels et financiers chargé de l'exécution du plan stratégique de développement de communes spécifiques à l'instar de ce qui s'est passé en France pour les nouvelles villes créées aux alentours de Paris. C'est le cas de la CR Moulay Bouselham où les enjeux de développement dépassent les capacités managériales et financières de la commune.
- ✓ Encouragement de l'intercommunalité en s'inspirant du modèle Français. Ce qui permettrait d'instaurer une meilleure coopération entre les communes et éviter les doubles emplois et les dépenses irrationnelles.
- ✓ Amélioration du système fiscal local ainsi que la gestion financière communale pour l'amélioration des ressources financières. Là encore le modèle Français est intéressant à plusieurs titres puisqu'il révèle, d'une part, une responsabilisation effective de la commune vis à vis de ses citoyens et, d'autre part, une participation active de l'Etat.
- ✓ Révision des attributions des différentes collectivités locales en s'inspirant également du modèle Français de telle manière à retrouver une compatibilité entre l'échelle territoriale de la collectivité et ses attributions.
- ✓ Organisation de formations au profit des élus
- ✓ Institutionnalisation des pôles de compétences
- ✓ Activation des rôles joués par les chambres professionnelles pour qu'elles deviennent des courroies de transmissions des soucis des entreprises privées aux collectivités locales et les prendre en considération dans leur planification
- ✓ Conclusion de contrats de plans entre l'Etat et les régions à l'instar de ce qui se passe en France.
- ✓ Mobilisation de la société civile

Toutefois, force est de constater que le ministère de l'intérieur, grâce au dynamisme de son équipe, la compétence et le professionnalisme de ses responsables ainsi que les capacités managériales dont ils jouissent, a entamé des réformes profondes à même de permettre à notre pays de relever les défis de démocratisation, de modernisation et de mondialisation, auxquels il est confronté, et ce conformément aux Hautes Directives Royales.

Parmi ces réformes, on peut citer :

- Réforme de la fiscalité locale
- Nouvelle loi sur les partis politiques
- Modernisation de l'administration
- Amélioration des processus (Approbation des budgets)
- Renforcement des compétences des walis dans le cadre de la gestion déconcentrée de l'investissement

Par ailleurs, le changement enregistré sur le paysage urbain de plusieurs villes du Royaume est dû essentiellement à l'apport substantiel des collectivités locales sous l'impulsion et le soutien financier de la DGCL du ministère de l'intérieur motivés par les Hautes Instructions Royales.

Alors, pourquoi pas les autres ?

CONCLUSION

L'organisation administrative locale repose sur deux piliers : La décentralisation et la déconcentration. Ce choix est naturel puisque toutes les affaires des citoyens ne peuvent être gérées à partir du niveau central.

Toutefois, ces processus qui sont en évolution permanente n'ont pas encore atteint un stade de maturité qui permet une meilleure articulation autour de l'aménagement du territoire qui reste un cadre propice pour toute stratégie de développement local.

On constate, en effet, que le transfert de compétences aux entités déconcentrées reste en deca des exigences requises pour mener une vraie politique en matière de développement local.

Les collectivités locales se voient, quant à elles, dotées d'attributions qui semblent dépasser et les moyens dont elles disposent et leur capacité managériale. Les différents types de collectivités n'arrivent pas non plus à se faire distinguer les unes par rapport aux autres, tant leurs champs d'action se chevauchent.

Ceci se répercute sur la gestion des affaires locales et entrave le développement dont l'investissement public réalisé localement constitue une composante majeure.

C'est dire que l'amélioration de la situation ne peut découler que d'une volonté politique qui devrait se traduire par l'accélération des processus de décentralisation et de déconcentration et leur adaptation aux exigences d'un développement local.

En attendant, il nous a semblé opportun de démontrer à travers cette thèse la nécessité d'harmoniser l'action publique locale par l'outil de la planification stratégique.

On a pu démontrer, à travers un cas concret, l'intérêt de la planification stratégique qui permet d'unifier la vision de développement, de mieux répartir les tâches entre les différents acteurs locaux et de rompre avec l'habitude de mobiliser les fonds, puis chercher comment les consommer, qui est une approche incompatible avec les bonnes règles de management.

Néanmoins, force est de constater que la planification stratégique est un exercice fastidieux qui nécessite l'adhésion et la mobilisation de tous les acteurs tout au long du processus de planification, leur participation active et responsable, leur engagement moral et financier dans la mise en œuvre du plan d'action arrêté et enfin leur persévérance dans le suivi et l'évaluation du plan stratégique.

Une telle approche intégrée est nécessaire pour atteindre un développement humain durable.

SM LE ROI MOHAMED VI n'a cessé de prôner dans tous ses Discours Royaux une vision intégrée du développement qui passe par une planification.

