



THESE PROFESSIONNELLE POUR OBTENTION D'UN
MASTER SPECIALISE
EN MANAGEMENT DES SERVICES PUBLICS.

SOUS LE THEME

**LA PLANIFICATION STRATEGIQUE PARTICIPATIVE
ET
LA PROBLEMATIQUE DU DEVELOPPEMENT DE
LA VILLE D'AGADIR.**

PREPAREE PAR : Mr Abdetif MISSAOUI

ENCADREE PAR : Mr LEHCEN HANNAOUI PROFESSEUR ASSOCIE A L'ISCAE

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2002-2003

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier mon Administration qui m'a permis de suivre ce cycle de formation et par la approfondir mes connaissances en management des services publics.

J'exprime ma reconnaissance tout particulièrement à ma famille pour leur soutien moral et financier pour que je puisse poursuivre ma formation dans les meilleures conditions et mon épouse pour sa patience .

Qu'il me soit permis de remercier ici toutes les personnes dont le soutien moral était précieux pour la réalisation de ce travail .et plus particulièrement MRS M.JOUDAT , A.BOUCHTART , H.GHAZOULI et S.ARFA

Que mon encadreur, Mr Lahcen HANNAOUI trouve ici l'expression de ma gratitude.

SOMMAIRE

INTRODUCTION:

CHAPITRE -I- : LA MISE EN PLACE DE LA PLANIFICATION STRATEGIQUE DANS LES COLLECTIVITÉS LOCALES D'AGADIR

I/LES INCERTITUDES DE DEVELOPPEMENT DE LA VILLE D'AGADIR.

1-1/ PRESENTATION DE LA VILLE D'AGADIR :

1-2/ LES CONTRAINTES DE LA VILLE D'AGADIR

**1-3/ABSENCE D'UNE VERITABLE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT
INTEGREE DE LA VILLE :**

**1-4/FAIBLE PLACE OCCUPEE PAR LES C.L DANS LA DEFINITION ET LA
FORMULATION DES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT :**

II/ PRESENTATION DU PROJET DE LA P.S.P

**II-1/ DIAGNOSTIC DE L'ETAT ACTUEL DE LA PLANIFICATION DANS LES
COLLECTIVITES LOCALES D'AGADIR :**

II-2/ PRINCIPES ET OBJECTIFS DE LA PSP

**II-3/ CONDITIONS DE REUSSITE DE LA PSP DANS LES COLLECTIVITES
Locales :**

II-4/ LA DEMARCHE PSP TELLE QU'ELLE EST CONÇUE PAR LE PROJET :

CHAPITRE –II- : LA P.S.P ET LA FORMULATION D’UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE LA VILLE D’AGADIR

I/ LE SYSTEME D’INFORMATION COMMUNAL :

I-1/ LES LIMITES DES CANEVAS DIRECTEURS INDICATIFS POUR LA PREPARATION DU PDES :

I-2/ LA REPARTITION DES COMPETENCES :

I-3/ PRINCIPES ET CARACTERISTIQUES DU SIC :

1-4/ -DONNEES ET INDICATEURS DU SIC :

II/ LA PSP ET LA FORMULATION DE LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE LA VILLE :

II-1/ LA VILLE D’AGADIR ET LES NOUVEAUX DEFIS :

II-2/ POUR UNE DEFINITION DE LA VISION DE DEVELOPPEMENT DE LA VILLE :

II-3/ LES PARTIES PRENANTES CLEES :

II-4/ UN PLAN D’ACTIONS EST DONC A ENVISAGER :

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

INTRODUCTION

Longtemps confiées dans des tâches courantes de fonctionnement, les Collectivités Locales (C.L) Marocaines se sont transformées en raison des nouvelles attributions en matière économique, financière et sociale . Elles sont devenues de véritables entreprises qui prennent en charge la réalisation de divers projets d'investissements qui vont de la simple adduction d'eau à la création d'équipements industriels.

En effet, dès 1976, date de promulgation du Dahir ¹ relatif à l'organisation communale, les C.L ont connu des évolutions marquantes au cours des dernières années à la fois d'origine structurelle et conjoncturelle, et ce en raison notamment du processus de la décentralisation qui a transformé d'une manière significative leurs structures. Et c'est dans cette optique de décentralisation que l'Etat a annoncé une politique visant à élargir le champ d'application des C.L.

