



ESSEC

MASTERE SPECIALISE EN MANAGEMENT
DES SERVICES PUBLICS

*La Planification,
outil du Développement Local
«Cas de la Région de Gharb
Chrarda Bni Hssen»*

Thèse professionnelle préparée
par Mr. **Soulaiman EL HAJAM**

Sous la Direction de Monsieur le
Professeur **Lahcen HANNAOUI**

Année universitaire 2003/2004

Remerciements

Mes vifs et singuliers remerciements sont exprimés à l'adresse de Messieurs **Lahcen HANNAOUI** et **Abdelhak HAOUDI**, respectivement Professeur à l'ISCAE et Directeur de la Planification et de l'Equipement au **Ministère de l'Intérieur**, pour leurs directives savantes et leurs suggestions et propositions édifiantes qui ont été d'une utilité extrême pour la réalisation de cette thèse professionnelle.

Ma pensée particulière chargée de respect et d'amitié est adressée à Messieurs **Rachid M'RABET**, **Franck VALLERUGO**, **Thierry SIBIUDE** et **Ahmed ASLOUN**, respectivement Directeur Général de l'ISCAE et des Directeurs des Etudes, pour leur engagement scientifiques, leur dévouement personnel et leur détermination résolue en faveur de la promotion de ce cycle de formation.

Je ne peux également laisser passer l'opportunité sans souligner l'excellence du **corps enseignant (marocain et français)** qui a réussi avec brio sa mission de dosage habile entre l'enseignement théorique et sa déclinaison pratique.

Homage

En gage de profonde gratitude et de reconnaissance, et en ma qualité de délégué de la promotion Mastère spécialisé en management des services publics 2003-2004, je tiens en nom des Lauréats relevant de la DGCL, et en mon nom personnel à rendre hommage à **Monsieur Saad HASSAR**, Wali, Directeur Général des Collectivités locales, d'avoir soutenu, autorisé et encouragé ses cadres responsables à suivre cette formation dispensée par deux prestigieuses institutions supérieures de dimension internationale: **ESSEC** et **ISCAE**.

Témoignage

Que tous les lauréats de la promotion 2003-2004 qui m'ont unilatéralement investi de leur confiance trouvent dans ces verbes, l'expression de ma gratitude, un témoignage d'un des leurs, de leur sens élevé de patriotisme, de responsabilité et d'engagement pour le développement et la modernisation des services publics et pour le management stratégique des organisations publiques.

Que mes compagnons de route durant cette année, **Dr. EL BOUKHARI** et Messieurs **MOUL TALA** et **LABIZ** accueillent chaleureusement mes sentiments d'amitié.

Que Melle. **Malika CHARAI** reçoive en particulier mes remerciements pour son aide précieuse.

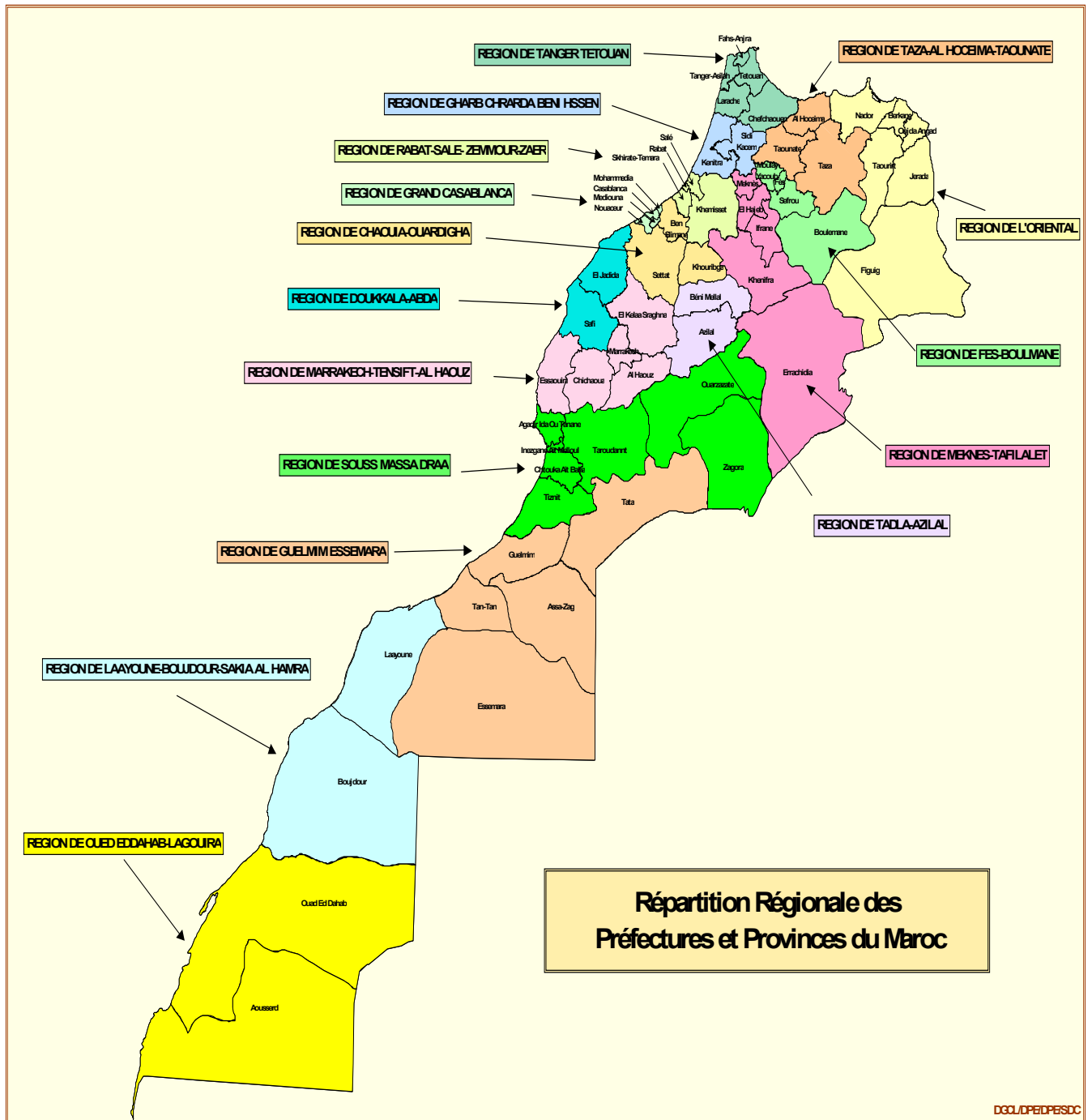
Dédicace

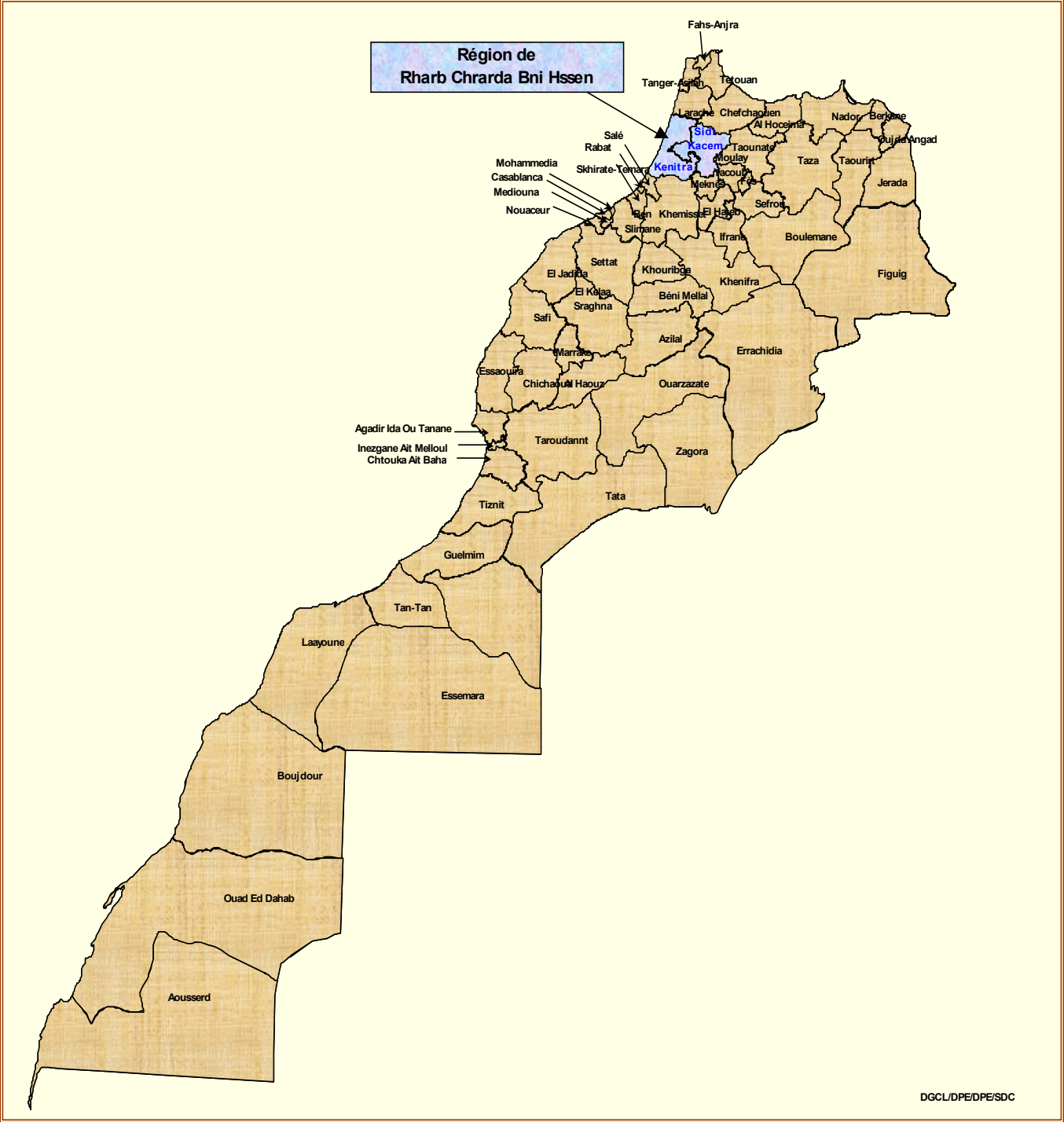
A la mémoire de Feu cher père

A ma mère

A ma petite famille

LA CARTE DU ROYAUME





DGCL/DPE/DPE/SDC

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|------|
| Introduction | p.6 |
| Chapitre préliminaire | |
| La question de la décentralisation au Maroc | p.11 |
| I- Aperçu historique et consécration constitutionnelle de la décentralisation | p.12 |
| 1/ La consécration constitutionnelles | |
| 2/ Les institutions décentralisés | |
| II- Les réformes du parachèvement de la décentralisation | p.19 |
| 1/ La refonte de la Charte de 1976 | |
| 2/ La refonte des régimes des assemblés préfectorales et provinciales: L 97.00 | |
| 3/ Le code électoral | |
| I ère partie | |
| La région de Gharb Chrarda Bni Hssen et la question de la planification | |
| Chapitre I | p.25 |
| Processus et procédures de la planification | |
| I- Le fondement juridique de la planification des collectivités locales | |
| 1/ Le cadre légal : | |
| 2/ Le cadre réglementaire | p.26 |
| II- La méthodologie et la démarche | |
| 1/ Objectifs et méthodologie | p.29 |
| 2/ Travaux et supports d'accompagnement | |
| Chapitre II | |
| Présentation générale de la Région à la veille du plan et la stratégie adoptée | |
| I- Données Générales et de cadrage | p.32 |
| 1/ Les données administratives et des populations | |
| 2/ Les données d'activités | |
| II- Situation économique et social | p.36 |
| 1/ L'aperçu sommaire par secteur | |
| 2/ L'état des infrastructures et des équipements | |
| III- Stratégies adoptée | p.39 |
| 1/ La présentation sommaire des atouts et des contraintes | |
| 2/ La stratégie de développement adoptée | |

| | |
|--|------|
| II ème partie | |
| L'analyse et l'évaluation du plan de développement économique et social de la Région de Gharb Chrarda Bni Hssen | |
| Chapitre I: | |
| Analyse générale du plan de développement | p.44 |
| I- Analyse du Noyau Dur | p.46 |
| 1/ Les projets en cours | |
| 2/ L'enveloppe minimale | |
| 3/ L'échéancier. | |
| II- Banque de projets | p.56 |
| 1/ La répartition sectorielle du déficit | |
| 2/ Une comparaison d'ordre national | |
| 3/ La position nationale de la région en matière du déficit. | |
| Chapitre II : | |
| Evaluation quantitative ou bilan des réalisations physiques au titre des années 2000-2003 | p.59 |
| I- Répartition par type de collectivité et par secteur selon les crédits engagés | p.60 |
| 1/ La répartition par type de collectivité | |
| 2/ La répartition sectorielle des crédits engagés | |
| II- Répartition sectorielle des montants d'investissements et des de crédits engagés par domaine d'intervention | p.70 |
| 1/ La répartition sectorielle des montants des investissements | |
| 2/ La répartition des crédits engagés par domaine d'intervention | |
| Chapitre final : | |
| Evaluation qualitative et les mesures d'amélioration de l'entreprise de planification | p.76 |
| I- Evaluation qualitative | p.77 |
| 1/ Les acquis | |
| 2/ Les zones d'ombres | |
| II- Propositions d'amélioration de l'entreprise de planification | p.82 |
| 1/ Les six commandements stratégiques | |
| 2/ Des cas de Benchmark à méditer | |
| Annexe | p.90 |
| Bibliographie | p.97 |

| | |
|--|-------|
| | p.82 |
| | p.83 |
| | p.90 |
| | p.101 |
| | p.106 |

INTRODUCTION :

On assiste depuis des décennies, de par le monde, à un regain d'intérêt pour la planification stratégique, comme cadre propice et adéquat de conception, de formulation et d'élaboration de stratégies alternatives de croissance et du développement.

Au Maroc, l'évolution du cadre institutionnel découle de la volonté résolue des pouvoirs publics d'asseoir une politique volontariste de développement basée sur une approche décentralisée de la gestion de la chose locale.

Qu'à ce titre, la Charte Fondamentale du Royaume atteste des choix politiques inéluctables d'assurer la complémentarité positive et l'intégration optimale entre la démocratie locale et la démocratie politique nationale.

C'est dans ce cadre, que la décentralisation trouve la plénitude de sa signification, en tant que mode de management, style de décision et cadre de planification.

Par ailleurs, il n'est sans doute vrai que le management public stratégique se situe au cœur des préoccupations royales de doter le Maroc d'institutions performantes taxées de la modernité et de la transparence.

En effet, il convient de rappeler que [SA MAJESTE LE ROI MOHAMMED VI](#) a ordonné, dès les tous premiers mois de son intronisation, la mise en œuvre d'un nouveau concept de l'autorité visant à rénover fondamentalement les modes de gouvernement et d'administration du pays.

Le Discours Royal du 12 octobre 1999 prononcé à Casablanca devant les responsables des Régions, des Wilayas, des Préfectures et des Provinces du Royaume, constitue la référence officielle de ce nouveau concept, objet de la stratégie directive du Souverain qui a défini les grandes lignes :

« Nous voudrions à cette occasion, expliciter un nouveau concept de l'autorité et de ce qui s'y rapporte, un concept fondé sur la protection des services publics, des affaires locales, des libertés individuelles et collectives, sur la préservation de la sécurité et de la stabilité, la gestion du fait local et le maintien de la paix sociale».

Il en découle notamment que la décentralisation et la gestion planifiée du fait local constituent désormais les choix majeurs du Royaume.

En effet, après une période de sept ans d'hibernation de l'entreprise de planification nationale, les pouvoirs publics marocains ont décidé la réhabilitation du Plan comme instrument de développement et, par là, le retour à la planification décrété en 1999 par la note d'orientation des Services du Premier Ministre.

Qu'au regard de la réglementation en vigueur, constituée essentiellement des textes de 1963 et de 1976, il a fallu attendre cette année pour que les collectivités locales soient invitées formellement à préparer leurs plans de développement économique et social.

De point de vue épistémologique, peut-on légitimement se demander si cette invitation participe de la maturité de la décentralisation marocaine caractérisée par la progressivité ou simplement dictée par des considérations de rareté des moyens financiers et de croissance exponentielle des besoins prioritaires des populations.... ?

La simplicité de l'analyse peut conduire à des conclusions hâtives qui privilégient seulement le souci de rationalisation de l'emploi des ressources propres des collectivités locales et celles qui leur sont affectées.

Chose d'ailleurs réfutable d'emblée, car l'entreprise de planification, au-delà de ces considérations, est une procédure formalisée ayant pour but de produire un résultat articulé sous la forme d'un système intégré de décisions. Lequel système cristallise un effort de formalisation, se traduisant par la décomposition, l'articulation et la rationalisation.¹

En somme, il est à retenir que les collectivités locales ont été interpellées à cette occasion, plus que jamais, à assumer leurs responsabilités d'une manière rationnelle et efficace avec plus de rigueur et de célérité.

Lesquelles responsabilités sont en effet corollaires de besoins énormes et plurielles, sans cesse croissants, dont la satisfaction appelle l'engagement et la détermination des édiles locaux à œuvrer constamment pour la recherche de solutions innovantes, de méthodes et techniques nouvelles à même de répondre aux impératifs du moment et aux exigences du futur.

Ceci, bien évidemment, requiert au préalable, connaissance, savoir-faire, technicité et professionnalisme.

Toutefois, sans aller trop loin et parler d'une «coupure épistémologique», il semble que par cette entreprise de planification, les pouvoirs publics entendaient rompre avec les pratiques réductrices de l'action locale, au profit d'une gestion managerielle fondée sur les logiques de missions, de résultats, de transversalité et d'intégration.

¹ Fadel DRISSI : Marketing ISCAE Casablanca 2004

En fait, l'action locale a été pendant longtemps caractérisée par une simple administration courante des affaires au quotidien et par l'absence d'une vision à moyen et à long termes

En effet, cette démarche novatrice suppose, au préalable, l'appropriation du processus de planification, l'implication, l'anticipation, l'adoption d'une vision et d'une stratégie, déclinées en objectifs opérationnels et mesurables concrétisés par des projets hiérarchisés répondant à des besoins spécifiques.

Certes, nul doute que les capacités des collectivités locales, notamment en matière de développement local ou mieux encore, en matière de planification, ont été apostrophées et confrontées à un exercice nouveau. Cet exercice particulier dans son genre de nature plus au moins complexe² et auquel aussi bien les élus locaux que les cadres et fonctionnaires territoriaux n'ont jamais été préalablement préparés.

Il s'ensuit que cette impréparation est-elle révélatrice d'œuvres lacunaires et imparfaites qui ont péché par leur jeunesse ? Ou encore, l'expérience en question constitue, désormais, un acquis qu'il convient de consolider ?

Pour y répondre, le Ministère de l'Intérieur (Direction Générale des Collectivités Locales), dans le cadre de ses missions de régulation, d'accompagnement, d'assistance, de suivi et d'évaluation, a initié en partenariat avec l'USAID, la réalisation d'une étude relative à la planification stratégique participative et la budgétisation pluriannuelle des investissements au niveau de la Région de Souss Massa Daraa. L'intérêt de cette étude a pour objectifs de tirer les enseignements nécessaires à même de permettre éventuellement, l'amélioration du prochain exercice de planification.

Dans le même ordre d'objectifs édifiants, la présente thèse professionnelle constitue une réflexion et une contribution personnelle à dégager des pistes d'amélioration du processus de planification locale et également une réponse à une attente voire à un besoin exprimé par l'organisation d'appartenance.

En effet, le Wali, Directeur Général des Collectivités Locales, Monsieur Saâd HASSAR lors de son intervention au Séminaire sur la Ville, organisé en partenariat avec l'ISCAE et l'ESSEC à Casablanca en 24 janvier 2004, a considéré que la planification au delà de son caractère technique constitue un acte d'engagement, une conviction voire une croyance et par là, en faveur d'un management stratégique des entités territoriales décentralisées, à même d'assurer leur développement économique, culturel et social.

Il a en outre souligner avec force, que les vertus de la planification permet de se libérer des simples calculs partisans et idéologiques et par là ne pas hypothéquer l'avenir des générations futur tout en privilégiant plus les processus dynamiques que les procédures et les techniques.

Dans le même ordre d'idée, Monsieur Haoudi Abdelhak, Directeur de la Planification et de l'Équipement a exprimé à son tour, son adhésion au

² Voir l'évaluation qualitative

processus de la planification, lors du séminaire régional d'Agadir (juin 2004), en insistant sur le rôle stratégique de la planification qui constitue un cadre de référence indispensable voire incontournable pour les activités entrepreneuriales des organisations publiques.

Il a, en plus, ajouté que la planification n'a de sens que si elle est basée sur des systèmes d'information fiables et dynamiques axés de l'ouverture sur les nouvelles technologies d'information et de communication.

Il a, enfin, noté qu'il est doré et déjà impératif de mettre en place des observatoires National et régionaux.

A cet effet, le choix du champ d'investigation a porté sur la région de Gharb Chrarda Bni Hssen, c'est à dire, à titre limitatif sur le conseil régional, les deux provinces, les municipalités et les communes rurales, en plus de la communauté urbaine, d'ailleurs abolie par la nouvelle charte communale.

Pour ce faire, cette thèse portera à la fois sur la dissection quantitative des plans de développement en termes d'équipements et d'infrastructures et sur l'analyse qualitative à la lumière des procédures mises en place pour la planification des investissements. Force est de souligner que cette évaluation se fera au regard des enseignements théoriques relatifs à la planification stratégique, des expériences étrangères (benchmarking), de la gouvernance et des techniques modernes de management, de la participation, de la concertation et la négociation voire du marketing du territoire.

Autrement dit, elle permettra à terme, entre autres, de formuler des recommandations et de propositions d'ordre cognitif, procédural et méthodique.

Que pour ce faire, la méthodologie adoptée repose sur :

- l'analyse de l'environnement institutionnel et de l'arsenal des textes juridiques en vigueur se rapportant à la planification;
- l'examen des documents des plans de développement économique et social de l'ensemble des communes de la Région en terme de stratégie de développement;
- l'étude des rapports et les questionnaires³, dont copie est en annexe, provenant des Wilayas et les provinces de Kénitra, Safi, Beni Mellal, Tétouan, Azilal, Sidi Kacem, El Jadida, comme éléments d'analyse, d'appréciation et de comparaison;
- l'exploitation des données se rapportant au bilan des réalisations physiques des projets inscrits aux plans de développement au titre des exercices 2000-2003;

³ La lettre circulaire du Ministre de l'Intérieur n°116 du 27 août 2004.

- la lecture de la tâche A relative « aux procédures et état de lieux de la politique de planification des investissements » réalisée par l'USAID ;
- l'entretien avec quelques acteurs et responsables du développement local (responsables du service central, Autorités Locales, Elus....);
- l'étude des mécanismes du suivi et d'évaluation de l'exécution des plans de développement.

Nonobstant la portée théorique de cette contribution, le caractère empirique et descriptive de l'étude dans certains chapitres, reste assez prédominant.

Par conséquent, le plan adopté pour l'approche cognitive de cette problématique s'architecturera ainsi :

Chapitre préliminaire : La question de la Décentralisation au Maroc

Première partie : La Région de Gharb Chrarda Bni Hssen et la question de la planification ;

Deuxième partie : L'analyse et l'évaluation quantitative du Plan de Développement Economique et Social de la Région de Gharb Chrarda Bni Hssen

Chapitre final : L'évaluation qualitative et les propositions d'amélioration de l'entreprise de planification

Il s'ensuit qu'il est opportun de replacer la question de la planification dans son cadre général, qu'est la décentralisation.

CHAPITRE PRELIMINAIRE

LA QUESTION
DE LA DECENTRALISATION AU MAROC :

CHAPITRE PRELIMINAIRE

La question de la décentralisation au Maroc :

« ...la véritable démocratie est la démocratie locale »

Feu Sa Majesté le Roi Hassan II,
lors de l'ouverture du V^o Colloque des Collectivités
Locales le 21 avril 1992

I- Aperçu historique et consécration constitutionnelle de la décentralisation au Maroc :

Force est de souligner que le Maroc a toujours vécu avec une disposition administrative qui puise ses racines dans l'organisation sociale du pays, privilégiant la décentralisation et la participation forgées à travers l'histoire.

Cette disposition a été enrichie grâce à l'important dispositif législatif mis en place, qui a permis au Maroc de se prévaloir d'un régime moderne comparable à celui en vigueur dans les Etats démocratiques, de part le monde.

Il n'est sans doute vrai que même si avant le protectorat le Makhzen central intervenait dans la quasi-totalité des secteurs touchant les différents aspects de la vie en société, la gestion des affaires locales a toujours été confiée à des édiles locaux, organisés dans des structures dénommées « Jemaas ».

ces institutions ancestrales avaient pour mission principale la gestion du patrimoine collectif local et traduisaient ainsi un moment fort de l'histoire de la décentralisation de fait dans le pays.

Ces Jemaas, cellules de base de la démocratie locale, appelées depuis l'indépendance, les communes, ont connu de profondes mutations et métamorphoses à caractère institutionnel dont l'organisation actuelle

n'est que le prolongement d'un long processus et l'aboutissement d'une gestation.

En fait, l'organisation actuelle découle de la synthèse et du dosage des principes démocratiques séculaires de gouverner et des fondements du droit positif contemporain en vigueur dans les démocraties occidentales.

Il s'ensuit que le Maroc ne pouvait être « **gouverné à partir d'un centre unique, quelles que fussent la vitalité de l'administration, la volonté des hommes et la compétence des fonctionnaires** »⁴.

1) La consécration constitutionnelle

Au delà d'une simple consécration législative, le Maroc, Etat unitaire, a opté pour l'érection constitutionnelle de la décentralisation et ce aux fins d'assurer et de garantir aux collectivités locales, à la fois, l'existence et l'autonomie.