A ce sujet, l'initiative nationale de développement humain, lancée par SM le Roi dans son discours prononcé le 18 Mai 2005 constitue une consécration de cette approche de développement :

« ..Nous estimons que le développement efficace et durable ne peut se concrétiser que par le biais de politiques publiques intégrées, s'inscrivant dans le cadre d'une entreprise cohérente, d'un projet global et d'une forte mobilisation tous azimuts, où les dimensions politique, sociale, économique, éducationnelle, culturelle et écologique, se conjuguent et se complètent. »

EXTRAT DU DISCOURS ROYAL

**LISTE DES ABREVIATIONS
LISTE DES TABLEAUX
LEXIQUE
BIBLIOGRAPHIE**

LISTE DES ABREVIATIONS

ABHS	Agence du bassin hydraulique de Sebou
ADS	Agence de développement social
AECI	Agence espagnole de coopération internationale
AEP	Alimentation en eau potable
AUKS	Agence urbaine de kenitra Sidi kacem
AV	Association villageoise
BC	Budget communal
BET	Bureau d'études
BG	Budget général
BP	Budget provincial
BR	Budget régional
CD	Centre délimité
CL	Collectivité locale
CR	Commune rurale
CRI	Centre régional d'investissement
CT	Court terme
CTP	Comité technique provincial
CU	Commune urbaine
DAR	Direction des affaires rurales
DGCL	Direction générale des collectivités locales
DRE	Direction régionale d'équipement
DT	Division technique
EF	Eaux et forêts
EPA	Etablissement public à caractère administratif
EPIC	Etablissement public à caractère industriel et commercial
ERAC	Etablissement régional de l'aménagement et de construction
GCBH	Gharb-Cherarda-BeniHsen
IDH	Indicateurs de développement humain
INDH	Initiative nationale de développement humain
IRATEE	Inspection régionale de l'aménagement du territoire ,de l'eau et de l'environnement
LT	Long terme
MI	Ministère de l'intérieur
MT	Moyen terme
ONE	Office natinal d'électricité
ONEP	Office national de l'eau potable
ONG	Organisation non gouvernementale
ORMVAG	Office régional de mise en valeur agricole du gharb
ORMVAL	Office régional de mise en valeur agricole du loukous

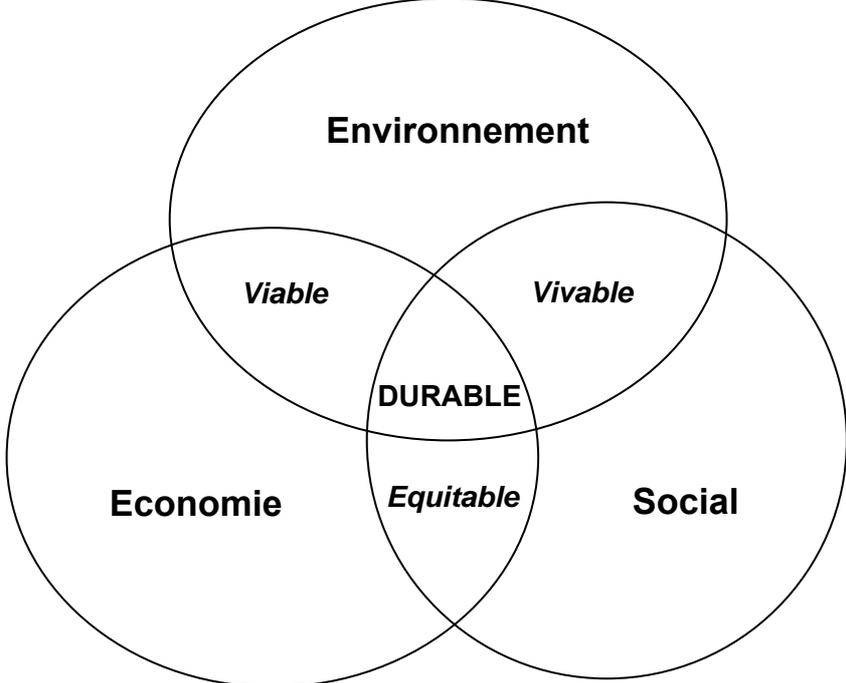
PA	Plan d'aménagement
PAGER	Programme d'alimentation groupé en eau en milieu rural
PCE	Province
PDI	Plan de développement intégré
PERG	Programme d'électrification rurale groupée
PNRR	Programme national de routes rurales
RAK	Régie autonome de kenitra
RENAZH	Réseau nord africain des zones humides
RGPH	Recensement général de la population et d'habitat
RP	Ressources propres
SA	Société anonyme
SDAUL	Schéma directeur d'aménagement urbain du littoral
SEO	Société espagnole d'ornithologie

LISTE DES TABLEAUX

Tableau1	Données générales sur la région du GCBH
Tableau2	Découpage administratif en milieu urbain dans la province de kenitra
Tableau3	Découpage administratif en milieu rural dans la province de Kenitra
Tableau4	Attributions et fonctionnement des CL
Tableau5	Entités questionnées sur l'investissement public local
Tableau6	Réponses sur le questionnaire relatives à l'investissement public local
Tableau7	Indicateurs sur l'investissement des entités déconcentrées
Tableau8	Indicateurs sur l'investissement des entités décentralisées
Tableau9	Etapés de la planification
Tableau10	Calendrier du processus de planification
Tableau11	Structure de pilotage
Tableau12	Services collectifs dans la CR Moulay Bouselham
Tableau13	Moyens humains de la C.R Moulay Bouselham
Tableau14	Moyens matériels de la C.R Moulay Bouselham
Tableau15	Etat du budget de la CR Moulay Bouselham
Tableau16	Etat des projets réalisés ou en cours dans la C.R Moulay Bouselham
Tableau17	Etat des projets programmés dans la C.R Moulay Bouselham
Tableau18	Analyses des forces de la C.R Moulay Bouselham et faiblesse en tant qu'administration
	Analyses des forces et faiblesse de la C.R Moulay Bouselham en tant qu'espace économique et social
Tableau19	Analyse de l'environnement proche de la C.R Moulay Bouselham
Tableau20	Analyse de l'environnement global de la C.R Moulay Bouselham
Tableau21	Schéma de planification d'un projet
Tableau22	Schéma de planification d'un projet
Tableau23	Plan d'action