Aussi le Gouvernement marocain, à travers les différentes chartes, a procédé à un transfert important de responsabilités et de moyens publics au profit des élus. C'est ainsi qu'il a attribué au conseil communal des compétences étendues dans les différents secteurs de la vie locale. Cette compétence n'est limitée que par les moyens mis à la disposition de la commune, qu'il s'agisse de la création et de l'organisation des services publics, de l'urbanisme, de l'aménagement du territoire, de l'action économique et socioculturelle voir même l'exercice d'une part du pouvoir fiscal.

De telles interventions supposent donc le recours à des systèmes dynamiques de gestion, destinés à conférer une plus grande efficacité à l'action publique , et aussi des ressources financières nécessaires à la réalisation de leurs objectifs.

Les différentes chartes² communales considèrent la planification de développement comme le noyau du fonctionnement d'une collectivité locale dans

¹: Dahir portant loi n°1-76-583 du 30 septembre 1976 relatif à l'organisation communale, alinéa 30

² :1963, 1976, 1997 et 2002

le contexte de sa mission de développement économique et sociale ; les conditions minimums sont les suivantes :

- Respecter les orientations du plan national ;
- Epuiser les moyens propres de la commune ;
- Possibilité de faire appel aux services techniques de l'administration déconcentrés et aux ressources de financement de projets sous formes de contractualisation ; et
- Possibilité de proposer des programmes de développement quand ses capacités sont épuisées.

En 1997, juste après les dernières élections ,le Ministère de l'intérieur a adressé une note circulaire (voir annexe1) aux C.L leur rappelant les dispositions de l'article 30 de la charte communale .Cette circulaire invitait toutes les C.L à préparer leur plan de développement économique et social (P.D.E.S. Cette initiative est motivée d'une part par le retour du gouvernement marocain à la planification après un arrêt d'une dizaine d'années, d'autre part, elle reflète l'intérêt accordé par les pouvoirs publics à la rationalisation de l'emploi des ressources mises à la disposition des C L.

Ainsi, les C L se trouvaient confrontées à un exercice de gestion complexe jamais effectué par le passé : la projection des investissements et leur financement. Bien que le cadre légal en vigueur leur ouvre cette voie, les C L n'étaient pas, dans leur grande majorité, vraiment préparées à assumer cette responsabilité. En outre le délai de préparation des plans fixé aux C L était très court si bien que celles –ci, qui se heurtaient déjà aux manques de structures et de savoir-faire pour la planification ne disposaient pas du temps nécessaire pour se préparer à cet exercice : collecte des informations, identification de projets, ...etc.

Le canevas monographie préparé par la DGCL/DPE ⁽³⁾ pour assister les C L, a certes servi à rechercher l'information et à la présenter, mais il est resté sans

³: Direction de programmation et d'équipement relevant de la Direction Générale des Collectivités Locales

effet sur la capacité de formulation des stratégies, le choix des projets ou la traduction des stratégies en actions.

Le principal défaut de ce document (canevas) réside dans le fait qu'il ne s'est pas accompagné d'un manuel ou d'une méthodologie d'utilisation.

Cette insuffisance fut identifiée plus tard, quand les résultats ou « plans de développement » parvenaient à la DPE/DGCL.

Conscients du rôle des collectivités locales et de l'importance de la planification pour le développement économique et social local, le Ministère de l'Intérieur, à travers la DGCL ; a sollicité l'intervention de l'Agence américaine pour le Développement International (U.S.A.I.D) pour concevoir un modèle de planification capable de favoriser une relation interactionnelles entre les différentes parties prenantes de développement local. Les principaux axes de ce projet se résument comme suit :

- Etablissement des orientations pour la planification, la budgétisation des investissements et la hiérarchisation des actions ;

- Amélioration de la coordination entre les différents acteurs locaux (C.L, les services décentralisés, le secteur privé et la société civile) ;

- Etablissements des mécanismes de participation.

Pour mener cette étude, les responsables de l'USAID ont focalisé leur étude sur les concepts modernes du Management : la planification stratégique et la participation.

Le concept de stratégie, en matière de planification, implique participation, intégration et adhésion. Or, Sur le plan local par exemple, ces trois paramètres de la planification stratégique supposent l'existence d'une instance locale (élus et administration locale) capable de mener l'exercice en tenant compte de ces trois dimensions les quelles sont affectées par l'environnement politique, économique et social établi et l'affectent à leur tour. L'entité locale concernée doit être d 'abord dotée d'un cadre juridique lui garantissant son rôle statutaire en matière de planification. Ensuite, elle doit être dotée de moyens humains

qualifiés, un système d'information fiable et des ressources financières suffisantes.