En effet, la décentralisation est dédiée par six articles de la constitution (3, 38, 46, 100, 101 et 102), dont on retient l'article 101 qui stipule que les collectivités locales « élisent des assemblées chargées de gérer démocratiquement leurs affaires dans les conditions déterminées par la loi ».

A cet effet, ces Collectivités Locales qui sont la commune, la province/préfecture et région, constituent incontestablement, un choix stratégique et une expression de la volonté politique résolue des pouvoirs publics au Maroc, d'assurer l'avènement d'ère de renouveau politique, économique et social.

La première conséquence logique de cette consécration c'est que le Législateur marocain a reconnu à ces collectivités locales, le principe de la compétence générale sans avoir recours à la technique d'énumération.

Enfin, il convient de replacer la question de la décentralisation voire de la planification dans le cadre des attributions des Collectivités Locales, illustrées à travers l'arsenal juridique en vigueur.

2) Les institutions décentralisées

a- La commune :

A travers une évolution lente mais substantielle, la décentralisation communale au Maroc s'est distinguée par ses aspects progressifs et évolutifs. Dans ce cadre, le premier régime communal a été institué par deux textes fondamentaux à savoir les dahirs du :

⁴ Discours de Feu Sa Majesté le Roi Hassan II, lors de l'ouverture du V^o Colloque des Collectivités Locales le 21 avril 1992

- ➔ 1^{er} septembre 1959 réglementant l'élection des Conseils Communaux,
- ➔ 2 décembre 1959 relatif à la création et la fixation des limites territoriales des communes (801 communes : 28 municipalités, 38 centres autonomes et 735 communes rurales furent créés à l'origine).

Ce premier découpage qu'a connu le Maroc a été conçu par rupture avec le cadre ethnique et tribal prédominant par le passé, et surtout par promotion de la commune en cellule économique et sociale de base de l'architecture administrative.

Dans le même ordre d'objectifs, la loi communale du 23 Juin 1960, de portée générale a mis en place un régime unifié applicable à toutes les communes, abstraction faite à la typologie urbaine ou rurale de l'entité territoriale. Nonobstant ses nombreux acquis, cette première loi à caractère initiatique, avait pour principales limites :

- ➔ la sphère de compétences relativement contrainte de l'assemblée élue ;
- ➔ l'institution d'un exécutif bicéphale ;
- ➔ et des mécanismes de financement trop étroits.

Seize ans plus tard, un tournant décisif dans la vie locale et nationale sera opéré par l'adoption d'une nouvelle charte fondamentale, promulguée par le Dahir du 30 Septembre 1976, qui a profondément modifié voire métamorphosé le statut originel des communes, en les dotant :

- de très larges responsabilités pour la gestion des affaires d'intérêt local;
- d'un exécutif élu doté d'un réel pouvoir décisionnel élargi et ce, en sa double qualité d'exécutif communal et de représentant de l'Etat pour une série importante de responsabilités publiques.

Chose d'ailleurs, qui a permis depuis, à la commune qui a pris de plus en plus d'ampleur par rapport à celui de l'Etat de s'affirmer progressivement tant au plan institutionnel qu'économique, social et culturel.

En effet, cette affirmation n'est que la résultante naturelle du principe de la compétence générale, reconnu par le législateur⁵ au conseil élu, se traduisant par le pouvoir de :

- ✓ régler par ses délibérations les affaires de la commune;
- ✓ définir son plan de développement économique et social, conformément aux objectifs du plan national;

⁵ Dahir du 30 septembre 1976, portant organisation communale

- ✓ fixer son programme d'équipement et proposer à l'Administration les actions à entreprendre sur le territoire communal pour promouvoir le développement... ;
- ✓ donner son avis sur tout projet que l'Etat, ou tout autre collectivité ou organisme public, entend réaliser sur son territoire;
- ✓ assumer également, une fonction de service public en créant, organisant et décidant les modes de gestion des services publics locaux.

De ce fait, la commune s'est érigée en cadre d'action et forum d'apprentissage et de concertation par excellence favorisant l'émergence des édiles locaux et permettant ainsi à cette collectivité de constituer la première école de démocratie. Là, on ne peut que convenir avec Alexis De Tocqueville qui avait à juste titre dit, que la commune est pour la démocratie, ce que les écoles sont pour la science.

Les vertus du système communal ont rendu inévitable la révision du premier découpage datant de 1959. C'est ainsi que le nombre de communes et celui des conseillers communaux sont passés respectivement de 859 à 1547 et de 10.000 à 24.244 au 31 décembre 2000.

Ce nombre est passé à ce jour à 23.689 se répartissant entre les conseillers des collectivités urbaines et rurales et des conseils d'arrondissements.

Par ailleurs, la communauté urbaine, de statut d'établissement public, s'est vue reconnaître en vertu de l'article 59 de la charte de 1976 des compétences propres, en matière de :

- signalisation et voirie,
- desserte intérieure des communes,
- eaux et électricité,
- transport public urbain,
- assainissement liquide,
- création et installation des frigorifiques,
- collecte et traitement des ordures ménagères,
- éclairage public, espaces verts,
- abattoirs et marchés de gros,
- régies et sociétés d'intérêt intercommunal.

A ce titre, elle a été invitée comme l'ensemble des collectivités locales à planifier le développement de son territoire.

b- La Préfecture et la Province :

La préfecture ou la province constitue le deuxième niveau de décentralisation territoriale et de la démocratie locale, conçue au lendemain de l'indépendance en substitution aux régions du protectorat

et comme un échelon administratif intermédiaire entre le pouvoir central et les communes.

Le découpage préfectoral et provincial, au fil des années, a connu de nombreuses évolutions et adaptations avec le temps. Ainsi, le nombre des préfectures et provinces est passé de 24 en 1956 à 71 (45 provinces et 26 préfectures) jusqu'à la veille des élections communales de septembre 2003.

En effet, les différents aménagements apportés au découpage administratif initial en terme de constitution d'unités territoriales de plus en plus réduites mais viables, ont été dictés par les besoins et les choix de rapprocher l'Etat des citoyens, de favoriser l'équipement et de promouvoir le développement économique et social notamment du monde rural.

Par ailleurs, il est à signaler que les pouvoirs de l'exécutif provincial sont conférés au gouverneur c'est à dire au représentant de l'Etat au niveau territorial, délégué du Gouvernement.

Il s'ensuit que cela pourrait être justifié de part la composition dite hétéroclite de l'assemblée provinciale, instituée par le Dahir de 1963 qui avait prévu la représentation de deux catégories de membres :

- ✓ élus au suffrage universel indirect parmi les conseillers communaux de la préfecture ou la province;
- ✓ représentants des chambres d'agriculture, de commerce et d'industrie et de services, d'artisanat et des pêches.

Ainsi, une large représentativité des potentialités locales a été assurée avec une reconnaissance d'une gamme de responsabilités et de compétences au profit de l'Assemblée qui a été habilitée à régler par ses délibérations les affaires de la Province ou de la Préfecture.

En effet, l'assemblée avait deux types de compétences dont les unes sont délibérantes et d'autres consultatives initiées soit à la demande des autorités centrales, soit de sa propre initiative.

A titre d'illustration et au terme de l'article 63 du Dahir précité, l'Assemblée délibère notamment sur les questions se rapportant :

- ✓ aux plans ou programmes de développement régional et de mise en valeur, intéressant la préfecture ou la province,
- ✓ aux projets d'emprunts,
- ✓ à la création de services publics préfectoraux ou provinciaux,

- ✓ à la concession, l'affermage, la gérance et autres formes de gestion des services publics préfectoraux ou provinciaux,
- ✓ à la constitution ou la participation à des sociétés de développement ou d'équipement régional et d'aménagement du territoire et aux projets de décentralisation industrielle,
- ✓ au classement des routes et leur entretien ...

c- la Région :

La région, au delà d'un espace territorial, constitue par excellence, la traduction éminente des ambitions démocratiques du Maroc, en matière de renforcement de la décentralisation et d'approfondissement de la démocratie locale.

D'abord le concept région, a été sagement développé par **Feu SA MAJESTE LE ROI HASSAN II**, dont l'admiration et la préférence du système allemand étaient notoires, exprimée notamment, lors de son discours historique, prononcé le 24 octobre 1984⁶.

En effet, aux termes de ce discours, il a exprimé ses vœux pour doter la région d'une large autonomie de pouvoirs législatifs et exécutifs importants.

Nul doute, que depuis cette date, le Ministère de l'Intérieur s'est attelé à chercher à approfondir le concept et examiner les modalités pratiques de sa mise en œuvre⁷.

Depuis, ce concept a connu une maturité remarquable et a franchi plusieurs étapes dont la plus significative est l'érection de cette entité en collectivité locale, en vertu de la constitution révisée de 1992. En effet, cette constitution a fait de la région un véritable espace de délibération, de consultation, d'impulsion et de réalisation de programmes de développement économique, social et culturel.

A la réforme constitutionnelle de 1996, vient se rajouter la consécration législative en 1997, par le biais de la loi n° 47-96 portant charte régionale.

Ainsi, le nombre des régions a été arrêté à 16, à partir de critères notamment de cohésion sociale et de viabilité économique. D'antan, les régions étaient au nombre de 7 instituées en 1971 avec un statut

⁶ Discours du Feu SM Le Roi Hassan II, Prononcé le 24 octobre 1984 à Fès

⁷ Publication de la DGCL : Colloque sur les possibilités et les limites du fédéralisme
Rabat 10 octobre 1989

d'établissement public et considérées comme de simples circonscriptions territoriales de planification économique et d'aménagement du territoire.

Il y a lieu de retenir que là encore sur le plan de la composition et du mode du scrutin, la région s'apparente à la préfecture de sorte que :

- le Conseil Régional, élu pour une durée de six ans, se compose de plusieurs catégories de représentants élus au suffrage indirect (représentants des élus des Collectivités Locales, des Chambres Professionnelles et des salariés), assurant ainsi une large représentativité des forces locales;
- Le Gouverneur Chef lieu de la Région assure l'exécution des délibérations du Conseil Régional et constitue par là son pouvoir exécutif.

Les compétences du Conseil Régional sont de trois types: propres (art. 7), transférées (art. 8) et consultatives (art. 9) à même de lui permettre d'assurer à son territoire un développement économique et social planifié.

Au niveau des compétences propres figurent, principalement:

- ✓ L'élaboration d'un plan de développement économique et social et du schéma régional d'aménagement du territoire,
- ✓ L'engagement des actions nécessaires à la promotion des investissements privés;
- ✓ la participation de la région aux entreprises d'économie mixte d'intérêt régional ou inter-régional ;
- ✓ L'adoption de toute mesure en matière de formation professionnelle ;
- ✓ L'engagement des actions en matière sportive, de solidarité sociale; etc.

Le premier enseignement à tirer, c'est qu'il est d'ores et déjà certain, que ce grand projet régional a permis au Maroc de se doter d'une institution de synthèse, de concertation et d'impulsion sous la responsabilité d'une nouvelle élite à profil distingué, avec des responsabilités élargies et des schémas de financements croisés...

En outre, force est de constater que dès son intronisation **SA MAJESTE LE ROI MOHAMMED VI** a réservé une place de choix à la région en déclarant dans son discours prononcé à Casablanca le 12 octobre 1999, que « ...la région, ...constitue un jalon essentiel dans 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 ».

Au terme de l'analyse et à partir des évaluations quantitative et qualitative qui suivront, un certain nombre d'indicateurs en termes d'investissement et de réalisation de projets d'infrastructures permettraient de mesurer ou au moins d'apprécier l'action des Collectivités Locales et de situer les forces et les tendances d'évolution de nos collectivités territoriales.

Par ailleurs, il est à noter que des réformes stratégiques ont été récemment adoptées et concernent respectivement la collectivité de base : la commune et la province, échelon intermédiaire de la décentralisation marocaine.

II- Les réformes du parachèvement de la décentralisation :

Les pouvoirs publics ont mis en chantier plusieurs réformes et ont adopté certaines en 2002. Dans le cas d'espèce, il s'agit notamment des réformes institutionnelles, destinées à rendre l'action des collectivités locales efficiente et performante en termes de management stratégique.

Ces réformes concernent la charte de 1976, le texte de 1963 et le code électoral.

1) La refonte de la charte de 1976

Pour une meilleure appréhension de la refonte de la charte de 1976, il convient au préalable d'avoir présent à l'esprit, les objectifs fondamentaux qui ont présidé, déterminé et inspiré le législateur marocain.

Certes, ces objectifs sont de deux ordres interdépendants et entretiennent des relations dialectiques, explicités de manière précise dans l'exposé des motifs de la première mouture du projet de la loi, qui n'a pas été retenue, comme partie intégrante de la version définitive de la réforme.

Toutefois, sa portée, son importance et son intérêt sont à plus d'un titre révélateurs des choix stratégiques des pouvoirs publics qui tendent à mettre en œuvre le nouveau concept de l'autorité.

Au niveau *des objectifs politiques*: il a été dit, que par cette réforme, on cherche à renforcer l'ancrage de la démocratie, de proximité et de consolider les espaces d'autonomie, des libertés et des responsabilités locales ;

Quant *aux objectifs économiques et sociaux*, ils consistent :

- à étendre le rôle de la commune en matière de promotion du développement, de création des richesses et de l'emploi et d'aménagement de l'espace ;

- de renforcer sa capacité d'intermédiation et d'intervention dans les secteurs sociaux et sa propension à lutter contre les fractures économiques et sociales.

En somme, ne doit-on pas affirmer partant de ces objectifs, que le législateur a cherché par cette réforme à **repositionner**, par excellence, la commune comme acteur de base du développement local ?

En effet, les nouvelles dispositions précisent et étendent la sphère des responsabilités locales, élargissent le concept de l'autonomie locale et affirment de manière explicite la capacité d'initiative et d'entreprise économique et sociale de la commune.

Ainsi, les principaux domaines de la réforme sont notamment, les suivants :

➔ **l'amélioration du statut de l'élu :**

Les nombreuses innovations importantes introduites portent principalement sur les droits et obligations de l'élu communal: révision du régime des inéligibilités et des incompatibilités, renforcement des garanties et des facilités accordées aux fonctionnaires et agents de l'Etat exerçant un mandat public, etc.

➔ **le renforcement des moyens de protection de l'intérêt public et des mécanismes de contrôle:**

Par souci de renforcement de la légalité, de la moralité et de la transparence et surtout de la protection de l'intérêt public, le législateur a opéré :

- une nette séparation des fonctions délibérantes et exécutives ;
- une limitation des délégations du président aux seuls adjoints ;
- une interdiction pour les conseillers communaux d'entretenir des intérêts privés avec la commune ;
- un renforcement des contrôles externes, notamment celui des juridictions financières.

➔ **l'extension du champ de l'autonomie locale:**

L'idée maîtresse qui a inspiré la réforme a été déclinée par la conception d'une grille des compétences (redéfinition et clarification des rôles du conseil et de son président, reconnaissance de 3 types de compétences : attribution de plein droit, transférables et consultatives) et d'un nouveau dispositif de tutelle allégée.

En effet, ce nouveau dispositif de tutelle allégée se traduit par la substitution des contrôles de proximité à la tutelle centrale, la réduction

des délais d'approbation, la généralisation de la règle de la motivation des actes de tutelle, la limitation des cas de contrôle à priori et le renforcement des contrôles à posteriori.

→ **les règles de fonctionnement :**

Dans le sens de l'allègement des procédures et du renforcement des garanties de régularité et de transparence, les dispositions se rapportant au régime des sessions, à l'établissement de l'ordre du jour, au quorum, aux modalités de délibération, de vote et de calcul de la majorité, à la tenue et à la conservation des registres des délibérations, aux règles de la délégation et de la suppléance ont été revues et amendées.

→ **Le régime particulier des communes urbaines de plus de 500.000 habitants :**

A l'instar des régimes en vigueur dans les grandes agglomérations ou métropoles, tel que celui applicable à Paris-Lyon-Marseille, cette réforme a aboli la formule des villes scindées en deux ou plusieurs communes au profit de la restauration de l'unité de ville et le retour à un système d'administration unifié et ce dans le but de pallier aux insuffisances constatées de l'exercice communautaire.

2) La refonte du régime des assemblées préfectorales et provinciales: la loi 79-00

Cette réforme semble malgré son ampleur n'a pas suscité l'écoulement de beaucoup d'encres au regard d'innombrables travaux réalisés au sujet de la réforme précédente, et pourtant parues les deux le même jour dans le même bulletin officiel. Alors que cette réforme tant attendue, modifie profondément le statut de l'élu, le régime de l'autonomie de cette collectivité, sa grille de compétences, ses règles de fonctionnement et son régime de tutelle. Quoi qu'il en soit, voici ci-après, les axes directeurs de la loi 79-00.

→ **l'amélioration du statut de l'élu :**

Cette amélioration s'est effectuée au prix de l'abolition de la dualité du statut des représentants des deux collèges qui composent l'assemblée et l'obligation du renouvellement annuel du bureau de l'assemblée, signe d'instabilité et d'incohérence et symptôme de la prédominance du court terme de l'action provinciale;

→ **l'élargissement de la grille des compétences :**

Par souci de parallélisme et de cohérence d'ensemble avec les autres catégories des Collectivités Locales (compétences propres, transférables et consultatives), un triple palier d'attributions a été reconnu au profit de cette collectivité territoriale;

Cet élargissement se traduit par ses missions de promotion du développement rural, de soutien aux programmes d'équipement des

communes rurales, de promotion des solidarités internes et de réduction des inégalités de développement des communes qui la composent. De plus est affirmée de façon non tacite, le rôle renforcé de cette collectivité locale dans le domaine de l'action sociale;

→ **le nouveau régime de l'exécutif :**

La loi 79-00 marque une singulière avancée et un tournant décisif dans le domaine de l'exécutif qui relevait d'une manière exclusive du représentant de l'Etat, en apportant les aménagements nécessaires au bénéfice de l'autorité élue, en termes d'opportunités juridiques de partage et d'association à l'exercice de fonctions exécutives;

→ **l'allègement de la tutelle administrative :**

Cet allègement a été conçu à partir d'un triple objectif :

- Circonscription du contrôle préalable à un nombre réduit de matières;
- Réduction des délais dans des limites raisonnables;
- Renforcement du contrôle juridictionnel sur les actes de la tutelle.

→ **la rationalisation du fonctionnement du Conseil**

Les règles de fonctionnement du conseil préfectoral ou provincial se sont vues redéfinies, dans le respect du parallélisme du droit auquel sont assujetties les autres collectivités territoriales;

→ **le renforcement des instruments de coopération, d'association et de partenariat.**

La loi 79-00 a doté la collectivité préfectorale ou provinciale à l'instar des autres collectivités locales d'une panoplie d'instruments juridiques de groupement, d'association et de partenariat. Lesquels instruments ont pour finalité entre autres :

- la mise à profit des synergies et des complémentarités territoriales ;
- la mise en place de financements croisés ;
- la promotion de partenariats pertinents autour de projets économiques, de programmes sociaux ou d'actions de solidarité.

En plus, l'apport singulier de cette réforme se situe au niveau de la consécration d'un cadre légal à la coopération décentralisée internationale des préfetures et provinces, qui lui faisait défaut, jusqu'à l'avènement de cette loi.

3) Le code électoral⁸

Le code électoral a, à son tour, fait l'objet d'une refonte qualitative basée sur l'amélioration des mécanismes électifs aux fins de garantir :

- la transparence, la libre expression des suffrages et la moralisation du processus électif ;

- l'accès aux responsabilités publiques à une élite alliant le sens de l'Etat, du service public et dont l'action est taxée de a droiture et l'intégrité.

En effet, cette refonte qualitative de 301 articles se traduit particulièrement en termes d'amélioration et de moralisation du processus électoral et de renforcement du contrôle du juge, et par conséquent, il a porté sur:

- Les modes de scrutin ;
- les conditions d'éligibilité ;
- le statut de l'élu dans le sens de l'amélioration;
- le cumul des mandats;
- la qualité des candidats aux fonctions exécutives;
- les ages électoral et d'éligibilité ;
- le financement des partis politiques et leur accès aux médias ;
- le contrôle juridictionnel ;
- La répression sévère de toute infraction ou atteinte à la liberté de vote, à la violation de la loi électorale et à la régularité de vote.

⁸ La loi n° 9-97 formant Code Electoral, telle qu'elle a été modifiée et complétée par la loi n° 64-02 promulguée par le Dahir n° 1-03-83 du 24 mars 2003.

PREMIERE PARTIE :

LA REGION DE GHARB CHRARDA BNI HSSEN ET LA QUESTION DE LA PLANIFICATION

CHAPITRE I

PROCESSUS ET PROCEDURES DE LA PLANIFICATION

CHAPITRE I

PROCESSUS ET PROCEDURES DE LA PLANIFICATION:

Conscient de l'importance stratégique de la planification comme outil de développement et indicateur de bonne gouvernance, le législateur marocain, a réservé au plan, depuis la charte fondamentale de 1976, une place de premier choix, en reconnaissant aux conseils élus, la compétence de définir leur plan de développement économique et social.

La même attribution a été précédemment reconnue, depuis 1963, à l'assemblée provinciale et préfectorale et plus tard en 1997 au conseil régional.

Il s'ensuit que l'entreprise de planification des collectivités locales a un fondement juridique à la fois de type légal constitué essentiellement des textes de base les organisant et réglementaire découlant des directives et des orientations, qu'il semble certes opportun de présenter successivement pour une meilleure appréhension de cette attribution.

I- Le fondement juridique de la planification des Collectivités Locales

1) Le cadre légal

a. La charte communale de 1976

La loi portant organisation communale de 1976 stipule particulièrement dans son article 30 que le conseil communal définit le plan de développement économique et social de la commune et ce, conformément aux orientations et objectifs retenus par le plan national.

Qu'à cet effet :

- il fixe dans la limite des moyens propres à la commune et de ceux mis à sa disposition, le programme d'équipement de la collectivité;

- et propose à l'administration les actions à entreprendre pour promouvoir le développement de la collectivité lorsque lesdites actions dépassent la limite de la compétence communale ou excèdent les moyens de la commune et ceux mis à sa disposition.

b. Le texte de 1963 portant l'organisation des assemblées préfectorales et provinciales

Aux termes de l'article 63 du texte de base relatif à l'organisation et au fonctionnement des assemblées préfectorales et provinciales, ces dernières délibèrent quant aux questions économiques se rapportant:

- aux plans ou programmes de développement et de mise en valeur de la province ou préfecture;
- à la constitution ou la prise de participation à des sociétés de développement ou d'équipement et d'aménagement du territoire ;
- aux projets de décentralisation industrielle.

c. La loi sur la région du 2 avril 1997

Les ambitions affichées des pouvoirs publics pour la Région ont amené le législateur à lui reconnaître à l'instar de ses consoeurs dans les pays de démocratie décentralisée et confier notamment deux missions principales à caractère stratégique, à savoir l'élaboration du:

- Plan de développement économique et social ;
- Schéma régional d'aménagement du territoire (l'article 7).

En outre, de par leurs attributions plurielles, la région doit prendre toutes les mesures nécessaires se rapportant, entre autres, à la formation professionnelle et à la promotion:

- des investissements privés;
- de l'emploi;
- du sport;
- des activités socioculturelles;
- de la solidarité sociale.

2) LE CADRE REGLEMENTAIRE

Ce cadre réglementaire est constitué essentiellement des circulaires aux numéros 90 et 77 respectivement datées du 5 septembre 1997 et du 1^{er} février 1999, qu'il convient de présenter successivement pour mieux approcher leur philosophie et leur portée.

Certes, même s'il fallait attendre 1999 pour que les collectivités locales élaborent leurs plans de développement, l'intérêt de la circulaire n° 90 réside essentiellement dans le fait qu'elle constitue le premier acte

réglementaire signifiant aux collectivités locales leur mission de planification du développement.

a- Circulaire n° 90 /DGCL, du 5 septembre 1997

Replacer cette circulaire dans son contexte, appellerait d'avoir présent à l'esprit les Hautes Orientations Royales contenues dans le discours du Feu SA MAJESTE LE ROI HASSAN II du 9 juillet 1997, prononcé lors de la fête de la Jeunesse, aux termes duquel les élus locaux ont été appelés à engager la réflexion nécessaire pour l'élaboration et la définition d'une stratégie de développement économique, social et culturel de leur territoire au moyen d'une utilisation optimale et rationnelle des moyens disponibles et mobilisables.

En effet, juste après les élections communales de 1997 et l'installation des nouveaux conseils élus, le Ministère de l'Intérieur a adressé une circulaire aux collectivités locales les invitant à mettre en place de structures locales de planification tout en soulignant l'importance de l'entreprise de planification de l'action locale.

Cette circulaire fondatrice a annoncé les principes de la planification stratégique en termes de méthodes, d'organisation et d'activités, à retenir à titre d'illustration, la condition préalable de mise en place des structures locales de planification et de programmation, chargées de l'élaboration sous l'autorité du président, du plan de développement.

Ainsi figurent, de plus, au chapitre des dispositions que les collectivités locales doivent prendre pour réussir l'œuvre de planification :

- L'adoption d'une approche participative permettant de « mobiliser toutes les énergies dans le cadre d'une stratégie permettant de canaliser l'action constructive, d'évaluer les progrès et de corriger les carences » ;
- La formulation d'une vision en faisant « preuve d'imagination et de créativité » ;
- La conduite d'un diagnostic précis et chiffré, avec une analyse de la situation et des besoins dans les domaines des infrastructures de base en particulier ;
- La réflexion sur la possibilité de mobiliser les moyens disponibles pour le financement des programmes prioritaires ;
- La recherche constante des solutions les plus viables économiquement à même d'assurer un développement harmonieux ;
- La mobilisation des ressources nécessaires et la rationalisation optimale de leur affectation...