LEXIQUE

Mot	Explication	Source
Aménagement	<p>L'aménagement désigne l'ensemble des actes des collectivités locales ou des établissements publics de coopération intercommunale qui visent, dans le cadre de leurs compétences, d'une part, à conduire ou à autoriser des actions ou des opérations d'urbanisme et, d'autre part, à assurer l'harmonisation de ces actions ou de ces opérations.</p> <p>Les actions ou opérations d'aménagement ont pour objet de mettre en œuvre une politique locale de l'habitat, d'organiser le maintien, l'extension ou l'accueil des activités économiques, de favoriser le développement des loisirs et du tourisme, de réaliser des équipements collectifs, de lutter contre l'insalubrité, de sauvegarder ou de mettre en valeur la patrimoine bâti ou non bâti et les espaces naturels.</p>	Cours « Outils de l'aménagement » par Rachid Haouch –EHTP (Code de l'urbanisme français)
Benchmarking	<p>Démarche d'étalonnage qui consiste à identifier les pratiques les plus performantes pour une activité, un processus ou une fonction et à les utiliser comme cibles de progrès.</p> <p>La comparaison peut être réalisée avec des entreprises concurrentes, avec des organisations d'autres secteurs ou entre les différents sites d'une société, dès lors qu'il y'a des activités similaires dont l'efficience est manifeste.</p> <p>Pour des raisons de confidentialité, l'étalonnage s'avère souvent plus facile avec des entreprises non concurrentes et favorise des remises en cause plus radicales des techniques, méthode ou organisation.</p>	Lexique de gestion
Décentralisation	<p>Mode d'organisation administrative selon lequel l'Etat transfère des pouvoirs de décision à des organes locaux indépendants du pouvoir central. Elle suppose la personnalité juridique, la notion d'affaires propres, généralement l'élection (obligatoire en France), ainsi que des moyens humains, techniques et financiers adaptés. Les organes décentralisés sont soumis à un contrôle de tutelle de la part de l'Etat dont les modalités varient (contrôle a priori ou a posteriori)</p> <p>Classiquement on distingue la décentralisation territoriale (communes, départements, Régions) et la décentralisation technique ou par services (établissements publics) le pendant, certains établissement publics nouvellement créés sont à base territoriale (district, communauté urbaine, établissement public d'aménagement de la Défense).</p>	Lexique de politique
Déconcentration	<p>Mode d'organisation administrative d'un Etat centralisé selon lequel l'Etat délègue des pouvoirs de décision à certains de ses agents disséminés sur le territoire (circonscription administrative) et soumis au pouvoir hiérarchique des autorités centrales (par exemple) le préfet dans le cadre du département.</p> <p>La déconcentration connaît un renouveau en France depuis 1982 parallèlement à la réforme de la décentralisation (extension des compétences et renforcement de l'autorité des préfets sur les services extérieurs.</p>	Lexique de politique

Mot	Explication	Source
<p>Développement durable</p>	<p>Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.</p> 	<p>Cours Dominique Voiney MS/MSP sur la gestion de l'environnement</p>
<p>Gestion</p>	<p>1°a) Science des décisions stratégiques et tactiques dans les organisations. b) Science permettant de déterminer la combinaison la plus satisfaisante en termes de rendement et de productivité des moyens matériels et de la ressource humaine dans les organisations. En tant que science, la gestion s'est autonomisée récemment de l'économie politique dans la quelle elle a été longtemps confondue avec l'économie de l'entreprise. La seconde définition traduit l'étroite liaison qui existe entre les deux disciplines. La formulation proposée pourrait s'appliquer à la théorie micro-économique des choix. La différence qui existe tient dans le caractère plus appliqué et plus explicitement normatif de la gestion. Certains spécialistes des sciences réduisent l'objet de la gestion à l'entreprise, d'autres l'élargissent à toute organisation humaine. 2° a) Techniques d'administration des organisations reposant notamment sur un système d'information comptable. Si on assimile l'organisation à un ménage, la gestion est synonyme du vieux mot français ménageement réimporté des Etats-Unis sous forme de management. Dans ce cas, la gestion est « la mise en œuvre des ressources de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés dans le cadre d'une politique déterminée » (PCG 1982). b) En comptabilité publique, période de temps pour laquelle un comptable public justifie des opérations qu'il a exécutées. 3° Dans le sens de sciences et de techniques d'administration, la gestion s'est départementalisée en suivant le découpage en fonction dans les organisations (gestion commerciale, financière, de production, des ressources humaines...)</p>	<p>Lexique de gestion</p>