Au Maroc, s'agissant du capital légal, le législateur a confié la planification locale aux collectivités locales par le biais des différentes chartes communales (voir articles et note circulaire en annexe2) reconnaissant ainsi l'importance fondamentale de la planification décentralisée. Mais celle-ci demeure une pratique très limitée dans la réalité. Elle est basée simplement sur les compétences confiées à chaque type de collectivités et ce, dans la limite de ses ressources propres. En effet, le paysage des collectivités locales au Maroc est très hétérogène. Des inégalités importantes existent entre elles à tous les niveaux, surtout entre les communes qu'elles soient urbaines ou rurales : superficie, population, ressources humaines, ressources financières...De même, la planification stratégique lorsqu'elle a été instaurée dans des C L a été parfois perçue comme un exercice inutile qui surcharge la commune plutôt qu'une démarche qui permet notamment de prévenir plusieurs des problèmes de gestion quotidienne dans les quelles les communes sont submergées. En fin il y a un grand problème constaté au niveau des collectivités locales marocaines, c'est qu'il n'y a pas un système d'information fiable au niveau des collectivités locales marocaines qui permet d'avoir des données et indicateurs nécessaires pour l'élaboration des plans de développement économiques et sociaux. La même chose est constatée au niveau de l'existence d'une entité de pilotage de la planification qui initie le processus, coordonne les actions, fait le suivi, informe les partenaires, évalue et ajuste les plans en fonction des chocs exogènes qui surviennent.

De l'autre côté, et dans le cadre des ateliers de consultations de la ville d'Agadir qui se sont tenus à Agadir, les 27-28 et 1^{er} MARS 2003, les participants d'un atelier dont je faisais partie, ont été invités à débattre selon une démarche participative, des problèmes prioritaires aux quels est confrontée l'agglomération du grand Agadir, et ce pour convenir de la validation et

l'adoption d'un pacte urbain de la ville d'Agadir (Annexe 3). Ces consultations ont permis de constater que la ville d'Agadir est confrontée à un certain nombre de problèmes et de dysfonctionnement liés à son développement économique et social notamment en terme :

- L'intégration urbaine des quartiers d'habitat sous-équipé ;
- Le tourisme et le développement durable ;
- L'amélioration de la qualité des services urbains et du cadre de vie de la population. Les participants ont en fin souligné que cette situation est le résultat de :

- *Absence d'une véritable stratégie de développement intégrée de la ville basée sur une vision concertée de la part de tous les acteurs locaux de cette ville ;

- *Absence de coordination et de leadership à l'échelle de l'agglomération ;

- *Faible place occupée par les collectivités locales dans la formulation d'une stratégie de développement local..

Pour aider les acteurs locaux à jouer ce rôle moteur dans l'impulsion du développement local de la ville d'Agadir, le projet de la planification stratégique participative (PSP) initié par l'Agence américaine pour le Développement International (USAID) en collaboration avec la DGCL du Ministère de L'intérieur a été mis en place. Il vise à assister les collectivités locales d'Agadir ⁴ à préparer leur plan de développement économique et social (P.D. E. S) en concertation avec toutes les parties prenantes afin de formuler une stratégie de développement basée sur une vision d'avenir.

Les raisons qui m'ont motivé à choisir ce thème peuvent se résumer ainsi :

- Notre administration locale (préfecture Agadir Idaoutanane) a été désignée comme une collectivité pilote ciblée par un programme d'assistance technique, entrepris conjointement par le ministère de l'intérieur, la DGCL, et l'Agence Américaine pour le développement international (USAID. Ce

⁴ : C.L pilotes : communauté urbaine d'Agadir, Agadir, Anza, Bensergao, Tikiouine et une commune rurale Aourir

programme vise à assister les C.L d'Agadir à entreprendre leurs plans de Développement économique et social par l'utilisation d'un nouveau modèle de planification capable d'assurer la participation de tous les acteurs de la ville dans la préparation de ces plans.

Puisque je travaille au sein de cette collectivité (division des collectivités locales qui représente l'autorité du tutelle des différentes communes relevant de la préfecture Agadir Idaoutanane), j'ai eu l'occasion d'être parmi le comité de pilotage ⁵ chargé de poursuivre les travaux de ce projet (organisation des ateliers de travail, coordination au sein du comité de pilotage, collecte des données au près des collectivités locales et des services décentralisés, participation à la formation pour introduction d'un système d'information communal, préparation d'un séminaire régionale sur la PSP, participation à un atelier de formation des formateurs en PSP..).

-Ces dernières années, les expériences de développement participatif se multiplient dans la Préfecture d'Agadir Idaoutanane, sous l'impulsion de diverses structures et de plusieurs programmes ⁶ Ces expériences ont essayé de démontrer des lacunes de la méthodologie et de la démarche dans l'initiation du projet. Par ailleurs, quelques bailleurs de fonds ne cessent de soutenir des initiatives novatrices dans une approche plus concertée du développement local dans le cadre du projet d'appui aux associations locales de développement.