L'objectif final de cette programmation de l'activité communale est de « s'intégrer dans une stratégie de développement qui doit engendrer la croissance, générer les emplois, améliorer le cadre de vie des populations en général et celui du milieu rural en particulier ».

b- Circulaire n° 77 : Orientations méthodologiques pour l'élaboration du plan de développement

La circulaire n°77 en date du 1er Février 1999, portant instructions, a le particularisme, au delà de reposer le principe de la planification, d'informer les Walis, les Gouverneurs et les Présidents des Conseils Elus (régionaux, Provinciaux/Préfectoraux, Communaux et des Communautés Urbaines) de la démarche méthodologique à adopter pour l'élaboration de leurs plans de développement économique et social.

Dans ce cadre, les Collectivités Locales ont été appelées à:

- recourir aux techniques usuelles de programmation en vue de mettre au point une planification de leurs ressources et de leurs charges dans l'optique de dégager un solde positif devant être affecté au financement de l'équipement ;
- s'appuyer, dans le cadre d'une démarche prospective, sur les tendances passées de leurs ressources et charges courantes de fonctionnement pour faire les projections nécessaires en fonction du taux d'accroissement moyen de ces ressources dont le rythme doit commander celui des charges courantes ;
- limiter le plus strictement possible l'évolution des charges de fonctionnement en vue de développer l'épargne budgétaire qui assurera pour la période du plan, la couverture du programme prioritaire d'équipement, soit directement sous forme de crédits budgétaires, soit indirectement sous forme de remboursement de prêts en cas de recours à cette source de financement.

II- La méthodologie et la démarche proposée:

1/ Objectifs et méthodologie

a- Les objectifs de la démarche retenue :

Cette démarche vise à concrétiser:

- l'adoption d'une vision globale à moyen et long termes en matière de planification;

- la définition des voies flexibles, sélectives et rigoureuses permettant d'assurer la concrétisation des objectifs à atteindre en matière d'investissement ;
- l'inscription des activités de planification dans le cadre d'un processus continu de suivi, d'évaluation et de réajustement.

b- La méthodologie de programmation poursuivie :

La méthodologie adoptée, d'une extrême simplicité, consistait en la programmation pluriannuelle des investissements, selon deux types d'opérations:

- le premier type d'opérations pouvait être appelé indifféremment "programme d'action prioritaire", "programme minimum" ou "noyau dur», arrêté sur la base des ressources confirmées de chaque collectivité locale et en référence aux investissements réalisés au cours des cinq dernières années;
- le second type correspondait à une "banque de projets" constitués des besoins et des attentes dont le financement est indisponible mais devant être intégrés annuellement dans le programme d'investissement retenu, dès que les possibilités financières le permettent.

2/ Travaux et supports d'accompagnement

a- Le déroulement des travaux de planification locale:

Les travaux de planification se sont déroulés à trois niveaux et effectués en cinq étapes tels que décrites dans le tableau ci-après :

| Etapes | Niveaux | Vocation | Délais |
|---------------|----------------|--|----------------------------|
| Première | régional | cadre d'information et d'orientation pour la région et les provinces | Février 1999 |
| Deuxième | provincial | cadre d'information et d'orientation pour les communes | Février 1999 |
| Troisième | communal | cadre d'étude de la situation, de définition des priorités communes | Février et début Mars 1999 |
| Quatrième | provincial | cadre de programmation des projets provinciaux, de coordination et de synthèse provinciale | 15 au 20 Mars 1999 |
| Cinquième | régional | cadre de programmation régionale, de cohérence et de synthèse régionale | 20 au 30 Mars 1999 |

b- Les documents d'accompagnement de la planification locale:

Dans le cadre de leurs missions de soutien et d'accompagnement

technique des collectivités locales, le Ministère de l'Intérieur et le Département du Plan ont mis à la disposition des commissions locales, les documents ci-dessous et ce, aux fins de faciliter l'entreprise de planification:

- la Note d'Orientation pour la préparation du plan de développement économique et social 1999-2003 ;
- le Plan de développement économique et social des Collectivités Locales 1999-2003 ;
- la note sur les procédures de préparation des plans aux niveaux régional et local ;
- les canevas directeurs indicatifs.

L'objectif recherché de ce dernier document, est de mettre à la disposition des décideurs locaux, un outil de planification dynamique et stratégique les aidant à dresser un état des lieux de leur territoire et à identifier les projets d'investissement à même d'assurer le développement.

Force est de constater que ce document n'a qu'un caractère indicatif et se propose comme un support méthodologique permettant l'identification d'actions cohérentes conduisant à l'établissement d'un plan de développement économique et social.

Enfin, il est proposé dans ces documents, à travers les différents grands thèmes, de rechercher et de croiser des informations quantifiées et des indicateurs qualitatifs afin de procéder à une analyse efficace des différentes actions à entreprendre.

CHAPITRE II

**PRESENTATION GENERALE DE LA REGION
A LA VEILLE DU PLAN DE
DEVELOPPEMENT
2000-2004 ET LA STRATEGIE ADOPTEE**

CHAPITRE II

PRESENTATION GENERALE DE LA REGION A LA VEILLE DU PLAN DE DEVELOPPEMENT 2000-2004 ET LA STRATEGIE ADOPTEE

I- DONNEES GENERALES ET DE CADRAGE

1/ Les données administratives et des populations

Comme toutes les autres régions du Royaume du Maroc la Région Gharb Cherarda Béni Hssen a été créée en vertu du Dahir N° 1-97-84 du 23 Dou Kaada 1417 (2 avril 1997) portant promulgation de la loi N° 47-96 relative à l'organisation de la Région. Elle se situe dans la partie Nord - Ouest du pays, limitée à l'Ouest par l'Océan Atlantique, au Nord par la Région de Tanger Tétouan, à l'Est par les deux Régions de Taza Al Hoceima Taounate et de Fès Boulemane et au sud par les Régions de Meknès Tafilalt et de Rabat Salé Zemmour Zaêr.

Sur le plan administratif, cette région couvre une superficie de 8.805 Km² soit 1,23% de la superficie du Royaume et est découpée en deux Provinces, en l'occurrence Kénitra, chef lieu de la Région et Sidi Kacem.

Avant la récente opération d'adaptation du découpage communal, cette Région abritait, une Communauté Urbaine, 12 Communes Urbaines et 61 Communes Rurales, explicitées dans le tableau ci-après :

| Provinces | Communauté Urbaine | Communes Urbaines | Communes Rurales | Total |
|--------------|--------------------|-------------------|------------------|-----------|
| Kénitra | 1 | 6 | 27 | 34 |
| Sidi Kacem | - | 6 | 34 | 40 |
| Total | 1 | 12 | 61 | 74 |

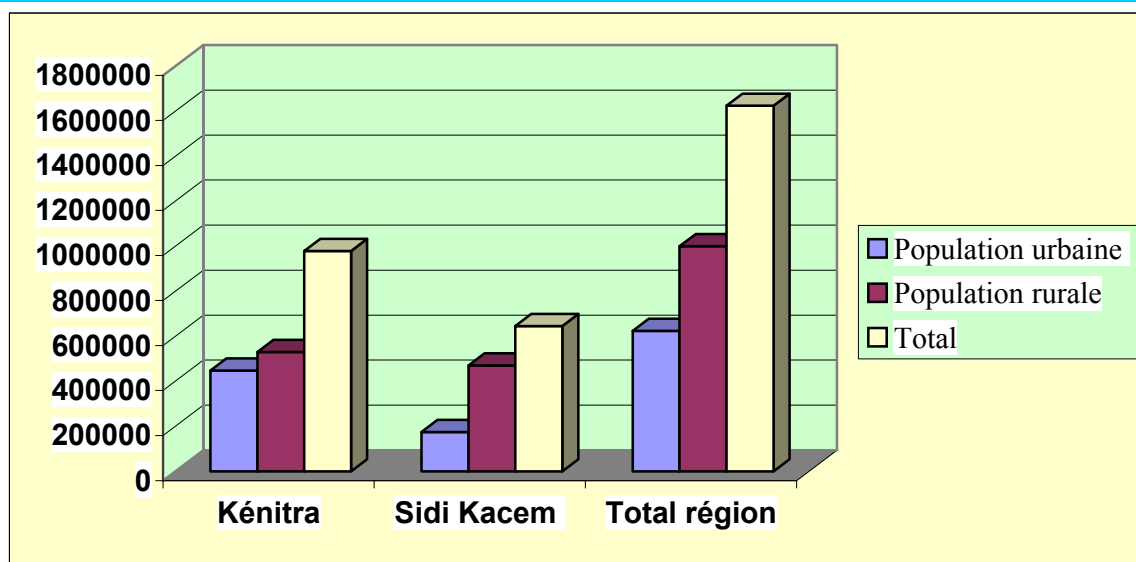
Dans ce cadre, il est à rappeler qu'au jusqu'au lendemain des élections

communales de septembre 2003, il existait au plan national 14 communautés urbaines, 249 communes urbaines et 1298 communes rurales.

La population de la région s'élevait à **1.625.082 Habitants** soit 6% de la population nationale (recensement 1994) dont 624.145 urbains et 1.000.937 ruraux, dont la ventilation par province au regard du total national, est renseignée par le tableau et le graphe suivants:

| Type Population | Kénitra | Sidi Kacem | Total Région | Total National |
|-----------------|---------|------------|--------------|----------------|
| Urbaine | 448785 | 175360 | 624145 | 13407835 |
| Rurale | 530425 | 470512 | 1000937 | 12665882 |
| Total | 979210 | 645872 | 1625082 | 26073717 |

STRUCTURE DE LA POPULATION PAR MILIEU RGPH 94



Il s'ensuit que les populations urbaine et rurale représentaient respectivement 36,85% et 63,15% de la population totale ce qui permet de dire sans équivoque que cette région était et est toujours à prédominance rurale extrêmement prononcée : une concentration nette au niveau de la province de Sidi Kacem avec un taux de 74,68%, lui permettant de se situer au dessus de la moyenne nationale qui était de l'ordre de 50,68%.

Cette population a connu un taux d'accroissement annuel supérieur à la moyenne nationale de 2,06% et ce entre 1982 et 1994 atteignant ainsi 2,3%.

2/ Les données d'activités

Quant aux indicateurs d'activité et de chômage, il est à retenir que la population active dans cette région représentait 54% contre 32,2% au niveau national et que le taux de chômage était de 16,76%, alors qu'il était de 16% au niveau national.

| Provinces | Population | % | Population | % | Population |
|-----------|------------|---|------------|---|------------|
|-----------|------------|---|------------|---|------------|

| | Urbaine | | Rurale | | Totale |
|--------------|----------------|--------------|------------------|--------------|------------------|
| Kénitra | 448.785 | 44,46 | 530.425 | 55,54 | 979.210 |
| Sidi Kacem | 175.360 | 25,32 | 470.512 | 74,68 | 645.872 |
| Total | 624.145 | 36,85 | 1.000.937 | 63,15 | 1.625.082 |

En effet, ce caractère rural accentué de la Région a influencé clairement l'architecture, l'aménagement et la gestion des espaces dont la distribution des douars autour des points d'eau et d'une manière irrégulière sur des grandes étendues de terres agricoles, riches entrave toute initiative d'aménagement et exploitation rationnelle.

Qui dit caractère rural dit que le niveau d'urbanisation des Provinces de Kénitra et de Sidi Kacem, dont les taux étaient respectivement de 45,8% et 27,2%, restent en deçà de la moyenne nationale qui était de plus de 51% en 1999.

En somme, les points de concentration de la population se situait et se situe toujours dans un triangle, limité aux sommets par les villes de Kénitra, Sidi Kacem et Souk El Arbaâ. Ce triangle englobe les agglomérations urbaines de Machraâ Bel Ksiri, Sidi Yahya du Gharb et Sidi Slimane qui disposent d'un minimum d'équipements et d'infrastructures de base.

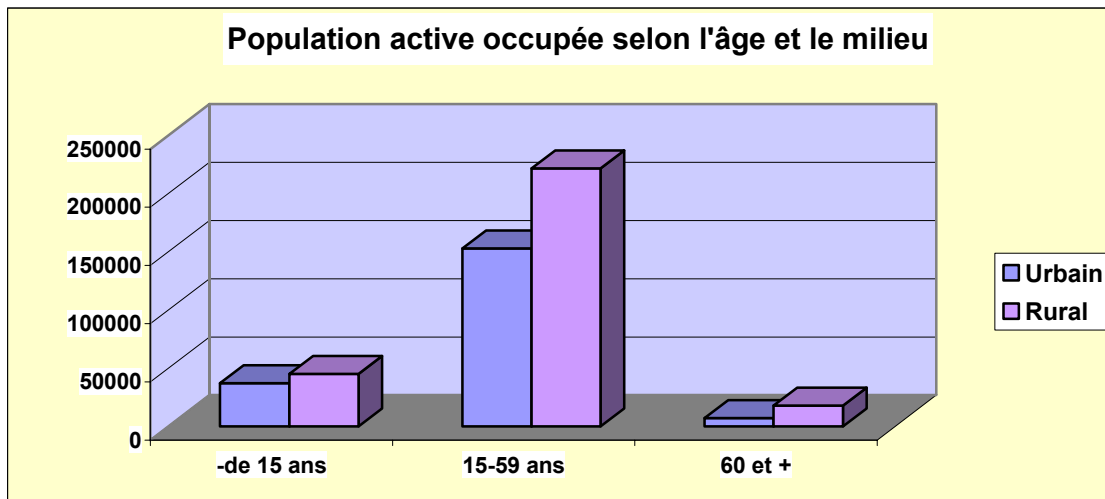
Quant aux zones côtières et montagneuses du nord, elles restent, toutefois, marginalisées et appellent une intervention urgente à même d'assurer les conditions requises d'un développement harmonieux et équilibré de la Région.

Comparée à l'ensemble du pays (37,8 hab/Km² en 1996), cette région est densément peuplée (185 hab./Km²), avec des variations notables entre une province et une autre.

Le tableau ci-après permettrait de retenir que la proportion de la population d'âge actif dépasse 50% de l'ensemble de la région, celle concernant les jeunes de moins de 15 ans, représente 40%.

| Milieu | Tranches d'âge | | | Total |
|---------------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
| | -de 15 ans | 15-59 ans | 60 et + | |
| Urbain | 37.394 | 153.020 | 7.356 | 197.770 |
| Rural | 45.169 | 221.853 | 17.938 | 284.960 |
| Total Région | 82.563 | 374.873 | 25.294 | 457.426 |

Population active occupée selon l'âge et milieu



Le taux d'analphabétisme parmi les personnes de plus de 10 ans se chiffrait à 58%. En Milieu rural, il s'élevait à 73% pour les deux sexes réunis, et culminait à 90% au sein des femmes rurales.

En matière de scolarisation des enfants du groupe d'âge 8-13 ans, les indicateurs ont été respectivement pour les milieux urbain et rural de 83% et 93%.

Enfin, sans s'attarder sur d'autres données en relation avec le milieu naturel, force est de noter que cette Région de par sa situation géographique stratégique (sur l'axe Kénitra-Casablanca), présente et recèle des atouts et des potentialités importants..

II - SITUATION ECONOMIQUE ET SOCIALE:

L'activité économique de la région restait dominée par le secteur primaire qui employait presque la moitié de la population active et plus de 80% de la population rurale régionale dans l'agriculture seulement.

1) Aperçu sommaire par secteur d'activité :

a-Le secteur primaire :

a.1-Agriculture :

Le rôle du secteur agricole dans l'économie régionale est déterminant par le fait de :

- ➔ la fertilité des terres ;
- ➔ l'abondance des ressources hydriques ;
- ➔ la variété des activités exercées ;
- ➔ l'importance des périmètres irriguées (13.000 Ha.).

En effet, le volume des eaux consacrées à l'irrigation se chiffrait à **3,5 Milliards de m³**. Des efforts supplémentaires devraient être déployés dans la mesure où la superficie agricole utile (S.A.U) était de 603.000 Ha., d'autant plus que la région disposait de réserves hydriques importantes évaluées à **6,57 Milliards de m³** et canalisées par les cinq barrages à savoir: l'Union, Idriss 1er, Allal El Fassi, Oued El Makhazine et Kansra.

Les indicateurs ci-après renseignaient sur l'importance de la participation de la région dans la production nationale avec :

- 17% dans la production laitière;
- 28% dans les agrumes ;
- 80% dans les cultures oléagineuse (Tournesol) ;
- 100% dans la culture du riz ;
- 8% en ce qui concerne les céréales.

Par ailleurs, le secteur de l'élevage jouait un rôle primordial dans la région dont le cheptel bovin et ovin durant l'année 1997, était de 261.500 et 1.010.000 têtes représentant respectivement 10,3% et 6,6% des effectifs au niveau national.

a.2- Forêts et pêche maritime:

Quant ressources forestières, il est certes utile de souligner que les forêts de cette région, d'une superficie de 125.000 ha représentait 1,4% des forêts nationales, participaient également d'une manière assez importante à la vie économique régionale.

Pour sa part, la position de la région sur la façade atlantique lui confère une vocation maritime certaine, se traduisant par la présence d'une flotte de 224 embarcations (1995) et de l'importance des quantités pêchées estimées en (1996) à 2.020 tonnes.

b-Le secteur secondaire:

Le secteur secondaire occupait à son tour, une place particulière dans l'activité économique régionale.

b.1-Industrie:

A la veille du plan, 203 unités de production industrielle étaient opérationnelles, représentant ainsi 3,1% du parc national avec un chiffre d'affaire de **7,9 milliards de Dh.**

La concentration de ces unités se situait au niveau de la province de Kénitra avec 166 établissements contre 37 unités localisées à Sidi Kacem.

Ce secteur employait 21.336 agents et ouvriers soit 3,5% de la main d'œuvre nationale et contribuait à la production industrielle nationale avec une valeur avoisinant 5%.

b.2- Artisanat:

Il semble que l'artisanat constitue l'un des secteurs piliers de l'économie régionale par la contribution à l'emploi et aux exploitations. Ainsi, 14 coopératives de production étaient localisées dans la région.

Force est de constater que la production de tapis à Kénitra a connu durant les années 96 et 97 une augmentation importante de sorte qu'elle a passé de 45.838 unités soit, 17,6% de la production nationale à 54.857 unités soit 20,4% des tapis produits au niveau national. Quant à la valeur

des exportations artisanales de la Région, elle représentait 12% des exportations marocaines.

c- Le secteur tertiaire:

Il est à noter que la région ne dispose pas des possibilités de développement du secteur touristique de la même grandeur d'Agadir ou de Marrakech. Toutefois, en terme d'infrastructure touristique, la Région comptait 16 unités du tourisme et d'estivage dont onze Hôtels classés, trois Campings estivaux, deux centres touristiques et sept agences de voyages.

2) Etat des infrastructures et des équipements

a- Infrastructures de communication:

Au niveau de l'infrastructure routière, la région dispose de 5 types de routes classées en routes communales, provinciales, régionales, nationale et autoroutes. Ce réseau comptait à la veille du plan 4.672 Km. de routes .

L'état général de ce réseau a été jugé à concurrence de 53,5% comme bon, alors que les 46,5% restants étaient de la catégorie moyenne et médiocre.

Le secteur des transports publics était et est toujours géré exclusivement par les entreprises privées dont le parc était constitué à la veille du Plan de 127 cars et 113 autobus.

De façon générale, le réseau ferroviaire, s'étend sur 160 Km soit 8,4% des lignes nationales et comprend 7 gares qui connaît un trafic des voyageurs très important de sorte que le nombre de voyageurs avait dépassé au titre de 1997 le nombre de 917.000.

S'agissant de l'infrastructure portuaire, cette région dispose d'un port fluvial de Kénitra et son avant-port de Mehdia spécialisé dans la pêche côtière.

b- Equipements de base et documents d'urbanisme:

En matière d'infrastructure de base, la région semble relativement répondre aux besoins croissants des populations dans le secteur d'approvisionnement en eau potable. Ainsi à la veille du plan, le nombre des abonnés au réseau a été estimé à 100.000 dans l'urbain, alors que le taux de couverture des ménages ruraux était de 34% contre une moyenne nationale de 37%.

Pour ce qui est du réseau de distribution d'électricité, d'une longueur de 1691,55 Km. dont 84% est dans un bon état, la part des ménages bénéficiaires était au nombre de 118.834 ménages. Le taux de couverture atteint 62,86%.

Quant à la couverture des ménages en milieu urbain en matière d'assainissement, elle se situait à 90%.

S'agissant de l'habitat et de l'urbanisme, il a été constaté que la majorité des centres urbains ont été dotés de documents d'urbanisme, homologués ou en cours.

c- Equipements et activités socioculturelles:

La Région souffrait à la veille du plan d'une insuffisance en matière d'équipements socioculturels, d'éducation et d'enseignement supérieur au regard des potentialités en ressources humaines dont elle disposait.

c.1-Education et enseignement supérieur:

Au titre de l'année scolaire 1997/1998, on a relevé ce qui suit:

- ➔ 1er cycle de l'enseignement fondamental: 6315 classes pour un effectif de 194.114;
- ➔ 2ème cycle de l'enseignement fondamental: 1.681 classes et 1209 salles, pour un effectif de 53416 élèves;
- ➔ l'enseignement secondaire: 800 classes (6% total national) et 700 salles (5,4% du total national), pour un effectif de 23.682 collégiens et lycéens;
- ➔ L'enseignement supérieur dominé par la présence de l'université Ibn Tofail comptant deux facultés (une pour les lettres et les Sciences Humaines, l'autre pour les Sciences) pour 8.492 étudiants (dont 42 étrangers) représentant 3,34% de l'effectif national.

c.2-Formation professionnelle:

Ce secteur a connu un afflux continu d'élèves dont le nombre était au titre de l'année 1997/98, de 6.782.

Nul doute qu' il apparaît nécessaire de réformer et de développer ce secteur afin de renforcer la compétitivité des entreprises de la région.

c.3-Equipements de jeunesse et de sport:

En termes d'équipements de jeunesse et de sport, la Région disposait à la veille du plan, de:

- ➔ 9 maisons de jeunes;
- ➔ 39 constructions sportives;
- ➔ 9 foyers féminins;
- ➔ 16 jardins d'enfants.

c.4-Equipements de jeunesse et de sport:

La structure de l'infrastructure sanitaire dans la Région rencontrait des difficultés de sorte que les opportunités d'hospitalisation et de satisfaction des besoins des patients étaient limitées.

Ces difficultés se traduisaient au niveau régional par :

- ➔ l'existence d'un seul établissement de santé pour 17.616 habitants contre 1 pour 14.012 au niveau national;

- ➔ La capacité litière limitée (1 lit pour 1.380 personnes, alors que le ratio national est de 1 pour 870).

En outre, il est à souligner que ces difficultés proviennent également et essentiellement :

- ➔ De l'existence d'une seule unité de maternité pour 22.096 femmes en âge de procréation;
- ➔ Du problème de disponibilité de literie (1 lit pour 3.072 femmes rurales en âge de procréer);
- ➔ De l'encadrement médical insuffisant et qui se décrivait en un médecin pour 3806 habitants (1 pour 2800 au Maroc), et 1 infirmier pour 1578 personnes (1 pour 1070 au Maroc).

III- La Stratégie du Développement Régional retenue:

Le terme stratégie, d'origine militaire reçoit des définitions plurielles dont les principes de base à retenir sont d'après le Général Foch, sont :

- Concentration des forces
- Économie des moyens
- Principe de la mobilité

Tout d'abord, les définitions ci dessous permettraient d'approcher la richesse du concept :

- Fil conducteur qui relie le passé à l'avenir (Ansoff, 1965)
- Plan cohérent, unifié et intégrateur (Glueck, 1976 ...)
- Réponse aux forces externes et internes qui ont un impact sur l'entreprise (Argyris, 1985 ...)
- Recherche d'un avantage concurrentiel (Porter, 1980 et 85)
- Force mobilisatrice pour les parties prenantes de l'entreprise (Andrews, 1987)
- Ensemble de décisions ou d'intentions qui visent à agir sur les conditions d'insertion de la firme dans son environnement (Tarondeau, 1998)
- Perspective, position, pattern, plan ou piège (Mintzberg, 1987)

Dans le même ordre d'idées, le Conseil Régional du Gharb Chrarda Bni Hssen semble avoir élaboré sa stratégie du développement, à partir d'un cadre d'analyse fondé sur l'articulation entre ses Forces et Faiblesses et les Opportunités et Menaces que représente l'environnement.

En effet, seul ce cadre d'analyse est à même de permettre de situer et de positionner socialement et économiquement la région.

Les secteurs de mesure des atouts et des faiblesses retenus par le Conseil Régional sont l'agriculture, l'industrie, le commerce, le tourisme, la pêche, l'habitat et la forêt.

1) Présentation sommaire des atouts et des contraintes :

a- Les potentialités et les atouts de la Région :

Les potentialités dont recèle la Région de Gharb Chrarda Bni Hssen, tous secteurs confondus concernent, à titre indicatif, essentiellement:

- La grande disponibilité des ressources hydriques;
- La vastitude de la superficie agricole utile (607.977 ha) et l'importance du périmètre irrigué (124.000 ha);
- L'existence d'un important réseau de communication et de desserte (infrastructure ferroviaire, routes et pistes);
- La position géographique et de proximité de la région des grands centres de consommation ;
- La réelle vocation maritime de la région consacrée par le port de pêche de Mehdiya qui connaît d'intenses activités (la pêche côtière, artisanale et hauturière ainsi que l'industries de pêche) ;
- l'existence d'une infrastructure spécialisée importante en terme de marchés de gros, halles aux poissons, marchés municipaux, souks hebdomadaires ainsi qu'à l'existence d'un tissu industriel prometteur, en développement ;
- l'existence d'espaces d'accueil industriel et de zones d'activités en cours d'aménagement (grande disponibilités de terrains) ;
- l'abondance des matériaux de construction (briques, céramique...) fabriqués localement ;
- La disposition d'un important littoral et d'un patrimoine forestier riche, comme atout d'ordre touristique (pêche, chasse et promenades), ainsi que l'existence de plusieurs sites d'intérêt écologique et biologique ;
- L'existence d'un important patrimoine forestier constitué du chêne, du liège, de l'eucalyptus et de l'acacia dont la production est très diversifiée...

b- Les contraintes de la Région :

Les contraintes ou les menaces qui seraient de nature à freiner le développement des différents secteurs d'activités, sont de différents ordres, qu'on peut résumer uniquement certains, comme suit:

- le foncier semble constituer la contrainte majeure en raison d'une part de l'émiettement des propriétés et l'importance des terres collectives, et de la diversité des

régimes fonciers (Guich, collectif, habouss, domanial ..), d'autre part;

- la cherté de la facture énergétique pour le pompage des eaux d'irrigation et le coût élevé de l'eau et de l'électricité;
- la concurrence déloyale de certains produits de contre bande et du secteur informel;
- la résistance aux projets de reboisement...