Mot	Explication	Source
Leadership	<p>Si le management classique consiste à anticiper, organiser et conduire, le leadership apporte une dimension supplémentaire en insistant sur la dimension personnelle de l'autorité. Le leadership élargit le regard et le transforme en vision, dynamise le mouvement et s'approprie le futur, joue sur l'accompagnement et stimule la cohésion sans gommer les différences.....</p> <p>Le leadership n'est pas automatique, il ne revêt pas une seule forme.</p>	Leadership et management Bruno Henriet
Management	<p>1° Ensemble des techniques d'organisation qui sont mises en œuvre pour la gestion d'une entité économique.</p> <p>2° Dans le vieux français, on parlait de ménage (Olivier de Serre, Sully) signifiant l'art de diriger, d'administrer, d'organiser une entité économique, qui peut être aussi bien une nation qu'une entreprise ou une unité de travail, en vue d'atteindre un objectif déterminé.</p> <p>Le terme anglicisé de management est plus spécifique à l'entité entreprise et recouvre les notions de direction participative et de gestion dynamique. Dans un sens restreint, il peut désigner soit la direction générale (Top management), les cadres moyens (Middle management) soit l'organisation (par ex. Scientific management) : organisation scientifique du travail). La direction participative ou management participatif cherche à associer les salariés dans le processus de production par l'enrichissement des tâches, le travail en équipe, la décentralisation et la délégation.</p>	Lexique de gestion
Marketing	Mettre en place un produit ou un service pour satisfaire les besoins du client en faisant mieux que la concurrence et en maximisant le profit	Cours MS/MSP de F.Valerugo sur le marketing urbain
Marketing urbain	<p>Désigne l'analyse, la planification, la mise en œuvre et le contrôle de programmes conçus par l'autorité de gestion urbaine et par les organismes qui dépendent d'elle.</p> <p>Sa finalité est, d'une part, de mieux répondre aux attentes des personnes et des activités de son territoire et, d'autre part, d'améliorer à court et à long terme la qualité et la compétitivité globale de la ville dans son environnement concurrentiel.</p>	Le Marketing des villes, Un défi pour le développement stratégique- Franck VALLERUGO
Personne juridique	Etre titulaire de droits explicite ou résultant du contexte, terme pouvant désigner aussi bien une personne morale qu'une personne physique.	Lexique des termes juridiques
Personne morale	Groupement de personnes ou de biens ayant la personnalité juridique, et étant par conséquent, titulaire de droits et d'obligations.	
Service public	<p>Définition : i Besoins de la société à satisfaire qui sont communs à l'ensemble de ses membres ou à une grande partie d'entre eux. ii Besoins variables dans le temps et dans l'espace, iii Missions liées aux pouvoirs du « souverain ».</p> <p>Principes : Egalité, continuité, mutabilité et transparence.</p>	Cours MS/MSP sur la délégation de services publics par Thierry SIBIEUDE

Mot	Explication	Source
Stratégie	La stratégie désigne plus généralement un choix de critères de décisions dite stratégiques parce qu'elles visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme les activités et structures de l'organisation. Elle prolonge en les concrétisant les orientations de l'entreprise en matière de politique générale.	Lexique de gestion
SWOT (Analyse)	<p>Sigle se rapportant à l'analyse stratégique développée originellement par le modèle de Havard ou modèle LCAG, et dont les termes sont évoqués en anglais :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Strength =Forces -Weakness= Faiblesses -Opportunité=Opportunités -Threat= Menaces <p>En français MOFF</p>	Lexique de gestion

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- Citations de S.M.MOHAMED VI
Mustapha SEHIMI- Edition OKAD
- Management – stratégie et organisation
J.P. Helfer - M. Khalika – J. ORSONI
5^{ème} édition Vuibert 2004
- Méthode de Négociation
Alain PEKAR LEMPEREUR – Aurélien COLSON
Dunod 2004
- القانون الإداري – التنظيم الإداري – التنشيط الإداري
الدكتور محمد كرامي
الطبعة الثانية 2003 مطبعة النجاح الجديدة
- Management des organisations
Hellriegel – Slocum - Woodman
5^{ème} édition 2004 N.H. de Boeck
- L'organisation administrative locale
REMALD N° 91 – Coordination Mohamed BEN YAHYA
Première édition 2003, Imprimerie Al Maarif EL JADIDA
- Contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes
REMALD N° 105 – Imprimerie Maarif El JADIDA.
Première édition 2004. Coordination Ahmed BOUAACHIK
- La nouvelle charte communale et la nouvelle organisation des préfectures et provinces
REMALD N° 72
Première édition 2003 – Imprimerie éditions maghrébines.
- Leadership et management
Bruno Henriet Editions liaisons 1992
- Le Marketing au Maroc Concepts et réalités
GHANNAM – ZAIM Ouafaa
1^{ère} édition SED – Almadarissa 2002.
- Droit administratif
Hassan OUZZANI CHAHIDI
Imprimerie Najah El JADIDA 2003
- Le Marketing des villes, Un défi pour le développement stratégique
Franck VALLERUGO
Les éditions d'organisation.