-En se référant aux expériences internationales en matière de développement économique et social, on remarque l'importance donnée à la planification stratégique dans leur politique de développement. L'exemple majeur est celui de la France qui a encouragé les collectivités territoriales

⁵ : constitué des représentants de : la préfecture Agadir Idaoutanane, secrétaire général et un ingénieur de la commune, la région, conseil communal, trésorerie régionale, inspection régionale de l'urbanisme, direction régionale du plan, université Ibn Zohr, Opérateurs économiques privées de l' ONG.

⁶ : notamment la GTZ (coopération maroco-allemande ; la coopération française et l'USAID sur les questions de l'eau, du tourisme, de l'investissement local ou de la décentralisation.

Françaises à appliquer la planification stratégique dans leur programme de développement. En effet, Eric PORTAL rappelle dans son ouvrage « la Planification Stratégique dans les Collectivités territoriales Françaises » que les collectivités territoriales ont pour objectif majeur de mener à bien le développement de Leur territoire. Il démontre que les outils de gestion modernes permettent de les prendre en compte en permanence. Il met la planification stratégique au centre de son propos, en tant que démarche qui associe étroitement des objectifs et les moyens qui leurs sont consacrés. Les outils de gestion juridiques, financiers, comptables, etc., peuvent aujourd'hui être mis au service de la démarche stratégique. La programmation des actions s'étend à des domaines nouveaux, l'évaluation intervient pour rationaliser les choix et le pilotage des politiques publiques : le management public émerge et est appelé à se développer.

En analysant les idées de PORTAL, on remarque que son raisonnement ressemble en principe, aux nouveautés de la démarche PSP , projet Qui mérite d'avoir une attention et importance particulière pour que les C.L d'AGADIR prennent la relève et participent à la définition d'une véritable stratégie de développement de la ville.

CHAPITRE-I-
LA MISE EN PLACE DE
LA PLANIFICATION STRATEGIQUE
DANS
LES COLLECTIVITES LOCALES
D'AGADIR

I/LES INCERTITUDES DE DEVELOPPEMENT DE LA VILLE D'AGADIR.

1-1/ PRESENTATION DE LA VILLE D'AGADIR :

Pole régional entre le Nord et le Sud du Maroc, Agadir est la cinquième agglomération dans l'armature urbaine du pays. Détruite par le séisme de 1960, la ville connaît aujourd'hui un développement urbain considérable soutenu par un dynamisme qui tire partie des atouts naturels dont elle dispose.

Les enjeux démographiques à Agadir occupent une place essentielle dans l'analyse du processus de son développement : entre 1982 et 1994, la Wilaya d'Agadir est, au niveau national, celle qui a connu le taux d'accroissement de population le plus élevé (3,7%).

Le grand Agadir ⁷ est aujourd'hui une vaste agglomération qui occupe une superficie urbanisée de 170 km² sur plus de 25 km de long. La ville se développe sur la plaine du Souss Massa. Cette extension s'effectue au détriment des terres agricoles et de l'arganeraie et gagne par endroits le secteur des piémonts où se développent des noyaux d'habitat non réglementaire.

Ce développement spatiale donne à l'agglomération l'image d'un ensemble urbain en « pièces détachées » le long du oued Souss et des grands axes routiers Marrakech, Taroudant,...). De ce constat se dégagent des tendances lourdes de développement spatial et de fortes contraintes en matière d'encadrement urbain. L'organisation socio- spatiale d'Agadir traduit un déséquilibre important entre le centre moderne structuré, pole administratif et touristique, et les quartiers périphériques qui apparaissent marginalisés et ruralisés.

Malgré l'exemplarité de sa reconstruction, le centre ville moderne n'a par ailleurs pas fait l'objet d'une appropriation sociale par la population, ni permis de recréer des lieux de centralisé, d'animation et de mixité urbaine dans lesquels

⁷ : Agadir , Anza, Bensergao, Tikiouine, Dcheira, Inezgane, Ait Melloul .Sa population est estimée à peu près de 700.000 habitants

elle puisse s'identifier. Ce constat est renforcé par l'isolement du secteur touristique et balnéaire par rapport à la ville.

Depuis la réalisation du schéma directeur du Grand Agadir, un travail considérable a été entrepris par l'Agence Urbaine d'Agadir en matière de planification urbaine : à l'exception de la commune d'Ait Melloul, l'ensemble des plans d'aménagement de l'agglomération est aujourd'hui approuvé ou en cours d'approbation.