2) La Stratégie de développement adoptée:

Partant de l'analyse des atouts et des contraintes, les conseils élus de la Région ont, lors de l'élaboration de la stratégie de développement ont cherché à répondre au mieux aux besoins prioritaires des populations, tout en tenant compte de la réalité locale.

Ainsi et conformément aux dispositions de la circulaire 90, il a été procédé à une action de classification réaliste des besoins prioritaires et urgents des populations aux fins d'assurer leur programmation à moyen terme, de garantir une cohérence entre l'existant et le projeté et de rechercher de la complémentarité et de l'équilibre entre les initiatives des différentes collectivités territoriales de la Région.

Une telle action comportait l'évaluation des ressources financières, du patrimoine et des possibilités de financements croisés.

Sur ce, la stratégie adoptée a été construite selon les quatre axes suivants:

- 1°/ le développement du secteur agricole, en termes, entre autres, de maintenance et d'entretien du réseau d'irrigation, d'extension du périmètre irrigué et d'ouverture de nouvelles pistes, de melkisation⁹ des terrains Guich et collectifs au profit des ayants droits ;
- 2°/ la restructuration et la valorisation de l'artisanat par l'encouragement entre autres du mouvement coopératif dans ce secteur ;
- 3°/ la réalisation et l'aménagement de nouvelles zones industrielles dans les centres urbains et des zones d'activités dans certaines Municipalités et centres ruraux et ce aux fins de relancer une véritable industrialisation ;
- 4°/ l'initiation de programmes d'investissement comportant

⁹ Action de rendre les usufruitiers propriétaires

la réalisation d'infrastructures et d'équipement de base (routes, pistes, eau potable et assainissement, voirie urbaine, électrification rurale) à même d'améliorer les conditions de vie des habitants.

Enfin, on ne peut que s'accorder avec René DEMEESTERE¹⁰ qui rapporte que la stratégie se définit comme étant l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources pour atteindre un objectif. ».

DEUXIEME PARTIE :

L'ANALYSE ET L'EVALUATION DU PLAN DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL DE LA REGION DE GHARB CHRARDA

¹⁰ René DEMEESTERE : Le contrôle de gestion dans le secteur public.LGDJ.2002, p.27

BNI HSSEN

CHAPITRE I

ANALYSE GENERALE DU PLAN DE
DEVELOPPEMENT

CHAPITRE I

ANALYSE GENERALE DU PLAN DE DEVELOPPEMENT

Introduction :

La stratégie adoptée par les conseils élus de la Région a été déclinée en projets de développement et en programmes d'investissement intégrés dans leurs plans quinquennaux au titre des années 2000-2004.

En effet, conformément à la méthodologie retenue, les investissements prévus au titre du Noyau dur s'élèvent à **2.194.884.153 Dh.**, alors que le besoin de financement de la Banque de projets est évalué à **5.243.940.073 Dh.**

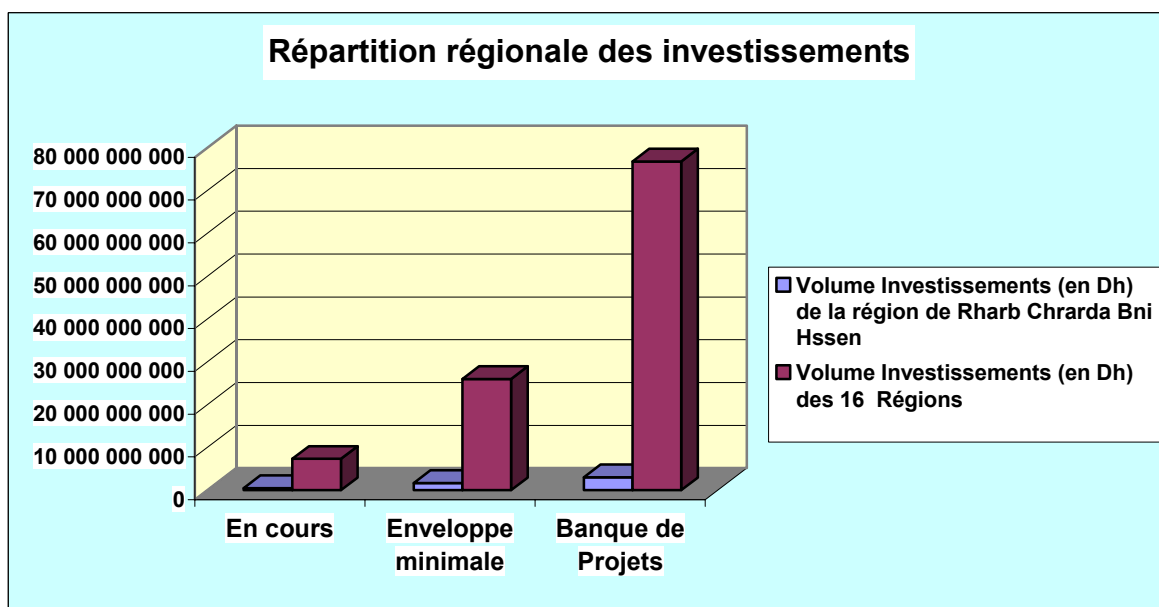
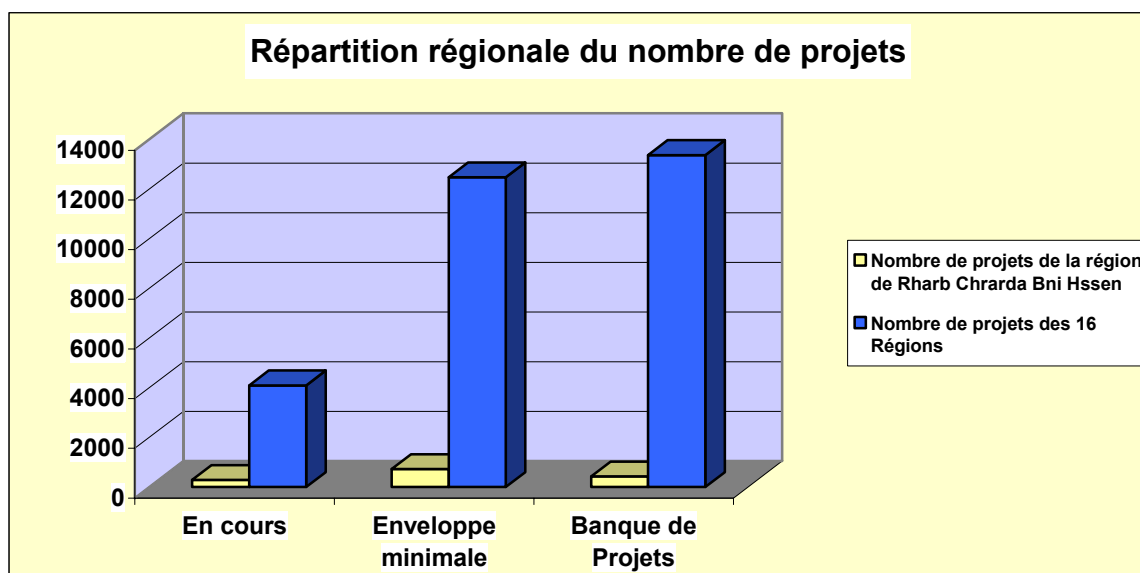
Cette banque de projet est constituée exclusivement des actions et de projets de développement dont le financement est indisponible au regard de la situation actuelle des finances des Collectivités Locales.

Une étude comparative entre les données quantitatives du plan de développement économique et social 2000-2004 de la Région du Gharb Cherrarda Bni Hssen et des autres régions du Royaume permet de tirer les enseignements, objet du développement qui suivra.

Le tableau et les graphes ci après renseignent sur le nombre des projets

dont la répartition géographique, par catégorie et par volume se présente comme suit.

| Type de projet | Nombre | | Volume Investissements (en Dh) | |
|--------------------|-------------------------|------------------|--------------------------------|------------------------|
| | Rharb Chrarda Bni Hssen | Total 16 Régions | Rharb Chrarda Bni Hssen | Total 16 Régions |
| En cours | 281 | 4 093 | 498 878 482 | 7 349 279 650 |
| Enveloppe minimale | 716 | 12 469 | 1 696 005 671 | 26 002 903 591 |
| Banque de Projets | 419 | 13 365 | 3 049 055 920 | 76 811 218 255 |
| Total | 1 416 | 29 927 | 5 243 940 073 | 110 163 401 496 |



I - ANALYSE DU NOYAU DUR

Il est à rappeler que le noyau dur appelé également, « programme d'action prioritaire » est composé des projets en cours et ceux figurant dans l'enveloppe minimale.

1) Les projets en cours

Il s'agit de projets déjà initiés par les Collectivités Locales concernées avant la date de lancement du processus de planification mais dont la date d'achèvement est prévu au courant de la période du plan quinquennal. La part représentée par ces projets est assez importante de sorte qu'elle avoisine les **23%** du noyau dur du Plan.

A souligner que le nombre des projets en cours de réalisation s'élevait à **281 projets** correspondant à une enveloppe budgétaire de **498.878.482 DH**, dont la répartition sectorielle ci-après, permet de constater que le secteur d'électrification, en raison de la prédominance rurale de la région, vient en tête des investissements à réaliser au titre de ce quinquennat, suivi des secteurs des équipements spécialisés, des aménagements communaux et des routes secondaires qui représentent plus de **46%** des investissements en cours de réalisation par l'ensemble des Collectivités publiques décentralisées de cette Région.

A cet effet, le tableau ci-après présentera la répartition sectorielle des investissements à réaliser par la région du Gharb en comparaison avec la situation consolidée d'ordre national.

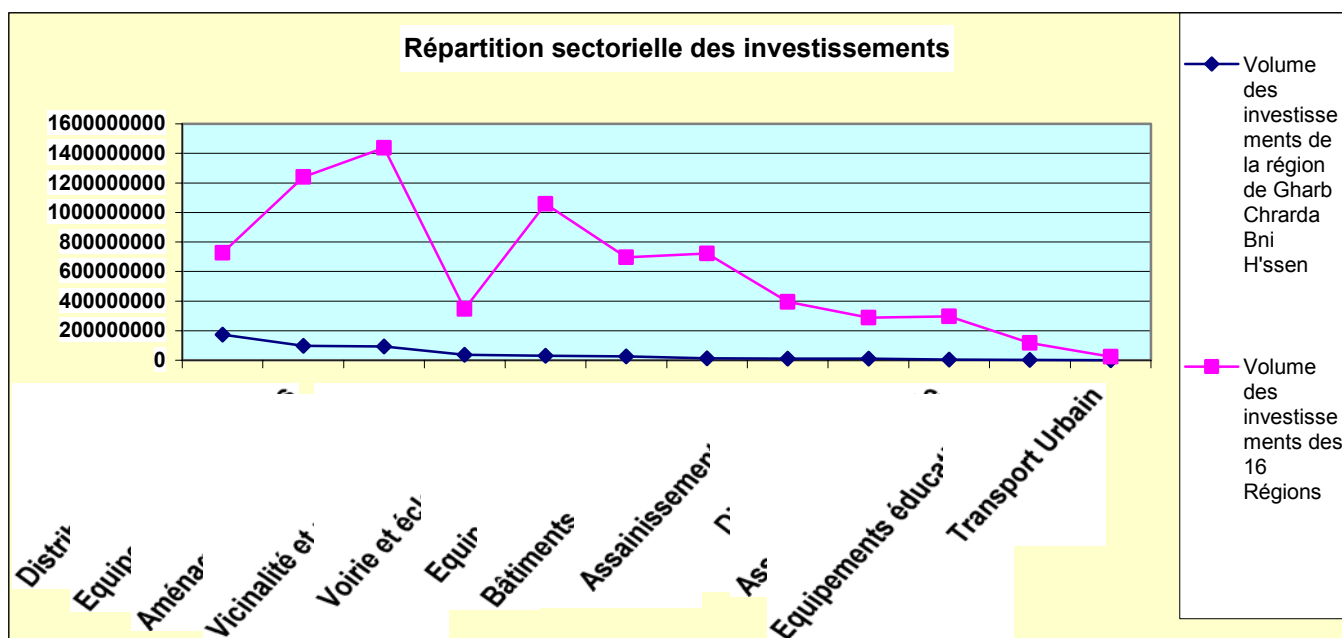
| Régions Secteurs | Gharb Chrarda Bni H'ssen | | Total 16 Régions | |
|-------------------------------------|-----------------------------|--------|---------------------------|--------|
| | Volume investissements | % | Volume investissements | % |
| Distribution électricité | 174.068.324 | 34,71% | 725.876.056 | 9,88% |
| Equipements spécialisés | 98.267.469 | 19,60% | 1.239.553.780 | 16,87% |
| Aménagements communaux | 93.139.941 | 19,09% | 1.437.065.016 | 19,55% |
| Vicinalité et routes secondaires | 37.367.450 | 7,45% | 347.122.743 | 4,72% |
| Voirie et éclairage public | 29.892.156 | 5,96% | 1.058.112.360 | 14,40% |
| Equipements sociaux | 25.680.330 | 5,12% | 695.526.883 | 9,46% |
| Bâtiments administratifs | 12.157.746 | 2,42% | 721.305.233 | 9,81% |
| Assainissement | 11.711.242 | 2,34% | 395.643.429 | 5,38% |

| | | | | |
|---------------------------------------|-------------|-------|---------------|-------|
| solide | | | | |
| Distribution eau | 10.794.333 | 2,15% | 289.419.849 | 3,94% |
| Assainissement liquide | 4.339.600 | 0,87% | 297.187.031 | 4,04% |
| Equipements éducatifs et de formation | 1.459.890 | 0,29% | 117.950.949 | 1,60% |
| Transport Urbain | 0 | 0 | 24.516.321 | 0,33% |
| Soit un total général | 498.878.481 | 100% | 7.349.279.650 | 100% |

De visu, une comparaison sommaire entre les choix sectoriels prioritaires opérés par la Région Gharb Chrarda Bni Hssen et l'ensemble des régions du Royaume, tels qu'ils ressortent dans le graphe ci-après, permet de constater que le secteur de l'électrification représente plus de 34 % des investissements de cette région, alors que ce secteur, sur le plan national représente moins de 10%.

Ceci s'explique bien évidemment par la prédominance du caractère rural de la Région et de son besoin accentué en matière d'électrification.

Quant aux aménagements communaux, il est à constater que les investissements à réaliser se situent au niveau de la même fourchette entre 19% et 19,5%.



2) L'enveloppe minimale

A rappeler préalablement que la caractéristique fondamentale de l'enveloppe minimale réside essentiellement dans le mode de la prévision basé sur la disponibilité du financement calculé sur les capacités

financières de la collectivité en référence aux investissements réalisés au cours des cinq dernières années.

Quant aux volumes des investissements prévus dans le cadre de l'enveloppe minimale au titre du plan 2000-2004, ils ont été évalués à **1.696.005.671 Dh.** soit **67%** du noyau dur du Plan.

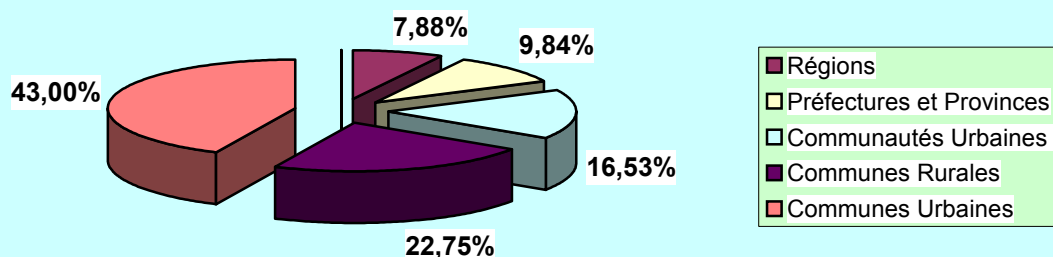
La répartition des investissements par type de collectivité renseigne que les projets à réaliser par les communes rurales, sont au nombre de 516 projets sur 716, pour un montant global de **581 millions de Dh.** Toutefois, ce nombre important de projets démontre surtout leur dimension limitée.

Le tableau ci-après présente un certains nombre d'indicateurs et d'agrégats permettant d'approcher au mieux le positionnement de la région de Gharb Chrarda Bni Hssen par rapport à l'ensemble des régions du Royaume.

| Type de Collectivité | Nombre de Projets | | | Volume des investissements | | |
|----------------------|-------------------------|------------------|-------------|----------------------------|-----------------------|-------------|
| | Rharb Chrarda Bni Hssen | Total 16 Régions | % | Rharb Chrarda Bni Hssen | Total 16 Régions | % |
| Région | 19 | 303 | 7,12% | 120.695.000 | 2.049.516.301 | 7,88% |
| Provinces | 74 | 1560 | 6,56% | 111.321.000 | 2.557.394.877 | 9,84% |
| Cté Urbaine | 6 | 269 | 2,71% | 46.000.000 | 4.299.028.982 | 16,53% |
| Communes Rurales | 516 | 7.843 | 34,28% | 581.429.478 | 5.916.857.449 | 22,75% |
| Communes Urbaines | 101 | 2.494 | 49,33% | 836.560.193 | 11.180.105.982 | 43% |
| Total | 716 | 12.469 | 100% | 1.696.005.671 | 26.002.903.591 | 100% |

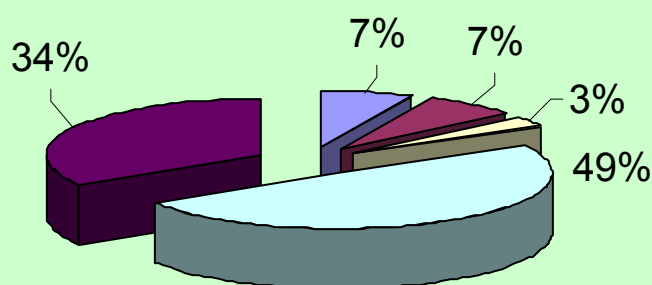
L'analyse de la situation consolidée de l'ensemble des régions par type de collectivité permet de faire des lectures plurielles à partir du graphe qui suit :

Répartition des investissements par type de Collectivités (Région de Gharb Chrarda Beni Hcen)



En relation avec le tableau ci-dessus, il est à retenir que par ordre d'importance et en termes de volume d'investissement, les Communes Urbaines de la région de Gharb Chrarda Bni Hssen mobilisent une enveloppe globale de **836.560.193 DH.**, soit presque la moitié des investissements globaux alors que les Communes Rurales participent avec un investissement ne dépassant guère **35%** de l'ensemble des investissements prévus.

Répartition des investissements par type collectivité



Force est de constater que les investissements des communes urbaines et rurales avoisinent les **84%** des investissements prévus au titre des exercices 2000-2004.

Quant aux investissements des deux Assemblées Provinciales, ils sont évalués à **111.321.000 Dh.**, soit **6,56%** du volume global des investissements prévus au titre de ce quinquennat.

Pour sa part, la Région a prévu la mobilisation d'une enveloppe globale évaluée à **120,7 MDh.** représentant **7,12%** des ressources affectées à l'investissement par l'ensemble des Collectivités Locales relevant territorialement de cette Région.

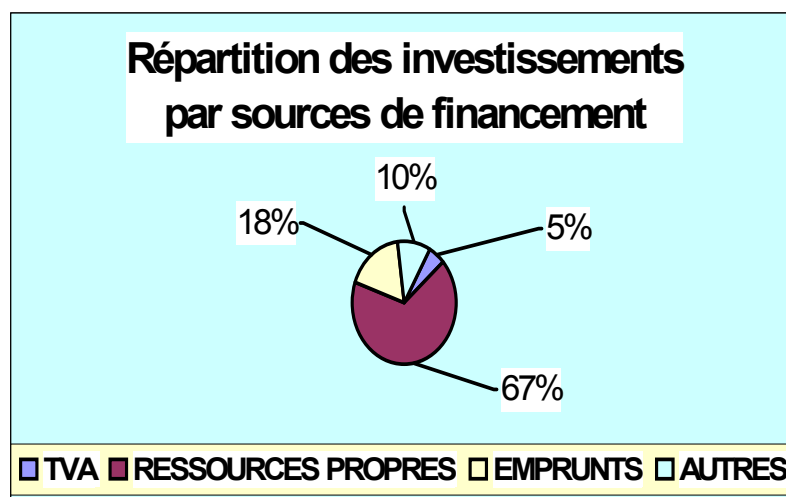
En dernier arrive, la Communauté Urbaine de Kénitra qui a prévu la mobilisation durant la période 2000-2003, date de son abolition, une enveloppe financière évaluée à **46 Millions de Dh.,** soit **2,71%** du volume global des investissements à réaliser pendant cette période.

Le graphe ci-après représentera la répartition des investissements par type de collectivité relevant de la région du Gharb Chrarda Bni Hssen.

Il s'ensuit que la structure de financement des projets à réaliser par les finances propres des collectivités relevant de la région de Gharb Chrarda- Bni- Hssen se présente comme suit, en comparaison avec le niveau national:

- ➔ **66,78%** représentent les ressources propres et les ressources affectés, soit **1.132.651.333 Dh.,** contre **15.059.809.002 Dh.** pour l'ensemble des collectivités locales relevant des seize régions du Royaume;
- ➔ **17,61%** proviennent des emprunts contractés principalement auprès du F.E.C, représentant **298.737.549 Dh.,** contre **19,19%** pour l'ensemble des régions dont les emprunts sont de l'ordre de **4.990.757.917 Dh.;**
- ➔ **5,23%** proviennent de leur part dans le produit de la T.V.A, soit **88.726.348 Dh.,** contre **1.805.607.927 Dh.** pour l'ensemble des collectivités locales relevant des seize régions du Royaume, soit **6,94%** ;
- ➔ **10,37 %** au titre d'autres ressources à mobiliser dans le cadre des Comptes d'Affectation Spéciale ou dans le cadre de partenariat, soit **175.890.441 DH,** contre **15,25%** pour les autres régions, soit **3.965.258.938 Dh.**

Le graphe ci-après présente la répartition des investissements par source de financement au niveau de la Région de Gharb Chrarda Bni Hssen.



En somme, ce montage financier renseigne sur l'importance des ressources propres et de l'épargne des Collectivités Locales dans la réalisation des objectifs fixés puisqu'elles représentent presque **67%** du montant total des investissements.

Quant à la répartition sectorielle des projets choisis en réponse aux besoins prioritaires et urgents des populations, elle se présente en comparaison avec le niveau national, comme suit:

| Régions Secteurs | Gharb Chrarda Bni H'ssen | | | Les Seize Régions | | |
|---------------------------------------|--------------------------|-------------|-------------------|------------------------|-------------|-------------------|
| | Volume investissements | % | Nombre de projets | Volume investissements | % | Nombre de projets |
| Aménagements communaux | 570.499.251 | 33,64% | 122 | 5.943.463.435 | 22,86% | 2.279 |
| Equipements spécialisés | 364.859.942 | 21,51% | 89 | 4.853.542.762 | 18,67% | 1.722 |
| Voirie et éclairage public | 191.162.110 | 11,27% | 37 | 3.950.824.057 | 15,19% | 1.051 |
| Equipements sociaux | 61.668.615 | 3,64% | 43 | 2.588.089.165 | 9,95% | 1.033 |
| Vicinalité et routes secondaires | 130.860.766 | 7,72% | 138 | 2.018.455.415 | 7,67% | 1.340 |
| Bâtiments administratifs | 97.165.728 | 5,73% | 72 | 2.032.209.943 | 7,82% | 1.074 |
| Distribution électricité | 151.686.451 | 8,94% | 83 | 1.622.525.964 | 6,24% | 1.009 |
| Assainissement solide | 46.303.747 | 2,73% | 11 | 1.325.767.983 | 5,10% | 351 |
| Distribution eau | 73.449.426 | 4,33% | 109 | 1.024.318.541 | 3,94% | 2.065 |
| Assainissement liquide | 5.750.000 | 0,34% | 6 | 489.301.222 | 1,88% | 270 |
| Equipements éducatifs et de formation | 2.599.635 | 0,15% | 6 | 114.731.418 | 0,44% | 201 |
| Transport Urbain | 0 | 0,00% | 0 | 39.673.685 | 0,15% | 56 |
| Soit un Total | 1.696.005.671 | 100% | 716 | 26.002.903.590 | 100% | 12.469 |

Il ressort du tableau, ci-dessus, que toute l'importance est accordée tant par les conseils élus de la Région de Gharb Chrarda Bni H'ssen que par les conseils de l'ensemble des autres régions, aux secteurs d'aménagements communaux et des équipements spécialisées et ce en raison de leur relation étroite avec la promotion et l'amélioration des conditions et du cadre de vie des populations.

On entend par secteurs:

- d'aménagements communaux toutes les opérations de relogement des bidonvillois, d'aménagement de places et jardins publics et la réalisation de lotissements, etc.;
- d'équipements spécialisées la construction d'abattoirs, de marché de gros, de gares routières, aménagement de zones industrielles etc.