- Région + Démocratie = Développement
Dr Mustapha MECHICHE ALAMI
Editions FSME - 1^{ère} édition 1997.
- La région une nouvelle collectivité locale
REMALD n° 8 – première édition 1997 – Hans Seidel.

- اللامركزية وعدم التركيز
REMALD N° 25 - الطبعة الأولى 199
دار النشر المغربية

Documents et études

- Guide pratique de la planification Stratégique participative
Elaborée pour l'agence américaine pour le développement international et la DGCL par
Research Triangle Institute Décembre 2003.
- Atelier en management des systèmes d'information – Amine par Driss KETONI –
Université AL AKHAWARNE
Ifrane Juin 2005.
- Etude du SDAUL Sidi Bouknadel – Moulay Bouselham
Note de présentation Février 2005
B.E.T – S.U.D.
Pour le Ministre Délégué chargé de l'habitat et de l'urbanisme.
- Etudes techniques détaillés ordonnancement pitaloge, coordination et suivi pour les
travaux de construction d'un point de débarquement aménagé à Moulay Bouselham.
Pour le ministre de la pêche maritime.
Janvier 2002
- Plan d'aménagement du centre de Moulay Bouselham pour le L'A.U.K.S. par
JABBOUR – BOUFOU – BOHSINA.
- Rapport sur la Merja Zerga – Eaux et Forêt 2004

Webographie :

- w.w.w. mincom . gov. ma
- w.w.w. ville. Gouv. fr

Dictionnaires

- Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement
Pierre Merlin - Françoise Choy
Edition PUF - 1ere édition
- Lexique des termes juridiques 1988
Raymond Guillien - Jean Vincent
Edition DALLOZ - 12^{ème} édition 1999
- Lexique de politique
Charles Debbasch - Jacques Bourdon- Jean Marie Pontier- Jean chaudi Ricci
Edition DALLOZ - 7^{ème} édition 2001
- Lexique de gestion
Alain – Charles Martinet - Ahmed Sileur
Edition DALLOZ - 6^{ème} édition 2001
- Dictionnaire économique et social
Janne Bremond - Alain Gélédan
Edition HATLEL - 5^{ème} édition 1990

Thèses professionnelles MS/MSP

- La région au Maroc pour une stratégie de développement régional
Mustapha OUHADI -2002/2003
- La planification outil du développement local « cas de la région du Charg
Chrarada Ben Hssen)
ELHAJJAM SOULAIMANE 2003/2004
- Le service universel des télécommunications au Maroc. Pour un mode de
gestion et du financement concurrentiel
Rachid El Mayaoui 2003/2004

ANNEXES

ANNEXE1

ROYAUME DU MAROC
MINISTERE DE L'INTERIEUR
WILAYA REGION GHARB CHRARDA
BENI HSEN
PROVINCE DE KENITRA
SECRETARIAT GENERAL
DIVISION TECHNIQUE

LE WALI DE LA REGION GHARB CHRARDA BENI HSEN GOUVERNEUR PROVINCE DE KENITRA

NOTE DE SERVICE

Objet : Harmonisation de l'investissement public local

La décentralisation et la déconcentration constituent un choix stratégique pour notre pays. Leur évolution est perçue comme le moyen le plus adéquat pour asseoir les bases d'un développement local.

Pour ce faire ,les entités décentralisées et celles déconcentrées sont pourvues,de plus en plus ,de moyens humains et matériels nécessaires pour une meilleur gestion des affaires locales.

A ce titre, l'investissement public local constitue un outil efficace de renforcement des processus de décentralisation et de déconcentration puisqu'il permet d'atteindre plusieurs objectifs :

- Promouvoir l'entreprise locale par le biais des marchés publics.
- Réaliser l'infrastructure adéquate pour la promotion des investissements privés.
- Répondre aux besoins des populations dans différents domaines.

Ce triple rôle assigné à l'investissement public local exige une meilleure coordination afin de rationaliser les dépenses, optimiser les rendements et obtenir de meilleurs résultats.

Ce qui suppose une harmonisation de l'investissement public local qui pourrait se concevoir selon plusieurs formules dont on pourrait citer l'exemple de création récente d'un fonds de développement social en partenariat entre le conseil provincial de Kenitra et l'agence de développement social.

Aussi est-il proposé de mener une réflexion à ce sujet devant permettre de s'enquérir de l'importance de l'investissement public local au niveau de la région, de dégager les possibilités offertes pour l'harmoniser et d'enrichir les expériences pilotes entreprises au niveau de cette province.

A cet effet, les destinataires de la présente note de service sont invités à bien vouloir renseigner le questionnaire ci-joint et me le faire retourner au plus tard le 04 Avril 2005.