Sur le plan national, on peut retenir que le secteur social occupe une place distinguée de sorte que les investissements à réaliser sont de **10%** de l'investissement global qui est de l'ordre de **26 milliards de Dh.**

Par ailleurs et afin de mieux appréhender le poids et la position de la Région de Gharb en termes d'investissements et de création de richesse et de l'emploi, la répartition géographique des investissements par région peut constituer un indicateur et un élément de mesure:

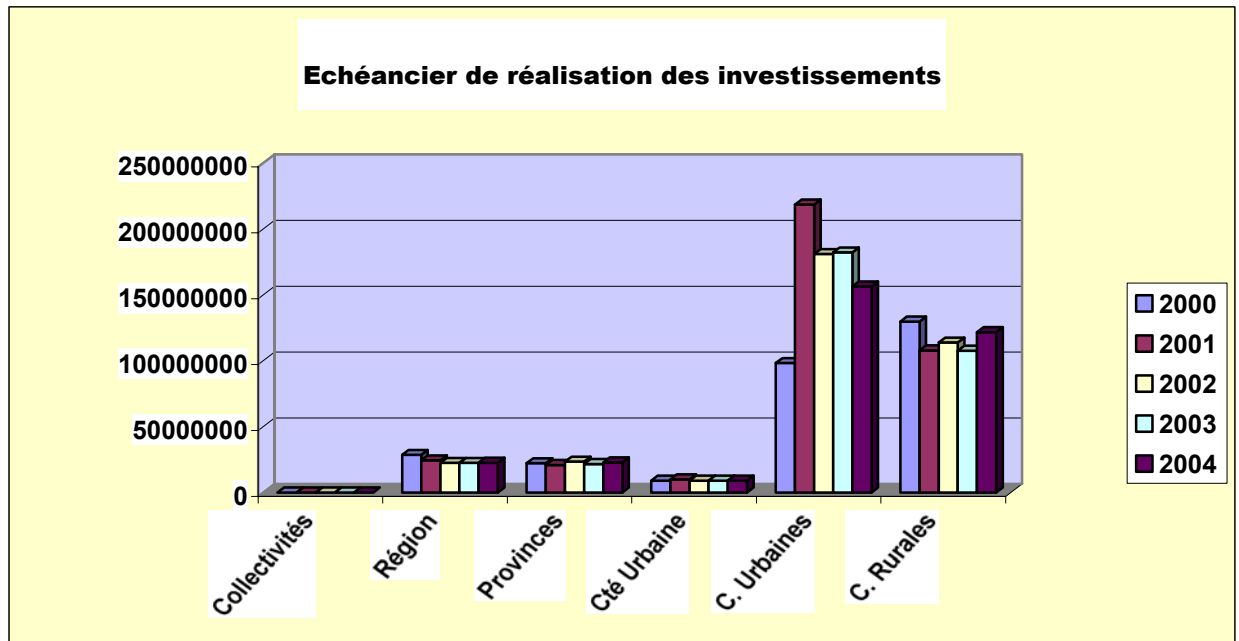
| Régions | Montant | % |
|----------------------------------|-----------------------|-------------|
| Rabat Salé Zemmour Zaër | 4.596.867.765 | 17,68% |
| Grand Casablanca | 2.861.105.091 | 11,00% |
| Marrakech Tensift Al Haouz | 2.505.583.191 | 9,64% |
| Souss Massa Draâ | 2.482.094.920 | 9,55% |
| Tanger Tétouan | 2.437.630.637 | 9,37% |
| Gharb Cherrarda Bni Hssen | 1.696.005.671 | 6,52% |
| Oriental | 1.472.094.480 | 5,66% |
| Fès Boulemane | 1.359.693.769 | 5,23% |
| Doukkala Abda | 1.346.670.513 | 5,18% |
| Chaouia Ouardigha | 1.304.187.393 | 5,02% |
| Meknès Tafilalt | 1.279.606.359 | 4,92% |
| Taza Al Hoceima Taounate | 891.713.990 | 3,43% |
| Guelmim Essemara | 877.996.330 | 3,38% |
| Tadla Azilal | 667.193.444 | 2,57% |
| Laâyoune Boujdour Sakia Al Hamra | 161.546.352 | 0,62% |
| Oued Eddahab Lagouira | 62.913.695 | 0,24% |
| Total | 26.002.903.590 | 100% |

Il ressort de cette répartition régionale que presque **29 %** des investissements à réaliser par les Collectivités Locales du Royaume seront concentrés dans les Régions de Rabat Salé Zemmour Zaër et du Grand Casablanca alors que les investissements des régions de **Laâyoune Boujdour Sakia Al Hamra et Oued Eddahab Lagouira** ne représentent que moins de **1%**.

3) Echancier de réalisation des investissements :

Quant à l'échéancier de réalisation des projets initiés par la Région de Gharb, il se décline par tableau et représentation graphique comme suit:

| Collectivités | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Région | 28624616 | 24470384 | 22500000 | 22500000 | 22600000 |
| Provinces | 22232000 | 20959000 | 23514000 | 21700000 | 22916000 |
| Cté Urbaine | 9000000 | 10000000 | 9000000 | 9000000 | 9000000 |
| C. Urbaines | 98360634 | 218609754 | 180993039 | 182268223 | 156328543 |
| C. Rurales | 129865606 | 108006602 | 113991486 | 107751491 | 121814293 |
| Total | 288082856 | 382045740 | 349998525 | 343219714 | 332658836 |

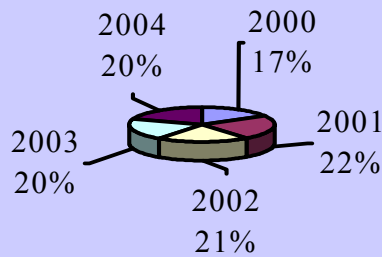


La lecture du tableau et du graphe ci-dessus permettent de tirer de la situation consolidée, les conclusions suivantes :

- faible part de l'investissement durant la première année du plan (288 Millions de Dirhams, soit 17% de l'ensemble des investissements);
- augmentation sensible du volume des investissements durant la deuxième année du plan (soit 22%) ;
- régression progressive mais faible des investissements durant les trois dernières années du Plan (21 à 20 %).

Il s'ensuit de souligner que l'effort d'investissements à déployer par l'ensemble des collectivités locales de la Région du Gharb Chrarda Bni Hssen durant la période du plan de développement économique et social 2000-2004, reste constant. Chose d'ailleurs traduite par le graphe ci-après.

Part annuelle des investissements



Concernant les enseignements à tirer par type de collectivité, il convient de retenir ce qui suit :

- les Communes Rurales participent à l'investissement à hauteur de **129,86 Millions de Dirhams**, la première année du plan et réservent une enveloppe presque constante durant les cinq années du plan avec une moyenne annuelle de **116 Millions de Dh**;
- Le volume des investissements des Communes Urbaines devrait connaître une augmentation passant de **98,36 Millions de Dirhams**, en 2000 à **156,32 Millions de Dirhams** en 2004 soit une augmentation de **58,96%**;
- Pour les deux provinces, le volume des investissements à réaliser est configuré par dents de scie mais renseigne sur l'effort soutenu et constant;
- Quant à la région, son effort durant les quatre dernières années du plan est quasi constant mais reste très limité au regard de ses attributions plurielles en matière de planification et d'aménagement du territoire, d'autant plus que son budget d'investissement devra connaître une baisse passant de **28,62 Millions de Dirhams** durant l'année 2000 à **22,6 Millions de Dirhams** au cours de 2004, soit une régression de **21%**.

Enfin, il est à retenir que la répartition des investissements par année et par habitant permet de dégager les ratios ci-après (en DH/Habitant):

| Année | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-----------------|------|------|------|------|------|
| investissements | 177 | 235 | 215 | 211 | 205 |

II - LA BANQUE DE PROJETS

Est constituée, en principe, des projets prioritaires qui sont des besoins exprimés en termes d'équipements et d'infrastructures de base mais dont le financement est indisponible à l'état actuel des finances des collectivités locales.

Elle est assimilée au déficit enregistré en matière d'infrastructures au niveau de l'ensemble des Collectivités Locales de la Région, dont l'examen de leur banque de projets fait ressortir que le nombre est de **419 projets** nécessitant la mobilisation de ressources financières estimées à **3.049.055.920 Dh.**

1) Répartition sectorielle du déficit :

Le tableau ci-après présente la répartition sectorielle de ces 419 projets et démontre l'importance du déficit, en nombre de projets et en termes d'investissements :

| Secteurs | Montant | % | Nombre projets |
|---------------------------------------|----------------------|-------------|----------------|
| Equipements sociaux | 475.902.510 | 15,61% | 57 |
| Equipements éducatifs et de formation | 29.592.500 | 0,97% | 12 |
| Distribution eau | 60.752.395 | 1,99% | 42 |
| Distribution électricité | 87.207.514 | 2,86% | 56 |
| Assainissement solide | 75.810.000 | 2,49% | 10 |
| Assainissement liquide | 116.000.000 | 3,80% | 5 |
| Transport Urbain | 32.000.000 | 1,05% | 1 |
| Equipements spécialisés | 475.492.331 | 15,59% | 60 |
| Vicinalité et routes secondaires | 158.427.592 | 5,20% | 58 |
| Aménagements communaux | 1.293.729.860 | 42,43% | 81 |
| Voirie et éclairage public | 217.100.000 | 7,12% | 14 |
| Bâtiments administratifs | 27.041.218 | 0,89% | 23 |
| Soit au Total | 3.049.055.920 | 100% | 419 |

En effet, il s'ensuit que le secteur des aménagements communaux (résorption de bidonvilles, réalisation de lotissements communaux, aménagement de sites touristiques et balnéaires, reboisement et plantation, etc.), représente plus de **42%** des besoins prioritaires en matière d'infrastructure, suivi des secteurs des équipements sociaux (construction de complexes sportifs, de maisons de jeunes, de bibliothèques, de foyers féminins, etc.) et des équipements spécialisés (construction d'abattoirs, de marchés de gros, aménagement de zones industrielles, etc.) qui appellent respectivement **15,61%** et **15,59 %** de l'ensemble des investissements à réaliser mais dont le financement fait défaut.

2) Comparaison d'ordre national :

Une confrontation avec la situation consolidée de la Banque des projets des 16 régions du Royaume oblige de retenir que la répartition sectorielle du déficit en matière d'équipement présente des similitudes des besoins territoriaux:

| Secteurs | Montant | % |
|--|-----------------------|--------------|
| Aménagements communaux | 17.171.667.070 | 22,36% |
| Vicinalité et routes secondaires | 12.436.948.231 | 16,19% |
| Equipements spécialisés | 11.439.168.605 | 14,89% |
| Equipements sociaux | 9.272.453.589 | 12,07% |
| Assainissement solide | 5.655.688.795 | 7,36% |
| Voirie et éclairage public | 5.563.733.433 | 7,42% |
| Distribution électricité | 5.078.872.544 | 6,61% |
| Distribution eau | 3.436.155.561 | 4,47% |
| Bâtiments administratifs | 3.337.494.479 | 4,35% |
| Equipements éducatifs et de formation | 1.407.466.976 | 1,83% |
| Transport Urbain | 1.083.701.000 | 1,41% |
| Assainissement liquide | 927.867.972 | 1,21% |
| Soit un total général | 76.811.218.255 | 100 % |

Force est de souligner que si le tableau ci dessus démontre sans ambiguïté l'importance et l'étendue du déficit enregistré en matière d'équipements de base et de proximité, la réalité des besoins semble être beaucoup plus complexe.

En effet, selon des études récentes du Schéma-Directeur National de l'assainissement liquide, il semble que pour résorber le déficit enregistré et répondre aux besoins des 20 prochaines années en termes de réhabilitation et de curage des réseaux existants vétustes, l'équipement des nouvelles zones d'urbanisation spontanée, la restructuration et le renforcement des réseaux d'ossature..., il faut un investissement de l'ordre de **60 milliards Dh.**, alors que ce qui a été jugé prioritaire par les conseils élus et figurant dans la Banque des projets ne dépasse guère **1 milliard Dh.**

Il y va de même pour le secteur de l'assainissement solide, dont l'amélioration des niveaux de propreté des agglomérations urbaines, de collecte des déchets et d'éradication des dépôts sauvages ... nécessitent la mobilisation d'un budget de plus de **14 milliards de Dh.** pour les **20** prochaines années, sans compter les coûts de réalisation des stations de traitement.

Par contre, là encore, les prévisions retenues par les collectivités locales quant aux projets inscrits au niveau de la banque de projets n'excèdent pas **5,6 milliards de Dh.**, ce qui est de nature à soulever des interrogations multiples.

3) Position nationale de la région en matière du déficit :

Par ailleurs, la répartition géographique du déficit en matière des équipements de base et de proximité permet de connaître la position de la région du Gharb Chrarda Bni Hssen en termes de besoins et de déficit par rapport aux autres régions du Royaume:

| Régions | Montant | % |
|---|-----------------------|-------------|
| Oriental | 8.398.918.815 | 10,93% |
| Rabat Salé Zemmour Zaër | 7.598.514.285 | 9,89% |
| Taza Al Hoceima Taounate | 7.569.156.755 | 9,85% |
| Tanger Tétouan | 7.300.876.813 | 9,50% |
| Grand Casablanca | 6.668.738.998 | 8,68% |
| Meknès Tafilalt | 6.251.894.126 | 8,14% |
| Chaouia Ouardigha | 5.901.269.397 | 7,68% |
| Guelmim Essemara | 4.178.605.500 | 5,44% |
| Souss Massa Draâ | 4.082.610.947 | 5,32% |
| Tadla Azilal | 3.873.171.299 | 5,04% |
| Marrakech Tensift Al Haouz | 3.387.233.027 | 4,41% |
| Gharb Cherrarda Bni Hssen | 3.049.055.920 | 3,97% |
| Doukkala Abda | 2.986.787.951 | 3,89% |
| Fès Boulemane | 2.320.321.244 | 3,02% |
| Oued Eddahab Lagouira | 1.838.818.100 | 2,39% |
| Laâyoune Boujdour Sakia Al Hamra | 1.405.245.079 | 1,83% |
| Total | 76.811.218.256 | 100% |

De même, le tableau ci dessus révèle que presque **50%** du déficit se concentre au niveau des Régions de l'Oriental, de Rabat-Salé-Zemmour-Zaër, de Taza-Al Hoceima-Taounate, de Tanger-Tétouan et du Grand Casablanca.

Toutefois, force est de constater que pour les collectivités locales de la région de Gharb Chrarda Bni Hssen, les besoins et le déficit en équipement n'est qu'à peine d'ordre de **4%**.

CHAPITRE II:

**EVALUATION QUANTITATIVE OU BILAN
DES REALISATIONS PHYSIQUES AU TITRE
DES ANNEES 2000-2003 :**

CHAPITRE II: EVALUATION QUANTITATIVE OU BILAN DES REALISATIONS PHYSIQUES AU TITRE DES ANNEES 2000-2003 :

De prime abord, il est à signaler au préalable qu'on entend par Commission du Suivi, celle issue du Conseil Supérieur de la Promotion Nationale et du Plan, institution constitutionnelle chargée d'approuver les Plans Régionaux du Développement.

En effet, dans le cadre de la mise en œuvre des recommandations de la Commission du Suivi du plan de développement économique et social 2000-2004, consistant en l'instauration d'un système de suivi des projets inscrits dans les plans quinquennaux des collectivités locales, le Ministre de l'Intérieur a adressé en l'objet, la circulaire n°145 en date du 25 septembre 2002 .

Cette circulaire adressée aux Walis et Gouverneurs des Préfectures et Provinces en les invitant à créer et à mettre en place, sous leur présidence, « d'une structure de pilotage composée des représentants des services techniques, des présidents des collectivités locales concernées et de toute autre personne dont la présence est jugée nécessaire »¹¹.

Il est à noter que la méthodologie adoptée préconise l'instruction rigoureuse d'une « fiche de suivi des projets » et d'un « récapitulatif général » dont le respect des modèles préétablis est impératif.

A cet effet, l'examen et l'exploitation de ces fiches permettent de tirer les enseignements suivants les répartitions par type de collectivité et sectorielle.

I- Répartition par type de collectivité et par secteur selon les crédits engagés

1) La répartition par type de collectivité :

1.1 Le Conseil Régional :

Il y a lieu de retenir que le total des crédits engagés ont atteint 45.268.430 dhs pour la réalisation de 16 projets, tous localisés à la Province de Kénitra, ce qui pourrait soulever la question relative à la part zéro réservée à la province de Sidi Kacem.

¹¹ La circulaire n°145 du 25 septembre 2002, portant « Suivi des projets inscrits au titre du Plan de Développement Economique et Social des collectivités locales pour la période 2000 – 2004.

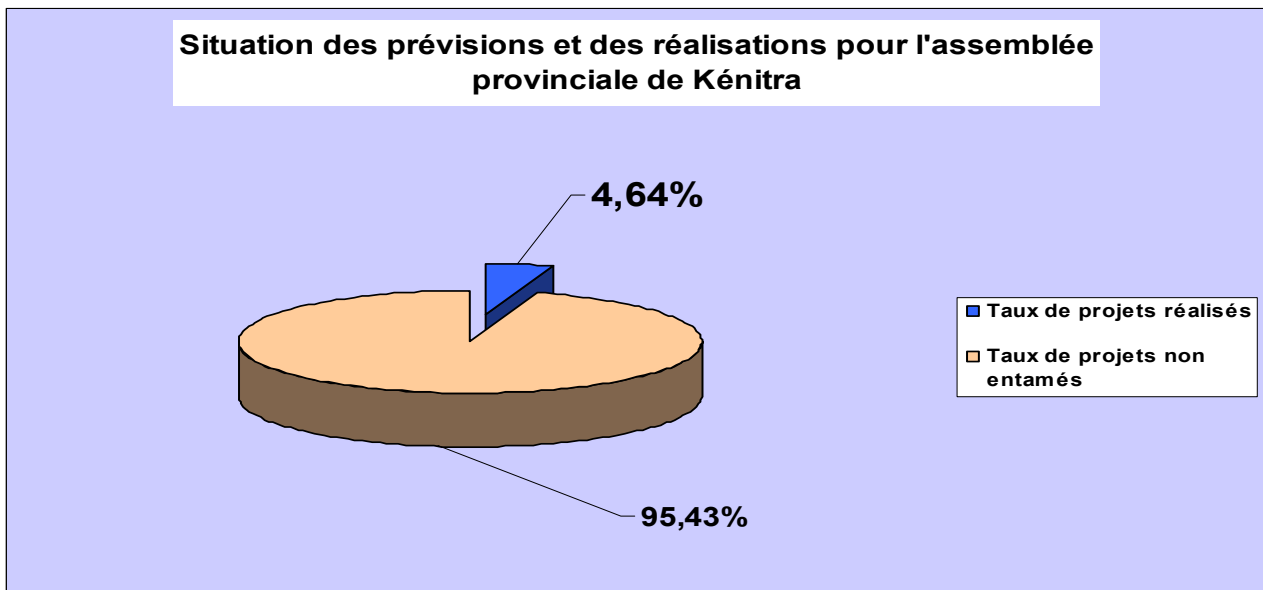
De même, il est à noter que deux projets n'ont pas encore été entamés et que trois projets seulement ont été réalisés. Ce qui évoque la question de cadence de réalisation voire des difficultés de prévisions pour absence des études préalables ou autres facteurs internes ou d'externalités négatifs.

1.2 Les Assemblées Provinciales :

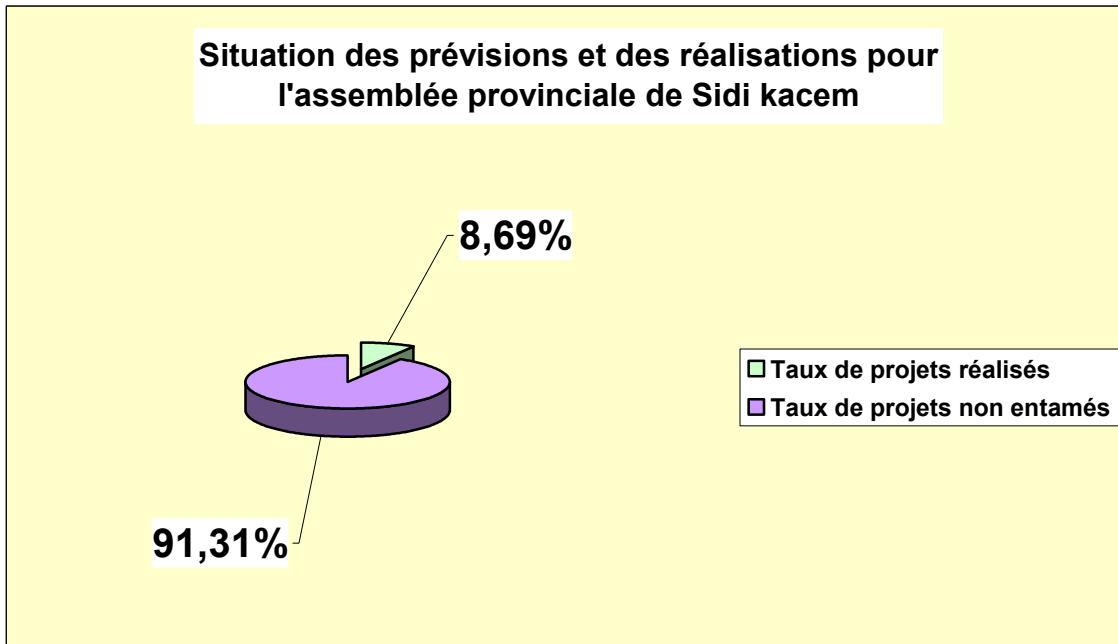
Sur les 111 projets prévus par les assemblées provinciales de Kénitra et de Sidi Kacem, 66 projets ont été engagés, soit 59,46 % de l'ensemble des prévisions, pour un montant global de 46.012.253 dh.

Cet indicateur du taux de réalisation est révélateur des difficultés rencontrées au niveau des deux provinces de la Région Gharb Chrarda Bni Hssen en matière de programmation de leurs investissements, sachant pourtant qu'on est toujours dans le cadre du noyau dur dont le financement est en principe disponible.

Toutefois, cette appréciation d'ordre général n'est guère valable pour l'assemblée provinciale de Kénitra qui sur 65 projets prévus 59 ont été achevés et 3 sont en cours de réalisation pour un investissement de 44.062.253 dh, alors que 3 autres projets n'ont pas été entamés, soit en somme, un taux de réalisation de 95,38%, tel qu'il est décrit ci dessous.



Toutefois, cette évaluation reste pertinente pour le cas de l'assemblée provinciale de Sidi Kacem qui n'a pu réaliser que 4 projets d'un montant de presque de 2 millions de dhs sur les 46 projets initialement prévus, soit un taux de réalisation de 8,69 %, tel qu'il est illustré par la représentation ci-après.



1.3 La Communauté Urbaine :

Il est à noter que le champ d'intervention de l'ex. Communauté Urbaine se limitait aux agglomérations urbaines de la Province de Kénitra et ipso facto, les projets prévus, au nombre de 9, ne concernent pas la Province de Sidi Kacem.

Le suivi des réalisations au niveau des agglomérations urbaines de Kénitra a démontré que le nombre de projets engagés est 5 pour un investissement de 61,5 millions de dhs, dont 3 projets sont déjà réalisés et deux en cours. Ce qui permet de dire que le taux de réalisation est de 55,55%.

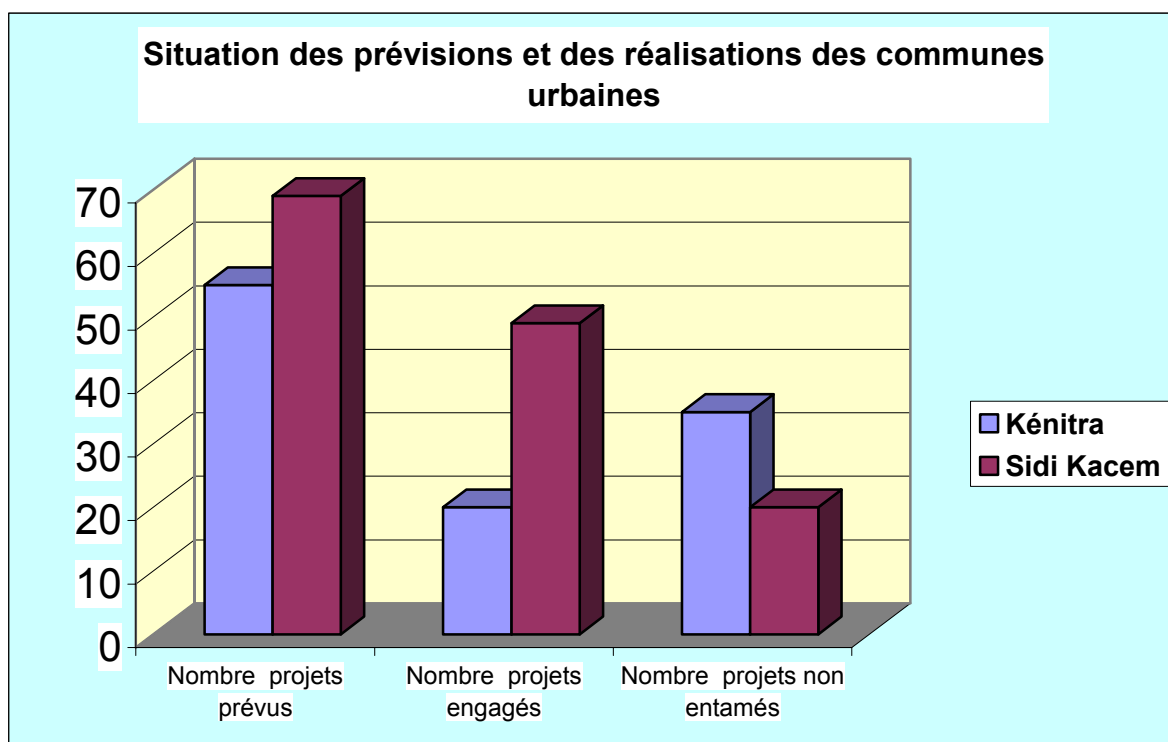
1.4 Les communes urbaines :

L'examen de la situation consolidée des prévisions et des réalisations des communes urbaines des provinces de Sidi Kacem et de Kénitra qui sont respectivement au nombre de 6 et 11, traduit l'existence des disproportions en termes d'investissements.

Lesquels disproportions se traduisent par le volume des investissements et le nombre de projets prévus par les communes urbaines de la Province, chef lieu de la région qui restent inférieurs à ceux des communes de la Province de Sidi Kacem, représentant ainsi uniquement 46,66% de l'ensemble des crédits engagés.

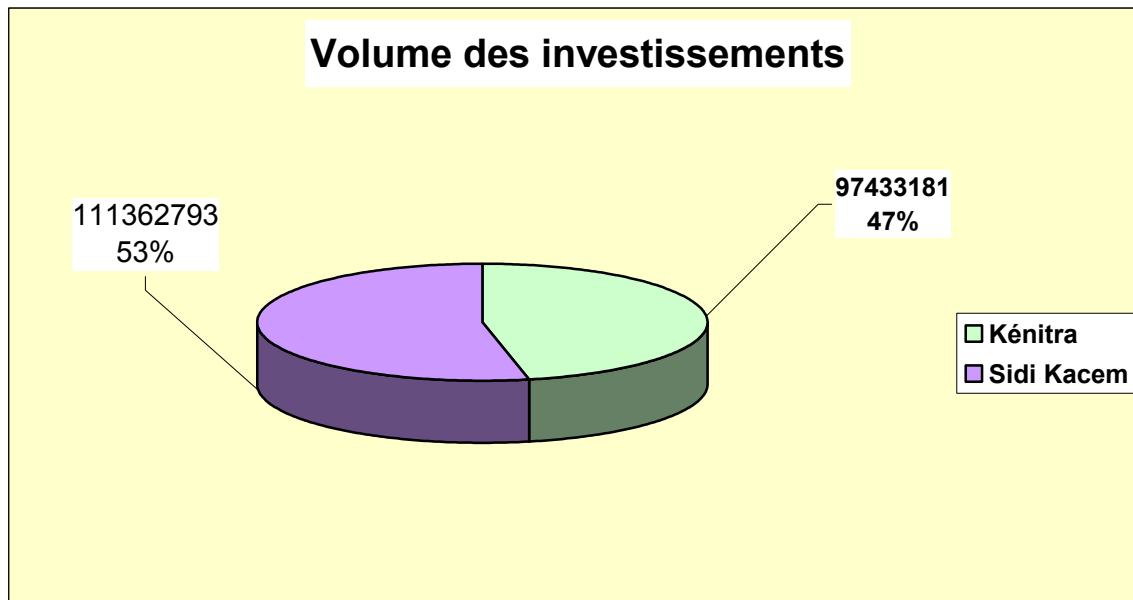
En effet, le tableau et le graphe ci-après permettent d'apprécier ces disparités en termes des prévisions et des réalisations:

| Provinces | Nombre projets prévus | Nombre projets engagés | Nombre projets non entamés | Volume des investissements |
|------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Kénitra | 55 | 20 | 35 | 97 433 181 |
| Sidi Kacem | 69 | 49 | 20 | 111 362 793 |
| Total | 124 | 69 | 55 | 208 795 974 |



Il s'ensuit que le taux de réalisation des projets au niveau des communes urbaines de la Province de Kénitra n'excède pas 37 % alors que celui des communes urbaines de la Province de Sidi Kacem dépasse 70 %.

En termes d'investissements, les communes urbaines de la Province de Sidi Kacem ont mobilisé un financement de 111 millions de dh, soit 53,33 % de l'enveloppe globale engagée, tel qu'il ressort du camembert ci dessous.



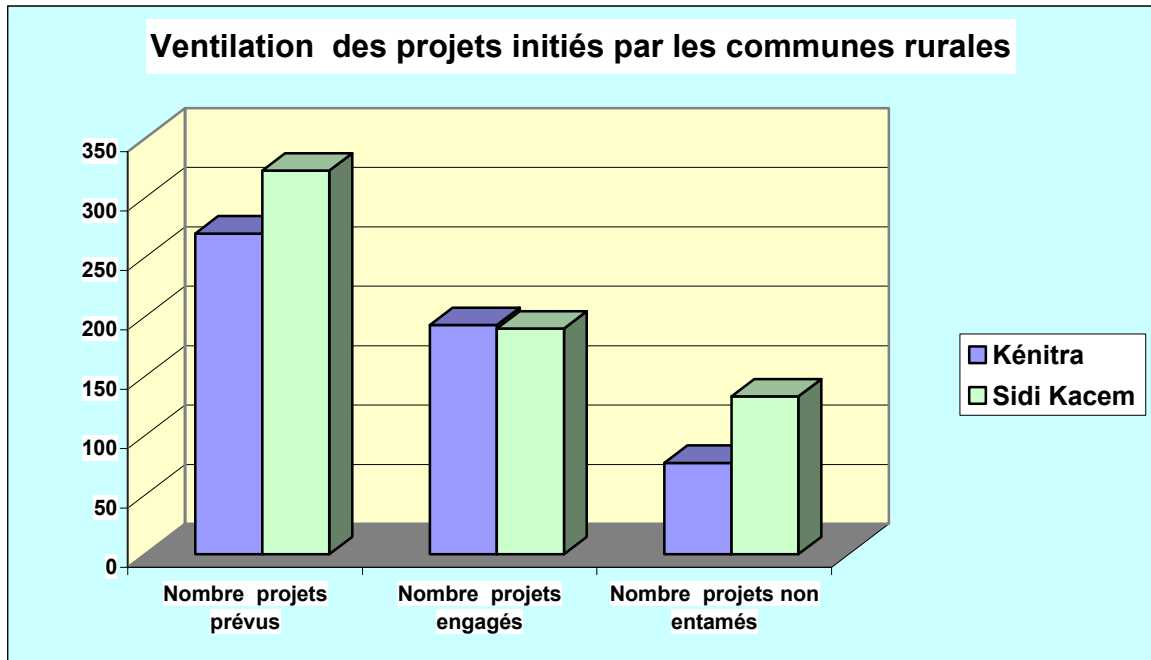
Toutefois, pour apprécier objectivement le rôle des communes urbaines de la province de Kénitra, il convient de comptabiliser à leur profit les réalisations de la communauté urbaine qui en est l'émanation.

1.5 Les communes rurales :

Les communes rurales qui sont au nombre de 34 à la Province de Sidi Kacem contre 27 à la Province de Kénitra ont engagé conjointement des crédits de l'ordre de 308,3 millions de dh pour la réalisation de 383 projets dont 332 sont achevés et 41 en cours de réalisation.

Le tableau et le graphe ci après permettent d'avoir un aperçu sur la ventilation des projets initiés par les communes rurales, par province et par volume d'investissements :

| Provinces | Nombre projets prévus | Nombre projets engagés | Nombre projets non entamés | Volume des investissements |
|--------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Kénitra | 270 | 193 | 77 | 202 649 822 |
| Sidi Kacem | 323 | 190 | 133 | 105 657 501 |
| Total | 593 | 383 | 210 | 308 307 323 |

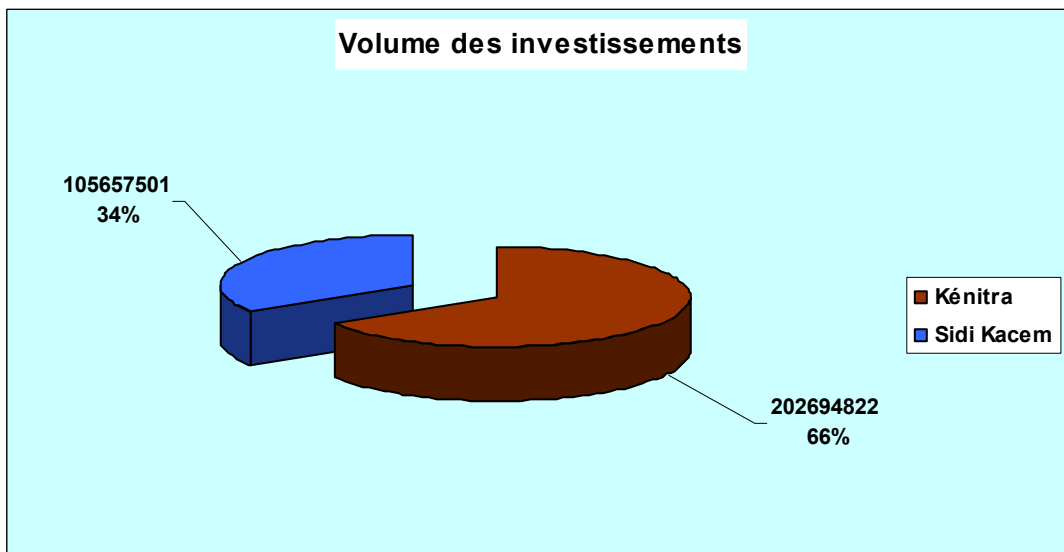


Il ressort d'une lecture sommaire du tableau ci-dessus, que le taux d'engagement des projets au niveau des communes rurales de la Province de Sidi Kacem représente presque 59 % alors que celui des communes rurales de la Province de Kénitra dépasse 71%.

En termes d'investissements, les 27 communes rurales de la Province de Kénitra ont engagé un financement de presque de 203 millions de dh, soit un taux de 66 % de l'enveloppe globale engagée.

Par contre, il est à souligner que les crédits engagés par les 34 communes rurales de la Province de Sidi Kacem, ont atteint moins de 106 millions de dh soit un taux d'engagement de 34% de l'investissement en question et ce, pour la réalisation de 190 projets.

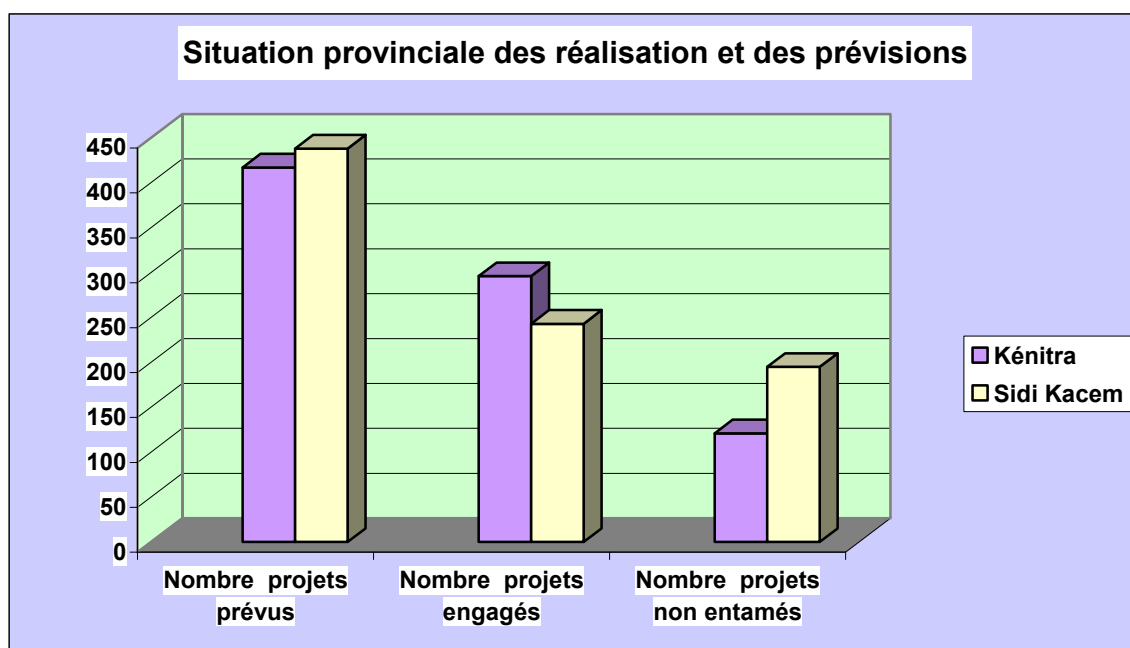
Ainsi, la représentation ci-après illustre les disparités en question.



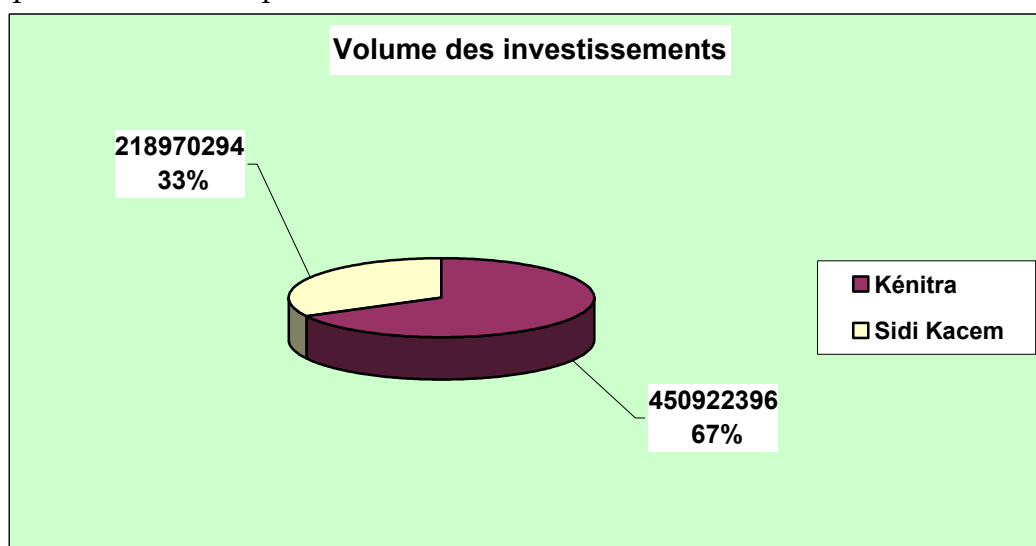
1.6 Les situations provinciales consolidées :

A titre de synthèse, le tableau et le graphe ci après présentent la situation consolidée par province, des prévisions et des engagements de l'ensemble des collectivités locales ainsi que ceux de la communauté urbaine au titre des exercices 2000-2003 :

| Provinces | Nombre projets prévus | Nombre projets engagés | Nombre projets non entamés | Volume des investissements |
|--------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Kénitra | 417 | 296 | 121 | 450 922 396 |
| Sidi Kacem | 438 | 243 | 195 | 218 970 294 |
| Total | 855 | 539 | 316 | 669 892 690 |



Quant au volume des investissements engagés, il est à retenir que les collectivités locales relevant de la Province de Kénitra ont mobilisé un financement à hauteur de 67%, soit presque 451 millions de dhs, alors que les investissements de celles rattachées à la province de Sidi Kacem n'ont dépassé guère 220 millions de dhs, tel qu'il ressort de la représentation ci-après.



Force est de noter que l'enseignement majeur à tirer est que le décalage entre les prévisions et les réalisations est énorme allant de presque 30% pour les collectivités relevant de la Province de Kénitra à 44,5% pour celles rattachées à la Province de Sidi Kacem.

Décalage d'ailleurs, de nature à permettre de soulever des interrogations plurielles qui concernent en somme le système de planification, du diagnostic au suivi-évaluation.

Autrement dit, ces interrogations interpellent à la fois le processus de planification dans sa globalité, les capacités des planificateurs, le rôle de l'environnement interne et externe, la fiabilité des techniques de prévisions et de programmation des investissements adoptées...

2) La répartition des crédits engagés par secteur d'intervention et par province:

Le tableau ci-après ainsi que les graphes qui suivent, permettent de saisir les choix stratégiques qui traduisent la vision des conseils élus des deux provinces de la Région.

| Secteurs | Total des crédits engagés | KENITRA | | SIDI KACEM | |
|---------------------------------------|---------------------------|--------------------|------------|--------------------|------------|
| | | crédits engagés | % | crédits engagés | % |
| Distribution électricité | 146 144 254 | 88 409 633 | 19,60 | 57 734 621 | 26,36 |
| Equipements spécialisés | 144 972 045 | 100 756 860 | 22,34 | 44 215 185 | 20,20 |
| Aménagements communaux | 77 863 494 | 74 684 910 | 16,56 | 3 178 584 | 1,45 |
| Vicinalité et routes secondaires | 85 727 918 | 63 442 748 | 14,06 | 22 285 170 | 10,18 |
| Voirie et éclairage public | 86 361 486 | 55 433 875 | 12,30 | 30 927 611 | 14,12 |
| Equipements sociaux | 10 447 652 | 9 008 355 | 2 | 1 439 297 | 0,65 |
| Bâtiments administratifs | 48 435 855 | 27 759 888 | 6,15 | 20 675 967 | 9,45 |
| Assainissement solide | 5 546 733 | 2 473 701 | 0,56 | 3 073 032 | 1,40 |
| Distribution eau | 34 721 668 | 25 307 455 | 5,62 | 9 414 213 | 4,30 |
| Assainissement liquide | 24 349 647 | 1 679 798 | 0,37 | 22 669 849 | 10,35 |
| Equipements éducatifs et de formation | 5 321 938 | 1 965 173 | 0,43 | 3 356 765 | 1,54 |
| Transport Urbain | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Soit un total | 669 892 690 | 450 922 396 | 100 | 218 970 294 | 100 |

En effet, cette répartition sectorielle renseigne sur l'importance accordée par les conseils élus, aux différents équipements et infrastructures de base qui ont une relation très étroite avec la promotion et l'amélioration des conditions de vie des populations.

Par ailleurs, cette répartition par secteur permet de faire les constatations suivantes.

2.1 Le secteur de distribution d'électricité :

Il vient en tête des investissements réalisés par la Province de Sidi Kacem au titre des exercices 2000-2003 et ce, en raison de la prédominance du caractère rural de cette entité territoriale avec un volume budgétaire de 57 734 621 de dhs soit 26,36% de l'ensemble des crédits engagés par cette province.

Il y va de même pour la Province de Kénitra qui a réservé le deuxième rang de priorité à ce secteur en mobilisant 88 409 633 de dh soit 19,60 % de l'ensemble de ses investissements.

2.2 Les équipements spécialisés :

Il s'agit en fait de la construction d'abattoirs, de marché de gros, de gares routières, aménagement de zones industrielles etc.

Dans ce cadre, les investissements réalisés par l'ensemble des collectivités de la Région de Gharb en matière des équipements spécialisés ont atteint presque 145 millions de dh et représentent respectivement pour les provinces de Kénitra et de Sidi Kacem les taux de 22,34% et 20,20%.

2.3 Les secteurs des aménagements communaux et de l'assainissement liquide:

Ils constituent les domaines de divergence par excellence et traduisent le particularisme des choix opérés par les différents conseils élus.

Autrement dit, les collectivités de la Province de Kénitra ont mobilisé plus de 16% de leurs investissements pour le secteur des aménagements communaux, contre seulement 1,45% affecté par les collectivités de la Province de Sidi Kacem.

A l'inverse, les conseils élus de la Province de Sidi Kacem ont réservé pour l'assainissement liquide, un investissement de près de 23 millions de dh soit 10,35 %, alors que ceux de la Province de Kénitra n'ont engagé à peine que 0,37 %, soit 1,7 millions de dh.

2.4 La voirie et l'éclairage public :

Les investissements réalisés démontrent l'importance que revêt les actions entreprises par les élus locaux dans ce secteur primordial auquel les collectivités locales des Provinces de Kénitra et de Sidi Kacem ont mobilisé respectivement une enveloppe de 55 433 875 de dh soit 12,30 % et 30 927 611 de dh soit 14,12%.

2.5 Le secteur de vicinalité et des routes secondaires :

Les investissements mobilisés par les collectivités de Sidi Kacem et de Kénitra ne présentent pas, à leur tour, une certaine analogie des choix puisque les taux varient de 10 à 14% avec des enveloppes respectives de 22 millions de dh et de 63 millions de dh.

2.6 Les bâtiments administratifs :

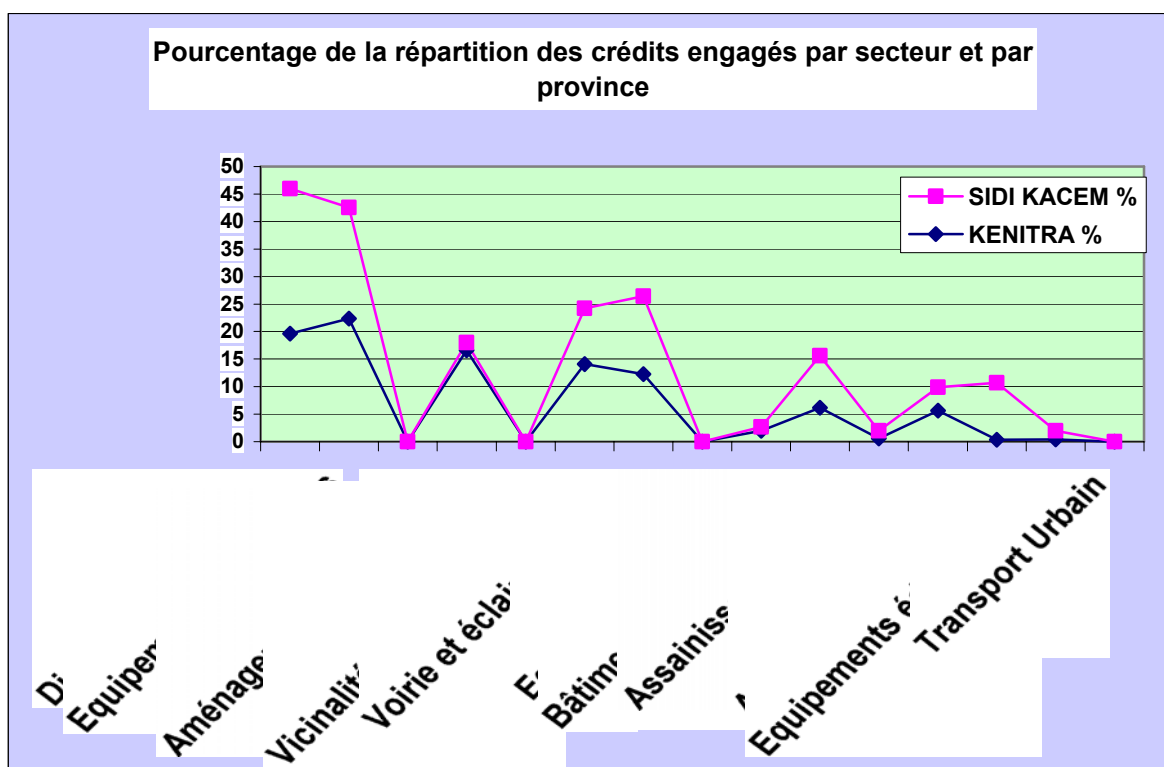
Le besoin ressenti en matière des structures administratives a conduit les collectivités des provinces de Kenitra et de Sidi Kacem à mobiliser un investissement de presque de 50 millions de dh, ventilé respectivement 27, 75 millions de dh soit 6,15 % et 20, 67 millions de dh soit 9,45 % et ce, afin de rapprocher davantage l'administration des administrés.

2.7 Le secteur de distribution d'eau :

Les investissements mobilisés en faveur de ce secteur par les conseils élus de Kenitra n'excèdent même pas 6% soit 25 millions de dh contre 4,3%, soit 9,4 millions de dh, par ceux de la Province de Sidi Kacem.

2.8 Les autres secteurs :

Il s'agit des secteurs des transports, des équipements éducatifs et de formation, des équipements sociaux et de l'assainissement solide, dont les investissements affectés par les élus des collectivités des deux provinces varient de 0 à 2%.