Destinataires, MM :

- Président du conseil régional du Gharb Chrarda Beni Hssen
- Le président de la chambre du Commerce, d'industrie et de services
- Le président de la chambre d'artisanat
- Le président de la chambre de l'agriculture

- Le Pacha de la ville de Kenitra
- Le Pacha Chef du ercle de Souk El Arbaa Gharb
- Les Pachas des Villes de Mehdiya,Sidi sliùmane et Sidi yahia
- Le Chef du cercle de Sidi Slimane
- Le Chef du cercle de Kénitra-Banlieue
- Le Chef du cercle de Souk Tlet du Gharb

« En vous demandant de bien vouloir faire renseigner ce questionnaire par toutes les communes relevant de vos commandements »

- Directeur du centre régional d'investissement Kénitra
- Directeur Régional De L'office De Mise En Valeur Agricole Du Gharb
- Directeur Régional De L'office De Mise En Valeur Agricole De Loukkous
- Directeur de l'Académie régionale de l'éducation nationale
- Directeur de l'Agence Urbaine Kénitra-Sidi Kacem
- Contrôleur régional des engagements et dépenses
- Trésorier régional
- Directeur de L'agence du Bassin Hydraulique de Sebou –Fès
- Délégué régional d'Al Omrane Kénitra
- Inspecteur régional de l'aménagement du territoire de l'eau et de l'environnement
- Directeur régional de l'Equipement Kénitra
- Directeur régional de l'ONEP
- Délégué régional du plan
- Directeur de la R.A.K.
- Délégué régional du tourisme
- Délégué régional de l'IAM
- Délégué régional des Eaux Et Forets Kenitra
- Directeur régional de L'habitat Et De L'urbanisme Kenitra
- Directeur Régional de L'équipement Et du Transport Kenitra
- Sous-directeur de l'ERAC Nord Ouest Kénitra
- Chef de service de distribution ONE Kenitra
- Délégué provincial de la pêche maritime
- Délégué provincial de l'industrie et du commerce
- Délégué provincial de la culture
- Délégué provincial de l'éducation nationale et de la jeunesse
- Délégué provincial de la santé
- Délégué provincial de l'entraide nationale
- Délégué provincial de la jeunesse et sport
- Chef Circonscription domaniale Kénitra
- Délégué provincial de la P.N
- Le Chef de la DBM/SG Kenitra

ROYAUME DU MAROC
 MINISTERE DE L'INTERIEUR
 WILAYA REGION GHARB_CHRARDA
 BENI HSEN
 PROVINCE DE KENITRA
 SECRETARIAT GENERAL
 DIVISION TECHNIQUE

HARMONISATION DE L'INVESTISSEMENT PUBLIC LOCAL

QUESTIONNAIRE

I - DONNEES DE CADRAGE :

- 1 - Organisme :
 2- Date de création :
 3- Ministère de tutelle :
 2 - Statut juridique :
 3 - Missions

.....

4 - Compétence territoriale :

<i>Région</i>	<i>Province</i>	<i>% de couverture(en superficie)</i>

5-Communes ou centres dont la gestion du service est assuré par l'organisme :

<i>Commune ou centre</i>	<i>Nature du service géré</i>	<i>Date de prise en charge</i>	<i>Observations</i>

6-Autres entités dépendant de l'organisme

<i>Entité</i>	<i>Missions</i>	<i>Zone d'action</i>

II- LOCAUX ADMINISTRATIFS

<i>Siège</i>	<i>Lieu</i>	<i>Superficie</i>	<i>Statut juridique du local</i>	<i>Prévisions futures</i>

III-MOYENS HUMAINS ET MATERIELS

1 - Moyens humains

	<i>Cadres supérieurs</i>		<i>Autres Fonctionnaires</i>	<i>Main d'œuvre</i>
Effectif	Echelle 10	Echelle 11		

2 – Moyens matériels

2-1- Matériel roulant

<i>Nbre voitures de services</i>		<i>Engins de travaux</i>		<i>Autres</i>	
<i>Véhicules légers</i>	<i>V.T.T.</i>	<i>Nature</i>	<i>Nombre</i>	<i>Nature</i>	<i>Nombre</i>

2- 2 - Matériel logistique

	<i>Ordinateurs</i>	<i>Photocopieur</i>	<i>Tireuse de plan</i>	<i>Logiciel informatique</i>
Nombre				

IV – MOYENS FINANCIERS :

1 - **Budget**

1.1-Etat global

	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>Observations</i>
Crédit global				

1.2-**Répartition du budget par source de financement :**

<i>Exercice budgétaire</i>	<i>Pourcentage de répartition</i>			
	<i>Ressources propres</i>	<i>Crédits transférés</i>	<i>Subventions</i>	<i>Activités marchandes</i>
2003				
2004				
2005				

2 – **Budget de fonctionnement**

<i>Exercice budgétaire</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
Crédits alloués			

- Le budget de fonctionnement englobe t-il la masse salariale : oui Non .
- Si Oui quel est le pourcentage du personnel de l'organisme rémunéré sur son budget de fonctionnement ?.....%
- Quelle est la part de la masse salariale par rapport au budget de fonctionnement ?.....%

3 –Budget d'investissement

<i>Exercice budgétaire</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>
Crédits alloués			

V – PROGRAMMES D'INVESTISSEMENT

1- Planification

- Est-ce que le programme d'investissement fait partie d'un plan élaboré ? Oui Non
- Si oui à quel niveau ?
Central régional Provincial Autres à préciser

2- Programmation

- Comment la programmation des projets à réaliser est effectuée ?
 - * Par un comité interne
 - * Par délibération
 - * En concertation avec les partenaires concernés

3- Etude :

- Les projets sont soumis à une étude avant leur réalisation ? Oui Non
- Si Oui En totalité En partie
- Les études sont –elles faites : En interne En totalité En partie
- En externe En totalité En partie

4 – lancement des marchés :

- * L'organisation est-il soumis aux règles du code des marchés publics ?
Oui Non
- * Quel est le mode de passation des marchés prévalant ?
AOO AOR négocié BC
- *Quels sont les membres de la commission d'ouverture des plis ?