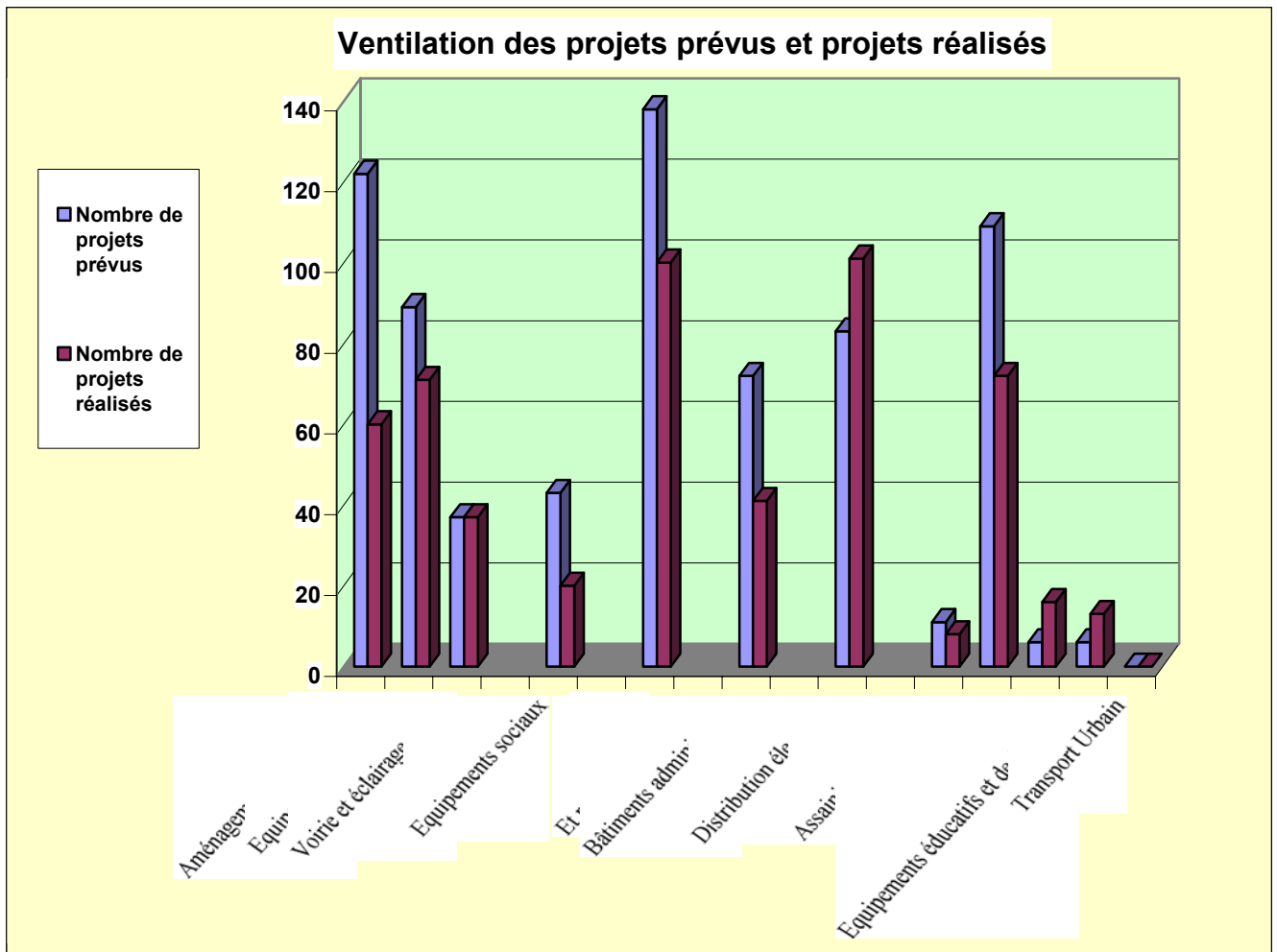


II- Répartition sectorielle des montants d'investissements et des de crédits engagés par domaine d'intervention

1) La répartition sectorielle des montants des investissements prévisionnels et des montants des crédits engagés:

Le tableau ci-après, présente l'intérêt de synthétiser les prévisions d'investissement au titre des plans quinquennaux 2000-2004 et les réalisations en termes de projets engagés durant la période 2000-2003, dont la majorité est réalisée et le reste est en cours d'achèvement.

| Secteurs | PREVISIONS | | | REALISATIONS | | |
|---------------------------------------|-----------------------------|------------|-------------------|-------------------------|------------|-------------------|
| | Montant des investissements | % | Nombre de projets | Montant des engagements | % | Nombre de projets |
| Aménagements communaux | 570.499.251 | 33,64 | 122 | 77 863 494 | 11,62 | 60 |
| Equipements spécialisés | 364.859.942 | 21,51 | 89 | 144 972 045 | 21,64 | 71 |
| Voirie et éclairage public | 191.162.110 | 11,27 | 37 | 86 361 486 | 12,90 | 37 |
| Equipements sociaux | 61.668.615 | 3,64 | 43 | 10 447 652 | 1,57 | 20 |
| Vicinalité Et routes secondaires | 130.860.766 | 7,72 | 138 | 85 727 918 | 12,80 | 100 |
| Bâtiments administratifs | 97.165.728 | 5,73 | 72 | 48 435 855 | 7,24 | 41 |
| Distribution électricité | 151.686.452 | 8,94 | 83 | 146 144 254 | 21,81 | 101 |
| Assainissement solide | 46.303.747 | 2,73 | 11 | 5 546 733 | 0,82 | 8 |
| Distribution eau | 73.449.426 | 4,33 | 109 | 34 721 668 | 5,18 | 72 |
| Assainissement liquide | 5.750.000 | 0,34 | 6 | 24 349 647 | 3,63 | 16 |
| Equipements éducatifs et de formation | 2.599.635 | 0,15 | 6 | 5 321 938 | 0,79 | 13 |
| Transport Urbain | 0 | 0,00 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Soit au Total | 1.696.005.672 | 100 | 716 | 669 892 690 | 100 | 539 |



De ce fait, l'absence du référentiel commun, rend une comparaison permettant de dégager des indicateurs fiables pour mesurer le processus de planification dans ses aspects vision et action, impertinente et non édifiante.

Toutefois, force est de constater, in visu, que le secteur des équipements éducatifs et de formation a bénéficié d'un effort financier supplémentaire équivalent aux prévisions, lui permettant ainsi de doubler par deux le nombre de projets.

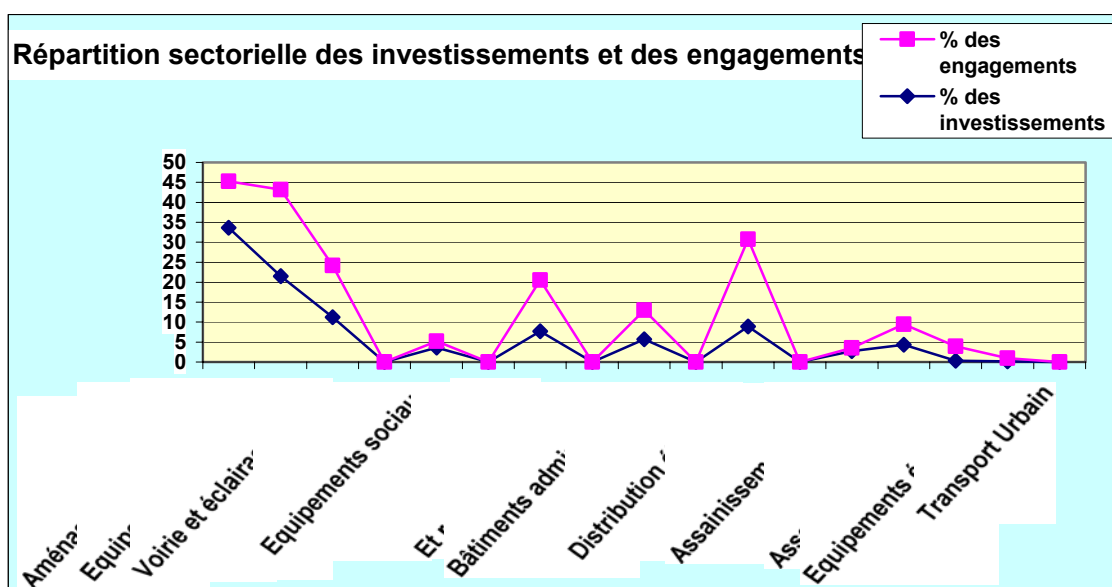
Il y va de même, pour le secteur de l'assainissement liquide qui a connu une évolution notable, en passant de 5,75 millions de dh à 24,35 millions de dh, soit presque une multiplication par cinq sans compter bien évidemment l'année en cours, dernière année du plan.

Par ailleurs, des tendances lourdes s'imposent et des conclusions sont à retenir quant aux :

- Secteur des aménagements communaux qui dénote une incohérence et une inadéquation entre les prévisions (570 millions pour la période 2000-2004) et les engagements réalisés de l'ordre de 77,8 millions de dh au

titre des quatre premières années du plan, et ce au regard de l'échéancier de réalisation ;

- Secteur d'assainissement solide, à son tour, démontre les entraves dont souffrent et la vision et l'action (46 millions de dhs comme prévision alors que seulement 5,5 millions de dhs comme réalisation) ;
- Secteur des équipements sociaux qui connaît un retard considérable : uniquement 10 millions de dh ont été engagé alors que 61 millions de dh ont été programmés comme prévisions ;
- Secteur de distribution d'électricité semble être le seul cas d'espèce qui présente une corrélation et adéquation entre les prévisions (151 millions de dh) et les réalisations (146 millions de dh)



2) La répartition des crédits engagés par domaine d'intervention et par province:

L'intérêt de cette présentation par domaine d'intervention s'inscrit dans le cadre de l'harmonisation de l'action des collectivités locales, consacrée par la nouvelle nomenclature budgétaire et permet également d'apprécier les efforts consentis.

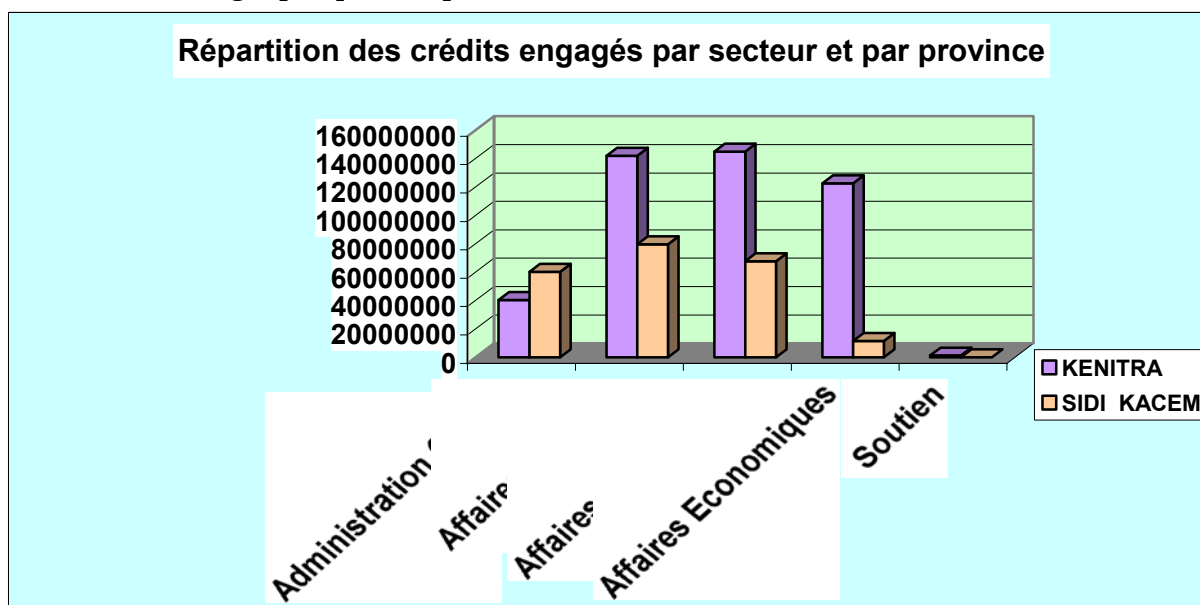
Dans ce cadre, de passage une halte s'impose, permettant de souligner que cette nomenclature budgétaire, mise en application à partir de 2002, a introduit en recettes comme en dépenses, une nouvelle classification fonctionnelle et économique visant entre autres à :

- Uniformiser et harmoniser les budgets des collectivités locales avec le Budget de l'Etat ;

- Améliorer la transparence des opérations budgétaires en recettes et en dépenses ;
- Améliorer les procédés de prévision, d'exécution, de suivi et de contrôle des budgets des collectivités locales.

| Domaines | Secteurs | KENITRA | | SIDI KACEM | |
|-------------------------|--------------------|--------------------|------------|--------------------|------------|
| | | Montant | % | Montant | % |
| Administration Générale | 100 504 469 | 40 304 477 | 8,94 | 60 199 992 | 27,49 |
| Affaires Sociales | 221 722 769 | 142 027 467 | 31,50 | 79 695 302 | 36,40 |
| Affaires Techniques | 212 493 555 | 144 843 474 | 32,12 | 67 650 081 | 30,90 |
| Affaires Economiques | 133 968 592 | 122 543 673 | 27,17 | 11 424 919 | 5,21 |
| Soutien | 1 203 305 | 1 203 305 | 0,27 | 0 | 0 |
| Total | 669 892 690 | 450 922 396 | 100 | 218 970 294 | 100 |

Lequel tableau reçoit aux fins d'une meilleure appréhension, la consécration graphique ci-après :



Ainsi, vient en tête, le secteur des affaires sociales qui représente respectivement au niveau des engagements des provinces de Sidi Kacem et de Kenitra des taux de 36,4% et 32,12%, suivi du secteur des affaires techniques pour une moyenne de 31,5%.

Pour les autres secteurs, la part des investissements qui leur est réservée diffère de chaque conseil élu et à fortiori de chaque province par l'état consolidé.

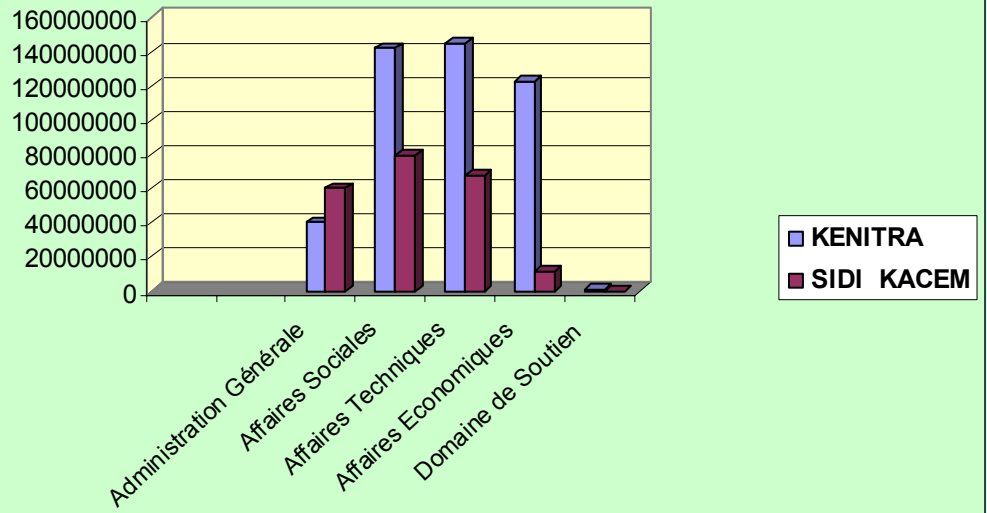
A titre d'illustration :

- la province de Sidi Kacem n'a réservé aucune enveloppe au profit du domaine de Soutien ;
- la province de Kenitra témoigne de beaucoup plus de dynamisme en matière économique en mobilisant plus de 27% des investissements engagés alors que la province de Sidi kacem n'a affecté à ce domaine que 5 % de l'ensemble de ses investissements ;
- à l'inverse de ce qui a précédé, le domaine de l'administration générale a fait l'objet d'une programmation à la hausse par la province de Sidi kacem qui lui a réservé une place de choix par un investissement représentant plus de 27% contre presque 9% mobilisé par la province de Kenitra, même si le nombre de projets est supérieur, tel qu'il ressort du tableau ci-après.

Enfin et en relation avec les conclusions susdites, le tableau ainsi que le graphe ci-après permis d'approcher au mieux la ventilation des projets par nombre et volume d'engagement au niveau de chaque province, démontrant par là, les arbitrages et les choix stratégiques opérés par les différents conseils élus de la région de Gharb Chrarda Bni Hssen.

| Domaines | KENITRA | | SIDI KACEM | |
|-------------------------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|
| | Volume des engagements | Nbre projets | Volume des engagements | Nbre projets |
| Administration Générale | 40 304 477 | 52 | 60 199 992 | 35 |
| Affaires Sociales | 142 027 467 | 89 | 79 695 302 | 127 |
| Affaires Techniques | 144 843474 | 111 | 67 650 081 | 64 |
| Affaires Economiques | 122 543 673 | 42 | 11 424 919 | 17 |
| Domaine de Soutien | 1 203 305 | 2 | 0 | 0 |
| Total | 450 922 396 | 296 | 218 970 294 | 243 |

Répartition des engagements par secteurs et par province



CHAPITRE FINAL

L' EVALUATION QUALITATIVE ET LES MESURES D'AMELIORATION DE L'ENTREPRISE DE PLANIFICATION

I- L'ÉVALUATION QUALITATIVE

Cette évaluation qualitative est la synthèse, voire la résultante:

- ➔ d'une étude d'évaluation de la planification réalisée au niveau de 21 collectivités locales des Régions de Tadla Azilal, de Doukkala Abda et de Tanger-Tétouan. Laquelle étude a été menée par le Ministère de l'Intérieur, Direction Générale des Collectivités Locales, objet de la circulaire n°116/ DPE en date du 27/8/2004;
- ➔ de l'étude réalisée en partenariat entre la Direction Générale des Collectivités Locales et l'USAID au niveau de 9 collectivités relevant de la Région de Souss Massa Daraa;
- ➔ de l'étude effectuée par le Bureau d'Etudes BADR, au niveau des Régions de Gharb Chrarda Bni Hssen et de Meknes Tafilalet.

En effet, il n'est sans doute vrai que le acquis de cette première expérience des collectivités locales en matière de planification sont largement positifs et constituent désormais des forces de ces organisations publiques. Toutefois, cette activité de planification a été entachée de faiblesses qu'il convient de les convertir en forces et opportunités.

1) Les acquis:

La nouvelle approche de planification a cherché à privilégier la vision d'ensemble, l'intégration et la complémentarité des politiques et des actions.

Au niveau des méthodes de planification, il a été retenu les principes directeurs suivants, dont notamment:

- La détermination d'un noyau pluriannuel du Plan, comme programme principal de projets publics locaux, traduisant les priorités des conseils élus ;
- Le principe d'actualisation des projets du Plan, sur la base d'une Banque de projets intégrables dans le cadre des budgets, si les conditions financières le permettent ;
- La dynamisation des mécanismes de concertation entre les partenaires publics ;

- Le renforcement de la décentralisation et l'ébauche de la participation de la société civile;
- La mise en place d'une procédure et d'instruments pour le suivi et l'évaluation des réalisations.

En outre, l'exploitation des données parvenues des collectivités locales en exécution des termes de la circulaire n°116 / DPE en date du 27/8/2004 permet de constater que :

- 100% des conseils élus concernés par l'étude ont considéré la méthodologie¹² adoptée par la Direction Générale des Collectivités Locales, adaptée à leur réalité locale ;
- 85% de ces conseils ont estimé que l'apport du « plan directeur indicatif pour l'élaboration du schéma du développement territorial » mis à leur disposition par la DGCL a été déterminant ;
- plus d'un tiers, de ces collectivités, soit 38% se sont dotées d'une structure permanente chargée de la planification.

Au niveau des acteurs, l'appréciation des acquis peut s'opérer partant de l'idée que la planification sert quand même à améliorer la légitimité de l'organisation dans son environnement étatique et à cimenter la culture organisationnelle dans les anarchies organisées.

Et mieux encore, Bernier¹³ estime et à juste titre que « même si les plans ne sont pas forcément utilisés formellement par la suite, leur préparation a des vertus pour les organisations qui y investissent » et forcément j'ajoute pour l'ensemble des acteurs.

Par conséquent, il y a lieu de retenir:

- ◆ une mobilisation de grande envergure, notamment des acteurs institutionnels locaux de développement ;
- ◆ une mobilisation au moins politique de l'ensemble des élus qui ont délibéré¹⁴ en l'objet, et adopté leur plan de développement ;
- ◆ une importante adhésion des conseils élus qui ont perçu à 95%, opportun la relance du système de planification ;
- ◆ une prise de conscience de l'importance stratégique de cette entreprise de planification de sorte que plus de 80%

¹² Méthodologie objet de la circulaire 77

¹³ BERNIER, L.; « L'entrepreneurship public dans les sociétés d'Etat au Québec » Revue Organisation, vol.6 p.13

¹⁴ Tous les Conseils ont adopté leur plan de développement à l'unanimité à l'exception de deux collectivités sur les 21 où il y avait dans la première deux voix d'abstention et la seconde 7 sur 23 conseillers ont émis un avis défavorable.

des conseils élus n'ont pas considéré cette première expérience de planification comme un simple exercice administratif;

- ◆ quantitativement, un tiers seulement de ces conseils a estimé que l'entreprise de planification est techniquement complexe ;
- ◆ des compétences se sont forgées et des expertises ont été acquises ;
- ◆ l'initiation relative d'un partenariat avec les potentialités locales, extérieures aux Collectivités Locales qui ont été associées au processus d'élaboration des plans, tels que les universitaires, les ONGs, les Ordres, les partenaires sociaux et économiques et surtout certains services extérieurs ;
- ◆ la perception par presque de 71,5% de ces potentialités que cet acte d'association est bienvenu, alors que le taux des indifférents n'a guère dépassé 5%. Les indécis sont pourtant de l'ordre de 23% ; d'où l'intérêt des actions de sensibilisation préalable ou mieux encore de la conduite du changement¹⁵ ;
- ◆ 62% des Présidents des Conseils ont joué un rôle déterminant dans la formulation de la stratégie retenue et même dans le choix des projets, alors que les 38 % restants ont été actifs.

Au niveau des programmes et des projets, il a été constaté que:

- ◆ 90% des collectivités ont estimé leur projet sur la base des études techniques ;
- ◆ 95% affirment qu'il existe une corrélation entre les choix stratégiques et les programmes retenus.

Force est de constater que contrairement, aux conclusions présentées par le Bureau d'Etudes Research Triangle Institute, au sujet de la région de Souss Massa Daraa, les collectivités concernées par la dernière étude réalisée par la DGCL, attestent que l'interaction a été assurée entre les outils de la planification territoriale ou spatiale¹⁶ (schémas directeurs, plans d'urbanisme, plan de développement, etc.) et leur plan de développement, de sorte que les projets retenus sont en conformité aux documents de référence.

¹⁵ BOUCHIKHI : Séminaire animé à l' ISCAE en 2004

¹⁶ Pour une meilleure appréhension de l'importance capitale de la planification territoriale, une lecture des séminaires des professeurs SALLEZ et AMPE s'impose ; ISCAE 2004.

2) Des zones d'ombre:

Toutefois, l'évaluation qualitative permet de dire que cette première expérience de planification, comme toute œuvre humaine perfectible, a rencontré des difficultés se traduisant en termes d'insuffisances ayant affecté le processus de planification et la réalisation des objectifs.

Autrement dit, cette expérience reste tout de même marquée par un certain nombre de griefs, dont notamment la faiblesse d'une part des systèmes d'information¹⁷ et de prévisions et d'autre part du système de suivi et d'évaluation permettant l'adaptation des objectifs stratégiques, aux impératifs de la conjoncture à court terme.

En effet, il est à noter que presque 72% des 21 collectivités enquêtées déclarent n'avoir aucun système d'information et que les données collectées ou dont elles disposent sont d'une fiabilité discutable.

Quant aux autres griefs, on peut les hiérarchiser, par nature, comme suit:

2.1- Au niveau des acteurs :

« Il n'est de richesse que d'hommes », maxime restant d'actualité éternel, même à l'ère des nouvelles techniques et technologies de l'information et de la communication. Car en grande partie, les erreurs de comportement (élection de l'élu, perception de la chose publique, détermination des choix opérationnels....) ou les erreurs de recrutement même si c'est pour des considérations sociales, sans formation, sont de véritables erreurs stratégiques qui hypothèquent l'avenir des organisations.

En effet, il ressort des études suscitées :

- L'absence de vision prospective globale à long terme et faible engagement de la majorité des élus dans la conception et la formulation des choix stratégiques : Les élus sont restés sujets à une mentalité fortement marquée par une gestion au quotidien, se souciant du court terme et privilégiant les projets immédiats;
- L'absence de participation et insuffisante mobilisation de l'ensemble des acteurs de développement au moment de la conception du plan, de sorte que le plan n'est resté que l'affaire de la collectivité ;
- L'absence de la négociation¹⁸ et de la concertation avec tous les acteurs du développement ;
- L'absence d'engagement effectif des autres acteurs qui devait se traduire par une vaste contractualisation des actions et l'initiation de partenariats, hormis les mariages fatals rentrant dans le cadre des programmes

¹⁷ HAOUDI Abdelhak ; op.cit.

¹⁸ DE CARLO: Séminaire sur la Négociation animé à l'ESSEC, Cergy Mai 2004.

nationaux de développement piloté par l'Etat, tel que PNCRR¹⁹, PAGER²⁰, PERG²¹...;

- La prédominance de la «centralité» des pouvoirs de décision au détriment des acteurs, en principe de proximité, les chefs des services extérieurs de l'Etat, ce qui soulève la question de la déconcentration, corollaire de la décentralisation ;
- Par là, la non adhésion aux objectifs de la stratégie de développement retenue, à l'exception des conseillers qui ont, au moins, délibéré en l'objet à deux reprises (au moment de l'adoption du plan et au moment du retour à l'année civile en matière budgétaire);
- L'insuffisance en matière d'encadrement et d'expertise : l'étude réalisée a permis de relever que 71% des conseils estiment que le profil de leur personnel est adéquat pour l'activité de la planification. Toutefois, ils demandent à la DGCL, de les accompagner davantage et d'organiser des stages et des ateliers de formation;
- L'absence de coordination entre les collectivités locales et les services extérieurs de l'Etat quant aux projets étatiques d'affectation locale, c'est-à-dire les projets d'équipement à réaliser par l'Etat dans le cadre de renforcement de la politique de décentralisation et de consolidation de la déconcentration.

2.2 Au niveau des projets :

Il s'agit, en fait, de l'identification des activités stratégiques et non pas le recueil ou la compilation de projets isolés sans particularisme territorial et identitaire de la collectivité. En effet, le même projet, par sa nature technique est non seulement transposable sans adaptation au contexte mais identique aux autres projets initiés ou proposés par d'autres collectivités.

En somme, les griefs formulés à l'encontre des projets sont liés aux :

- Difficultés éprouvées par certains conseils élus pour le ciblage et la hiérarchisation des besoins selon des critères objectifs de rentabilité sociale, voire économique;
- Difficultés d'identification des projets de développement pertinents à effet de levier;

¹⁹ Programme National de Construction des routes rurales : la deuxième édition est en cours de finalisation entre le Département de l'Equipeement et le Ministère de l'Intérieur.

²⁰ Programme National d'Approvisionnement en potable rurale : l'objectif de la généralisation sera atteint en 2008.

²¹ Programme d'Electrification rurale : le monde rural sera électrifié à 100% à hauteur de 2007.

- L'insuffisance voire l'absence des études de diagnostic, de faisabilité et d'impact des projets;
- L'absence de la dimension gestion et conduite de projet qui constitue le préalable d'un management stratégique et la condition sine qua non de son aboutissement²².

2.3 Au niveau de l'articulation et de la programmation budgétaire:

- L'absence d'intégration des dépenses d'investissements publics même si les travaux de planification se sont appuyés essentiellement sur une programmation plus ou moins rigoureuse ;
- Le manque d'articulation entre les différentes planifications publiques;
- L'absence d'interrelation entre les secteurs et même entre les différents plans des collectivités locales relevant de la même région ;
- Une certaine rupture de liens entre les budgets annuels et les engagements arrêtés dans le cadre du Plan : 76% des 21 collectivités ont impliqué de manière forte leur service financier dans la budgétisation annuelle des projets prévus au plan de développement.