.....
.....

5 - Procédures liées à la réalisation des projets :

<i>Etape</i>	<i>Autorité compétente</i>	<i>Niveau</i>	<i>Observations</i>
Maîtrise d'ouvrage			
Visa du Marché			
Approbation du marché			
Ordonnancement			

6 – Exécution des programmes d'investissement

Exercice	Crédits ouverts	Taux d'engagement	Taux d'émission par rapport aux crédits ouverts	Crédits reportés
2003				
2004				

7-Projets importants réalisés pendant les trois dernières années

Nature du projet	Lieu du projet	Coût du projet	Année de réalisation	Entreprise

VI- CONTRAINTES :

Quelles sont les contraintes entravant l'exécution des programmes d'investissement ?

-D'ordre juridique :

-D'ordre institutionnel :

-D'ordre technique :

- D'autres fonciers :
-
-
- Autres à préciser :

VII- HARMONISATION DE L'INVESTISSEMENT PUBLIC LOCAL

A votre avis, quels sont les moyens à mettre en place pour l'harmonisation de l'investissement public local ?

- Création de pôles de compétence
- Adéquation entre l'échelle territoriale de la collectivité et la nature de ses interventions
- Planification stratégique
 - A quel niveau ? : Régional
 - Provincial
 - Communal
- Renforcement de partenariat public-privé
- Redistribution des attributions entre les partenaires locaux :

VII- COMMENTAIRES ET SUGGESTIONS

.....

.....

.....

ANNEXE 2

DECOUPAGE REGIONAL AU MAROC

N°	REGION	WILAYA	PROVINCES	PREFECTURES	PREFECTURE D'ARRONDISSEMENT
1	Rabat-Salé-Zemmour-Zair	Wilaya de la Région	*Khemisset	*Rabat *Salé *Skhirate Temara	
2	Grand Casablanca	Wilaya de la Région	*Nouacer *Medionna	*Casablanca	*8 prefectures d'arrondissements
				*Mohammedia	
3	Souss-Massa Draa	Wilaya de la Région	*Chtouka-Ait baha *Ouarzazate *Taroudante *Tiznit *Zagora	*Agadir Idaon-Tanane *Inezgane-Ait Melloul	
4	Taza-Alhouceima-Taounate	Wilaya de la Région	*Al Houceima *Taza *Taounate		
5	Tadla-Azilal	Wilaya de la Région	*Beni Mellal *Azilal		
6	Fes-/Boulmene	Wilaya de la Région	*Moulay Yacoub *Sefrou *Boulemene	*Fes	
7	Goulmim-Es-semara	Wilaya de la Région	*Goulmim *Tata *Assa-Zag *Es-semara *Tan-Tan		
8	Gharb Chrarda Beni-Hssen	Wilaya de la Région	*Kénitra *Sidi Kacem		

DECOUPAGE REGIONAL AU MAROC

N°	REGION	WILAYA	PROVINCES	PREFECTURE	PREFECTURE D'ARRONDISSEMENT
9	Laayoune-Boujdour-Sakia-Elhamra	Wilaya de la Region	*Laayoune *Boujdour		
10	Marrakech-Tensift-Al Haouz	Wilaya de la Region	*Chichaoune *EL Haouz *El Kelaa-Des-Sraghna *Essaouira	*Marrakech	
11	Meknes-Tafilalte	Wilaya de la Region	*El Hajeb *Ifrane *Khenifra *Errachidia	*Meknes	
12	Oued Ed-Dahab-Legouira	Wilaya de la Region	Oued Ed-Dahab *Legouira		
13	L'oriental	Wilaya de la Region	*Jerrada *Berkane *Taourirt *Figuig *Nador	*Oujda-Angad	
14	Doukkala-Abda	Wilaya de la Region	*Safi *El Jadida		
15	Chaouiya-Ouerdigha	Wilaya de la Region	*Settat *Khouribga *Boulemane		
16	Tanger-Tetouan	Wilaya de la Region Tanger-Tetouan	*Fahg-Angra	Tanger-Assilah	
		Wilaya de Tetouan	*Tetouan *Larache *Chefchaoun		

- 1)*Préfecture d'arrondissement de Casablanca-Anfa
- 2)*Préfecture d'arrondissement d'Alfida-Mers sultan
- 3)*Préfecture d'arrondissement d'Ain Sebaa-Hay Mohammadi
- 4)*Préfecture d'arrondissement de Hay Hassani
- 5)*Préfecture d'arrondissement d'Ain Chok
- 6)*Préfecture d'arrondissement de Sidi Bernoussi
- 7)*Préfecture d'arrondissement de Ben M'Sik
- 8)*Préfecture d'arrondissement de Moulay Rachid

ANNEXE3

FICHE RELATIVE AUX PROJETS DE PARTENARIAT EN COURS DE REALISATION A MOULAY BOUSSELHAM

La réserve naturelle Merja Zerga couvre une superficie de 7300 ha. C'est une zone humide inscrite sur la liste RAMSAR depuis 1980. Elle constitue la plus importante zone humide marocaine en tant que site d'escale et d'hivernage de plusieurs milliers d'oiseaux migrateurs notamment les oiseaux d'eau.

En plus de son importance écologique indéniable, c'est également une zone très productive fournissant aux populations riveraines de nombreuses valeurs d'usage direct et indirect.

La merja Zerga subit actuellement d'importantes modifications suite à l'exploitation irrationnelle de ses ressources par la population locale.

A ce sujet, la société Espagnole d'Ornithologie (SEO/Bird Life), avec l'appui de la Direction de la Conservation des Ressources Forestières a présenté un projet relatif à l'utilisation durable des ressources naturelles dans ladite réserve pour financement à l'Agence Espagnole de la Coopération Internationale (AECI) dans le cadre du programme AZAHAR.

Ce projet, d'une durée de 18 mois et d'un montant global de 489.922 Euros, a été accepté. Il rentre dans le cadre des actions engagées par l'AECI qui visent la conservation de la biodiversité et le développement de la population rurale au Maroc.

Les principales activités envisagées concernent :

-La régularisation de l'utilisation touristique de la Merja : formation en tourisme durable, création d'un point d'accueil et d'information touristique équipé et appui à l'organisation des activités déjà existantes en ce sens.

-La mise en œuvre d'une unité de développement local, avec formation et initiation d'activités de production durable pour différents collectifs sociaux

-Renforcement et récupération du savoir-faire, formation en apiculture et alphabétisation.

-Des actions concernant l'infrastructure de base au niveau de certains douars ;

-L'appui institutionnel de l'administration marocaine en matière de gestion de la réserve y compris la création du comité de gestion impliquant tous les acteurs concernés ;

-L'identification de futures lignes de travail.

La gestion financière de ce projet est assurée par SEO/Bird Life. Cette ONG, et dans le cadre du projet « Centre Marocain pour les zones Humides » financé par le programme Life Pays tiers de la Commission Européenne, a signé le 2 Février 2003 un arrangement avec le haut commissariat aux Eaux et Forêts et à la lutte contre la désertification.

Suite à l'atelier de démarrage du Centre Marocain pour les zones Humides, organisé à RABAT, les 18 et 19 décembre 2003, un plan d'action a été élaboré et validé par les différents partenaires concernés par la question des zones humides. L'un des objectifs assigné à cet atelier était le choix par les participants de deux zones humides pour le lancement des activités prévues dans le projet. La lagune de Merja Zerga a été choisie comme site pilote pour y asseoir un programme d'approche participative au profit des usagers.

Dans le même sens, un autre projet intitulé « Zones humides Maghreb » est également lancé au niveau du site Merja Zerga. Il rentre dans le cadre de la mise en œuvre des activités du réseau Nord africain des zones humides (RENAZH). Ce projet, financé par la commission Européenne (programme life pays tiers) dont le budget de la composante Maroc est de l'ordre de 431.900 Euros et d'une durée de trois ans, propose une collaboration entre l'initiative Med Wet et les Administrations de tutelle des zones humides en Algérie, au Maroc et en Tunisie.

Les principales activités prévues sont :

- Renforcer les moyens d'opération de l'Administration de tutelle et l'assister à organiser son Unité focale.
- Mettre à la disposition de l'Unité Focale des zones humides un local et l'équiper de matériel informatique et de télécommunication.
- Organiser des informations aux inventaires, au suivi des indicateurs et à la gestion pour le personnel technique.
- Réactualiser le plan de gestion de Merja Zerga.
- Organiser et exécuter le suivi scientifique des principaux paramètres écologiques de Merja Zerga.
- Mettre en place et équiper un centre d'Education environnementale.
- Développer et renforcer les capacités éco-touristiques du site.
- Améliorer les activités et les structures du secteur de la pêche à Merja Zerga.
- Organiser et améliorer le secteur artisanal des femmes à Merja Zerga.

Enfin, dans le cadre de mise en valeur du patrimoine collectif et en vue de rompre avec les pratiques de distribution de rentes aux collectivistes provenant de l'exploitation de leur patrimoine, constitué essentiellement de terres collectives, le ministère de l'intérieur envisage d'adopter une nouvelle démarche.

Celle-ci consiste à développer une nouvelle stratégie devant permettre l'aboutissement à un cadre partenarial ente les collectivistes et la commune rurale de telle manière à utiliser les fonds provenant de l'exploitation du patrimoine collectif pour, d'une part, participer au développement local et l'amélioration des conditions de vie en milieu rural et, d'autre part, assurer le développement et la durabilité de ce patrimoine par la réalisation de projets rentables et générateurs de revenus au profit des collectivistes.

La CR de Moulay Bousselham a été choisie à l'échelle nationale avec une autre commune pour tenter cette expérience. Le défi à relever est de convaincre la population de l'opportunité et de l'intérêt de cette démarche.