Il s'ensuit que sont multiples les enseignements à tirer mais dont la faisabilité reste largement tributaire d'une réflexion profonde et d'une recherche participative soutenue pour la prospection des mécanismes, des structures et surtout l'approche à adopter pour l'exercice futur, aux fins d'asseoir le système de planification sur des bases d'une véritable gestion de proximité taxée de la rationalisation, de l'efficacité et de l'efficience.

II- Les propositions d'amélioration de l'entreprise de planification

L'amélioration de la planification appelle l'adoption d'une nouvelle approche, sachant que l'environnement de cette première expérience (2000-2004) a connu de la part des pouvoirs publics l'engagement de plusieurs réformes et l'adoption de nouveaux textes juridiques à caractère institutionnel, économique et social.

Ces réformes ont porté essentiellement sur le renforcement de l'Etat de droit et le démocratisation de la vie publique, la mise à niveau de l'économie, la relance de l'investissement, la modernisation de l'administration, la déconcentration, de décentralisation et la budgétisation.

²² EL OUARDIGHI F. Séminaires Cergy et Casablanca, cités en bibliographie.

A cet effet, le processus de planification doit être repensé à la lumière de ce nouvel environnement caractérisé notamment par l'élargissement du champ des compétences et une responsabilisation accrue des édiles locaux dans le domaine du développement.

1) Les six commandements stratégiques:

1.1 Repositionner le rôle de la Direction Générale des Collectivités Locales en matière de planification:

Cette question, considéré de stratégique, occupe sans doute une place de choix, comme en attestent les interventions suscitées de Messieurs le Wali, Directeur Général des Collectivités Locales et le Directeur de la Planification et de l'Équipement²³.

Force est de constater que le repositionnement de cette direction générale reste largement tributaire de l'initiation et de l'aboutissement des réformes fondamentales, d'ailleurs, annoncées par Monsieur le Wali, à l'ISCAE, comme mesure de renforcement de la décentralisation. Il s'agit, en fait des réformes se rapportant:

- ✓ aux finances et à la fiscalité locales, à même d'adapter le dispositif financier et budgétaire existant aux exigences de la simplification, de la modernisation, de la transparence, de management par résultats;
- ✓ au découpage communal voire régional afin de permettre la constitution d'espaces territoriaux pertinents par leur viabilité économique, leur ancrage social et leur proximité...
- ✓ aux ressources humaines des collectivités locales, dont le nombre de 144.000 agents et cadres appelle dorénavant et déjà, l'adoption d'un statut particulier rigoureux mais attrayant ;
- ✓ au Fonds d'Équipement Communal, première institution de financement par excellence des investissements des collectivités locales.

En outre, d'autres mesures semblent s'imposer, dont notamment:

- ✓ la mise en place d'un observatoire national des collectivités locales ;
- ✓ l'aide à la constitution des systèmes d'information territoriaux ;
- ✓ le renforcement de ses actions d'accompagnement technique ;
- ✓ la sensibilisation des élus sur l'importance des démarches de diagnostic et de qualité ;

²³ Op.cit p.

- ✓ la vulgarisation de la culture de contrôle de gestion et de management stratégique des collectivités locales ;
- ✓ l'établissement d'un programme de formation au profit des élus et des cadres de l'administration territoriale ;
- ✓ la multiplication des actions de formation à l'instar des initiatives louables du Ministère de l'Intérieur, entreprises cette année en partenariat à titre indicatif avec les Universités MOHAMMED V et AL AKHAWAYN et les écoles supérieures tels que l'ISCAE ;
- ✓ la mise en place d'un système de notation, incitatif des conseils élus à la créativité et l'innovation, sanctionné par l'octroi d'un prix, voire le déblocage de fonds de mérite ;
- ✓ la contractualisation des actions de développement.

1.2 Agir sur les hommes :

En outre, la planification, acte majeur de management de l'organisation publique territoriale, loin de constituer un simple exercice administratif de routine, appelle nécessairement, au préalable, l'initiation d'une réflexion profonde sur les modalités de conduite du changement²⁴.

Les comportements et les attitudes des partenaires sont à prendre en considération même si leur étude et compréhension « sont toujours difficiles car dans ce domaine la subjectivité est souveraine »²⁵

Les édiles locaux doivent s'imprégner de la culture entrepreneuriale et managerielle, car entre autres, « la fourniture du maximum de valeur nette et l'offre d'une qualité de service meilleur ne sont plus les propres de l'entreprise »²⁶.

Les élus sont de nos jours interpellés, à plus d'un titre, à :

- Instaurer un état d'esprit d'appartenance et d'identification à l'organisation ;
- avoir un savoir pour gérer le changement et éviter « le choc de l'avenir », terminologie empruntée à Alvin TOFFLER²⁷ se traduisant par un développement infini de leurs capacités d'adaptation ;
- mettre à leur profit les avantages concurrentiels de leur organisation (ex : l'instruction et l'octroi des autorisations pour investir en 24 heures par un Centre Régional d'Investissement);

²⁴ Hamid BOUCHIKHI : Conduite du Changement ISCAE Casablanca 2004.

²⁵ Fadel DRISSI : Séminaire sur le marketing, ISCAE Casablanca 2004.

²⁶ EL BAZ : ISCAE Casablanca 2004.

²⁷ Alvin TOFFLER : « Le choc de l'avenir », cité in Fadel DRISSI Séminaire marketing 2000.

- se conformer à des standards de performance et de qualité ;
- rechercher constamment un positionnement²⁸ simple, pertinent, crédible et original ;
- valoriser les éléments de distinguo de leur collectivité et mettre en évidence les attributs distinctifs ;
- faire des armoiries de leur collectivité de véritable label;
- prôner pour un management des collectivités locales fondé sur le positionnement, la stratégie et le marketing territorial et mettre fin à la gestion bureaucratique ;
- Se doter de dispositifs de négociation, de concertation et de consultation des partenaires sur les choix et la formulation des objectifs stratégiques.

1.3 Se doter des outils de management stratégique :

- Se doter d'une charte de fonctionnement politico-administratif clarifiant les rôles, organisant et formalisant les circuits de décision, tout en évitant toute politisation de l'Administration et la fonctionnarisation des élus ;
- Adopter la planification par objectifs en s'appuyant sur des indicateurs de la performance ;
- Mettre à la disposition des structures de planification d'outils méthodologiques;
- Se doter d'un système d'informations performant permettant d'établir des tableaux de bord pour les décideurs, de suivre la réalisation des objectifs retenus et d'apprécier la contribution des différents partenaires ;
- Assujettir les actions stratégiques de développement à la réalisation des études à même d'assurer une meilleure visibilité pour l'ensemble des opérateurs (études stratégiques, études de faisabilité des projets, études d'impact et de post-évaluation...);
- Fonder le management public local sur des systèmes de diagnostic, de définition d'objectifs, de conduite de

²⁸ TROUT & AL RIES : Positioning : the battle for your mind », cité in Fadel DRISSI Séminaire marketing 2000.

l'action et d'évaluation des résultats. Dans ce cadre, les étapes du processus de management sont :

- Diagnostic stratégique ;
- Définition des objectifs stratégiques ;
- Adaptation du portefeuille d'activités ;
- Choix d'organisation et de modes de gestion ;
- Formalisation du projet stratégique ;
- Mise en oeuvre opérationnelle ;
- Suivi-Evaluation.

1.4 Initier de réformes :

- Engager une réforme devant aboutir à une déconcentration financière accrue tout en allant vers une recomposition fonctionnelle des services déconcentrés et les rassembler effectivement autour du Wali ou du Gouverneur ;
- Procéder à une déconcentration interministérielle, sous l'autorité du Wali ou du Gouverneur mais dans le respect des compétences techniques de chaque service extérieur ;
- Renforcer la cohérence de l'action publique c'est à dire des politiques territoriales ;

1.5- Prôner pour le Partenariat Public/ Privé pour la gestion des Services Publics:

- Connaître au mieux le coût des services publics et mettre en place de façon « systématique des politiques tarifaires ayant une logique économique »²⁹ ;
- Réaliser des études préalables de diagnostic... pour les services rendus par les Collectivités locales, productrices de ces services, hétérogènes et multiples, généralement de type non marchand aux côtés de ceux à caractère industriel et commercial ³⁰;
- Impliquer et faire associer les organisations des partenaires sociaux ;
- Développer le partenariat interne et externe ;
- Externaliser les activités notamment celles à caractère industriel et commercial après réalisation d'un rapport bilan-évaluation³¹ ;

²⁹ Commissariat Général du Plan : Décentralisation : l'âge de raison. Le Moniteur, la Documentation Française 1993 p.144

³⁰ SIBIUDE : Délégation des services publics ISCAE Casablanca 2004.

³¹ idem

- Adopter systématiquement la contractualisation par objectifs et le partenariat comme levier du développement;
- Recourir aux nouveaux modes d'intervention publique tel que notamment la contractualisation par objectif (contrats de plan ou contrats spécifiques) et la territorialisation...

1.6- Rationaliser le choix des projets

Dans le cadre de la définition de la stratégie, les conseils élus doivent concevoir pour le système de gestion locale, un tableau de bord de distinction entre les besoins, la demande et les attentes des populations pour dégager les priorités et les hiérarchiser³².

Autrement dit, ils doivent approcher les besoins des populations selon une juxtaposition des méthodes combinant les techniques subjectives (opinions, indicateurs..), rationnelles (enquêtes) et démocratiques (activités, expression spontanée...)

A ce titre, il convient de prendre pour exemple de benchmark, l'expérience de la ville de CERGY qui a mis à contribution des moyens permanents et non permanents.

Les moyens permanents sont constitués essentiellement de l'observatoire de l'opinion mis en place, des indicateurs d'environnement élaborés, de l'analyse de la demande spontanée, des indicateurs d'activité et des structures de concertation et de réflexion.

Quant aux moyens non permanents, ils se constituaient essentiellement des enquêtes sociologiques et des enquêtes spécifiques.

2) Des cas de benchmark à méditer :

La Planification Stratégique Participative qu'on retrouve un peu partout reçoit des applications plurielles et adaptées aux contextes et aux réalités multiformes de chaque pays. A cet effet, dans le cadre de benchmark des cas méritent d'être présentés aux fins de méditation et de réflexion:

●Primo:

Dans le cas de la France, de nombreux textes de loi exigent la concertation, sans pour autant définir les modalités de mise en œuvre. Il s'agit des lois se rapportant à :

- ✓ la protection de l'environnement en 1976 ;
- ✓ l'aménagement du territoire en 1985 ;
- ✓ la ville en 1991.

³² Didier BACQUEVILLE : Management stratégiques des organisations publiques, ISCAE casablanca 2004

Toutefois, il est à souligner que les collectivités locales ont le soin de décider de la méthodologie à suivre pour mener la concertation qui implique nécessairement la participation.

Il n'est sans doute vrai que cela a permis le développement de pratiques innovantes...

Par ailleurs, il fallait attendre l'année 2000 pour que la Planification Stratégique Participative soit consacrée explicitement par des dispositions légales telle que la loi « Solidarité et Renouvellement Urbains » qui a marqué une évolution spectaculaire grâce, notamment au Plan Local d'Urbanisme et au projet d'Aménagement et de Développement Durable.

En outre, à titre d'illustration, la PSP initiée à l'échelle du Grand Lyon se présente comme un projet d'agglomération pour **Lyon ouvert sur l'Europe et sur la société civile et orienté vers l'Homme.**

Ce Processus s'est articulé sur les thèmes de la gouvernance, du développement économique, de la citoyenneté, du travail et de l'éducation.

La mise en œuvre du projet d'agglomération a vu la création d'un Conseil de Développement (loi Voynet) et l'intégration des priorités du projet par tous les services de la communauté urbaine.

● **Secundo:**

Au niveau des Etats Unis, le cas de la ville de Charlotte est assez éloquent pour démontrer la pertinence de l'approche Planification Stratégique Participative.

Cette ville de plus de 500.000 habitants, soit une ville marocaine aux conseils d'arrondissement, constitue le deuxième centre financier américain et où le taux de croissance est de 20% par an, a une tradition de partenariat public / privé avec une implication très forte et significative des citoyens dans la gestion du fait local.

En effet, la ville de Charlotte a adopté une démarche originale dénommée « rightsizing », objet d'un plan stratégique qui implique une démarche de planification stratégique participative interne à la municipalité et comportant une restructuration du gouvernement municipal de fonds en comble³³.

La stratégie vise à ce que Charlotte soit une ville modèle par excellence qui met les citoyens au cœur de ses préoccupations où on fournit des services de qualité de manière efficiente. La ville doit, en outre, s'ériger en une plate-forme pour les activités économiques vitales et en un lieu de développement des partenariats avec les citoyens et les entreprises ...

³³ Séminaire d'Agadir juin 2004 avec le concours de l'USAID

A citer que la devise de la mission de la ville retenue est : « **le service public est notre affaire** », prônant ainsi des valeurs telles que :

- ◆ Qualité et Excellence
- ◆ Responsabilité
- ◆ Productivité
- ◆ Travail d'équipe
- ◆ Ouverture
- ◆ Développement individuel

Lesquelles valeurs sont appréciées régulièrement à l'aide d'un nombre limité d'indicateurs précis, mesurables et pertinents.

ANNEXE

QUESTIONNAIRE SUR LA PLANIFICATION :

I- LE PROCESSUS DE PLANIFICATION

1. Identification et description sommaires de la collectivité

➔ Identification de la collectivité locale:

- Région : / _____ /
- Province/Préfecture : / _____ /
- Collectivité locale:
- Type de la collectivité : C.Rég /__/ CP /__/ CU /__/ CR /__/

➔ Existe-t-il un organigramme ? Oui /__/ Non /__/

| | |
|---|--|
| Nombre de cadres/ nombre total des agents | |
| Nombre des divisions | |
| Nombre des services | |

Qu'en est –il de la mesure de leur performance?

➔ Existe-t-il une structure permanente chargée de la planification ?
Oui /__/ Non /__/

➔ Existe t-il des tableaux de bord ³⁴pour la gestion locale ?
Oui /__/ Non /__/

Si non, pourquoi et quelles sont vos suggestions ?

2. Utilisation des textes se rapportant à la planification

➔ La diffusion de ces textes au sein de la CL ? Large /__/ Limitée /__/

Si limitée, pourquoi ?

➔ La compréhension de ces textes par :

- les élus : Parfaite /__/ Moyenne /__/ Faible /__/
- les cadres : Parfaite /__/ Moyenne /__/ Faible /__/
- les partenaires : Parfaite /__/ Moyenne /__/ Faible /__/

➔ Nombre de réunions d'explication des textes organisées par l'administration déconcentrée? / _____ /

➔ Quelle est la structure provinciale chargée du pilotage du Plan ?
DPE /__/ DCL /__/ DT /__/ autre à préciser / _____ /

³⁴ Tableau de bord : ensemble des indicateurs économiques, financiers et sociaux...organisés de façon cohérente à des fins de mesure.

- Est-ce que son rôle en matière de consultation, d'orientation et d'adaptation de procédures a été satisfaisant? **Oui /_/ Non /_/**

Si non pourquoi ?

3. Les procédures et les méthodes de la planification

- Est ce que la méthodologie adoptée, objet de la circulaire 77 par la DGCL a été adaptée à votre réalité locale? **Oui /_/ Non /_/**

Si non, préciser pourquoi :

- Quel est l'apport du « plan directeur indicatif pour l'élaboration du schéma du développement territorial » mis à votre disposition par la DGCL?

Déterminant /_/ Peu important /_/

- Comment avez vous perçu la relance du système de planification ?
opportun /_/ inopportun /_/

Si inopportun, pourquoi ?

- Quelles sont les personnes ³⁵engagées dans le processus de préparation du plan ayant manifesté un intérêt certain?

élus /_/ cadres /_/ partenaires /_/

- Le temps imparti pour la préparation du plan était il suffisant ?

Oui /_/ Non /_/

- Si non à combien estimez-vous le nombre de réunions nécessaires pour la préparation du plan ainsi que la durée ?

/_/ réunions /_/ mois

- Est ce que les moyens humains et matériels mobilisés pour la préparation du plan étaient suffisants?

Oui /_/ Non /_/

- Est ce que le profil de votre personnel est adéquat pour l'activité de planification ?

Oui /_/ Non /_/

- Quelles sont les difficultés majeures rencontrées en matière de planification?

Lister les par ordre d'importance

- Doit-on considérer cette première expérience de planification comme un simple exercice administratif ? **Oui /_/ Non /_/**

Si oui pourquoi ?

³⁵ On peut cocher le nombre de cases correspondantes à la réponse

➔ Si vos sources sont propres, disposez vous de structures permanentes chargées de collecter les données et les informations et d'assurer le suivi de l'évolution au moyen d'une batterie d'indicateurs ?

Oui /_/ Non /_/

➔ Les données dont vous avez disposées à la veille du Plan sont-elles ?

fiables /_/ fiabilité discutable /_/ désuètes /_/

➔ Quel est le degré d'échange et de circulation de l'information ?

Haut /_/ Moyen /_/ Bas /_/

➔ Comment avez-vous formulé les besoins ³⁶de la CL ?

étude /_/ sondage /_/ enquête /_/ autre à préciser /_____ /

➔ Avez vous créé une commission ad hoc chargée d'identifier et de choisir les projets stratégiques ?

Oui /_/ Non /_/

➔ Si oui, comment appréciez vous son rendement ?

bon /_/ moyen /_/ nul /_/

➔ Sur la base de quels critères les projets ont été choisis?

Economiques /_/ Sociaux /_/ Environnementaux /_/ Autre à préciser

➔ Existe - il des études³⁷ ?

Techniques /_/ Faisabilité /_/ Impact /_/ et autre à préciser /_/

➔ Quel était le rôle du Président du Conseil dans la formulation de la stratégie retenue et même dans le choix des projets ?

déterminant /_/ actif /_/ passif /_/

➔ Existe-il une cellule d'arbitrage ?

Oui /_/ Non /_/

➔ Si oui, laquelle ?

/_____ /

➔ Comment a été assurée l'interaction entre les autres outils de la planification spatiale (schémas directeurs, plans d'urbanisme, etc.) et votre plan?

II- Elaboration du plan d'action

1. Programmes

➔ Comment les choix se sont convertis en programmes ?

Fiche technique /_/ Autre à préciser /_/

➔ Existe-t-il une corrélation entre les choix stratégiques et les programmes retenus ?

Oui /_/ Non /_/

³⁶ on peut cocher plus d'une case
³⁷ idem

Si non, précisez le pourquoi ?

2. Budget

- ➔ Comment le coût des projets a été estimé?
Etudes /__/ Autre à préciser /_____/

- ➔ Quelle est l'entité chargée de cette mission ?
DPE/__/ DT/__/ DCL/__/ autre /_____/

- ➔ Quel est le degré d'implication du service financier dans la budgétisation annuelle des projets du plan ?
fort/__/ faible /__/

- ➔ Est ce que votre collectivité dispose des capacités de plaidoyer pour rechercher les financements externes ?
Oui /__/ Non /__/

- ➔ Quels sont vos partenaires en matière de financement des projets retenus ?

| les lister par ordre d'importance | | | |
|-----------------------------------|--------------------|-------------------|----------|
| Partenaires | % de participation | Nombre de projets | Secteurs |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

3. Adoption du Plan par les conseils élus

- ➔ Votre conseil a-t-il délibéré pour l'adoption du plan?
Oui /__/ Non /__/

- ➔ Quel est le nombre des votants sur le total des membres du conseil ?
par oui /_____/ par non /_____/

III. Suivi et Evaluation du plan

- ➔ La démarche préconisée par la DGCL/DPE pour le suivi des réalisations du plan est elle satisfaisante?
Oui /__/ Non /__/

Si non, préciser le pourquoi et donner des suggestions?

- ➔ Cette démarche permet-elle une meilleure lisibilité sur les choix et sur le degré d'appropriation du plan ?
Oui /__/ Non /__/

Si non préciser le pourquoi et donner des suggestions?

- ➔ Qui assure le pilotage du suivi et d'évaluation du plan?
interne /__/ externe /__/

Si externe, à préciser

→ Quelles sont les techniques de suivi et d'évaluation adoptées pour le suivi des objectifs du plan ?

VI- Propositions d'approche globale :

→ Quelles sont vos propositions d'amélioration du processus de planification et du suivi de son exécution?

Cette partie doit faire l'objet d'un rapport détaillée comportant des suggestions à même de parfaire l'entreprise de planification et être axée sur les points suivants :

- 1) Les capacités techniques de la Collectivité Locale en matière de planification et les besoins de formation ;
- 2) Les techniques et la méthodologie de planification;
- 3) Le système d'information ;
- 4) Le financement des projets et la question de maîtrise des ressources locales ;
- 5) Le partenariat;
- 6) La participation de la société civile au processus de planification ;
- 7) La coordination avec les services extérieurs ;
- 8) Le suivi et évaluation ;
- 9) Autres.

Bibliographie

DISCOURS ROYAUX

- ✓ Discours Royaux du Feu SM Le Roi Hassan II ;
- ✓ Discours Royaux, contenues et la lettre Royale de SA MAJESTE LE ROI MOHAMMED VI, notamment ceux des 12 octobre et 16 décembre 1999.

OUVRAGES

- ✓ BARTOLI Anie, Le management dans les organisations publique Dunod 1997
- ✓ BERNIER, L.; « L'entrepreneurship public dans les sociétés d'Etat au Quebec » Revue Organisation, vol.6
- ✓ CARRILLO Emilio: Gestion publique et développement local, édition « JUNTA DE ANDALUCIA ».
- ✓ René DEMEESTERE : Le contrôle de gestion dans le secteur public. LGDJ. 2002
- ✓ Publication DGCL : Colloque sur les possibilités et les limites du fédéralisme, Rabat 10 octobre 1989.
- ✓ MINTZBERG, H. « Grandeur et décadence de la Planification stratégique »
- ✓ NOISETT Patrice et Franck VALLERUGO : « Le Marketing des Villes : un défi pour le développement stratégique », collection SERVICE PUBLIC
- ✓ PORTAL Eric: « La Planification Stratégique dans les Collectivités Territoriales Françaises »
- ✓ Albert Waterson : La planification du développement. Tendances Actuelles ».
- ✓ Achille WEINBERG : « Le Management Participatif : principes, techniques et limites ».
- ✓ La lettre des Collectivités Locales les numéros 1 à 10 inclus

TEXTES JURIDIQUES

- Dahir portant loi n° 1-63-273 du 12 septembre 1963 relatif à l'organisation des préfectures, des provinces et de leurs assemblée.
- Dahir portant loi n° 1-76-583 du 30 septembre 1976, relatif à l'organisation communale.
- Dahir portant loi n° 1-76-584 du 30 septembre 1976, relatif à l'organisation des finances des collectivités locales et de leurs groupements.
- Dahir portant loi n° 2-76-576 du 30 septembre 1976, portant règlement de la comptabilité des collectivités locales et de leurs groupements.
- Dahir n°1-97-84 du 02 avril 1997 relatif à l'organisation de la Région.
- Dahir n°1-02-297 DU 03 octobre 2002 portant promulgation de la loi n°78.00 portant charte communale : article 36 aliéna 1,
- Circulaire n°90 du 05 septembre 1997.
- Circulaire n° 77 du 01 février 1999. La lettre circulaire du Ministre

de l'Intérieur n° 116 du 27 août 2004.

- La loi n° 9-97 formant Code Electoral, telle qu'elle a été modifiée et complétée par la loi n° 64-02 promulguée par le Dahir n° 1-03-83 du 24 mars 2003.

RAPPORTS ET DOCUMENT D'ACCOMPAGNEMENT

- Les Plans de Développement Economique et Social des Collectivités Locales relevant de la Région de Gharb Chrarda Bni Hssen
- Schéma directeur indicatif du développement territorial de chaque type de Collectivité Locale du 1 février 1997.
- Le rapport de la tache A réalisé par RTI/ USAID
- Les rapports des sept colloques nationaux des collectivités locales

SEMINAIRES :

- Driss Alaoui M'DAGHRI, Management Public I.
- Henri REGNAULT, Economie régionale.
- Najia KADIRI MESEFFER, Contrats Publics/ Contrats Privés.
- Jean Marc XUEREB, Analyse et formation stratégique.
- Alain SALLEZ, Economie régionale.
- Mustapha EL BAZE, Management et Développement des Organisations.
- Francis AMPE, Urbanisme et aménagement.
- Mohammed BOUMESMAR, Comptabilité et contrôle de Gestion.
- Fouad EL OUARDIGHI, Planification de projet.
- René DEMEESTRE, Comptabilité et contrôle de gestion publics.
- Rachid AL MARBOUH, Finance publiques.
- Rachid MARABET, Med Kh. BENOTMANE, Analyse financière de l'entreprise
- Mohammed BOUBRAHIMI : Marchés Publics
- Rachid AL MARBOUH, Finances Publiques I
- Pierre VEROT Finances Publiques II
- Didier BACQUEVILLE , Management des Organisations Publiques
- Fadel DRISSI : Marketing
- Simon NYECK : Marketing des services.
- M. ZENNAN... Organisation administrative du Territoire Marocain
- Laurence DE CARLO : Négociation
- Thierry SIBIEUDE : - Institutions Publiques Locales
 - Urbanisme et aménagement : le cas de Cergy Pontoise et de la Défense
 - Délégation des Services Publics I
- Franck VALLERUGO : Marketing Urbain
- Denis LEVY : Délégation des Services Publics II
- Hamid BOUCHIKHI : Conduite du Changement
- Frances MAGRINYA : Délégation des Services Publics III
- Michel DERDEVET : Stratégies publiques, le cas d'EDF
- Dominique VOYNET : Gestion de l'Environnement
- Adil JAZOULI : Gestion Sociale de la Ville.