Sur le plan de l'organisation administrative du territoire, la ville d'Agadir relève du territoire de la Préfecture Agadir Idaoutanane. Cette dernière constitue le chef lieu de la Région économique de Souss Massa Draa ⁸

Bordée par l'océan à l'Ouest, la Préfecture d'Essaouira au Nord, la Province de Taroudant à l'Est, la Préfecture d'Inezgane Ait-Melloul au Sud, la Préfecture d'Agadir Idaoutanane s'étend sur une superficie de 2.297 Km², soit 3.24 % de la superficie totale de sa région. Elle se compose de quatre districts urbains ⁹, d'un cercle Agadir Banlieue ¹⁰, d'une communauté urbaine ¹¹, de quatre communes urbaines, et douze communes rurales ¹²

Selon le recensement officiel de la population de 1994, la Préfecture d'Agadir compte 365.965 habitants.

Pôle de croissance et de développement, Agadir s'affirme aujourd'hui comme une métropole économique incontestable. En s'appuyant sur sa position charnière entre le sud et le Nord du Maroc et la diversité de ses fonctions, la ville a su capter une part importante de l'attractivité nationale en tirant partie des atouts naturels et économiques dont elle dispose, mais aussi du dynamisme de sa population.

⁸ : composée de 2 prefectures (Agadir et Inezgane-Ait Melloul) et de 5 provinces (Chtouka-Ait Baha, Taroudant, Tiznit, Ouarzazat et Zagoura)

⁹ : représentent les Autorités Locales des communes urbaines

¹⁰ : représente l'Autorité Locale des communes rurales

¹¹ : composée de 4 communes urbaines (agadir, anza, bensergao et tikiouine)

¹² : Aourir, Taghazout, Tamri, Imsouane, Imouzzar, Tadrart, Aziar, Aksri, Tqqi, Amskroud, Drarga et Idmine

La performance économique actuelle de la ville la place aujourd'hui comme deuxième pôle de croissance derrière l'aire métropolitaine centrale. Le tourisme, la pêche et l'industrie agro-alimentaire sont les piliers de ce développement remarquable.

Le maintien de cet essor est cependant soumis à des incertitudes qui tiennent aux problèmes de dysfonctionnement de la ville notamment en terme :

- Problèmes d'intégration urbaine et sociale des quartiers d'habitat sous-équipés ;
- Problèmes du tourisme et développement durable ;
- Problèmes d'amélioration de la qualité des services urbains et du cadre de vie.

Tous ces thématiques ont pour référence le restitution des entretiens avec les acteurs locaux de la ville dans le cadre des travaux de l'agenda 21, ateliers de consultations de la ville ,ateliers de préparation d'un pacte urbain de la ville , des ateliers d'assistance technique de l' U S A I D....

1-2/ LES CONTRAINTES DE LA VILLE D'AGADIR :

La tenue des ateliers de Consultations de la Ville a constitué pour la première fois dans l'agglomération une occasion pour des forces vives de discuter des problèmes dans le cadre d'un espace autonome, et sur la base d'un diagnostic élaboré selon une démarche participative, de débattre des problèmes de la ville et d'amorcer un processus stratégique de développement urbain. Cette rencontre s'est distinguée par le fait que c'est la première fois que des acteurs d'horizons très divers débattent des problèmes de l'ensemble de l'agglomération.

Concernant la question de l'intégration urbaine et sociale des quartiers d'habitat sous-équipés, les contraintes identifiées se résument comme suit :

- Persistance des bidonvilles et extension rapide des zones urbaines irrégulières et insalubres sur des sites à risque (douars des piémonts, oued

Souss, Aourir), en rapport avec l'exode rural, l'inadéquation de l'offre en logements réguliers par rapport aux moyens financiers des concernés, la vulnérabilité à la pauvreté, et en fin, les difficultés d'insertion économique et sociale d'une part importante de la population urbaine, et la non intégration des espaces périurbains dans les documents d'urbanisme élaborés.

- Insuffisances des infrastructures de base et des équipements socio-collectifs au niveau des quartiers irréguliers, dues entre autres à la faible contribution du budget général comparativement à celle de la Région dans les efforts du développement national.

- Déficiences et limites des intervenants des établissements publics et privés dans le domaine de la production foncière et immobilière. En ce sens, l'accent a été mis sur les difficultés de coordination entre les différents intervenants institutionnels dans le secteur de l'habitat, le manque de stratégie intégrée et de vision commune et partagée entre les différents partenaires, l'absence de contrôle de la progression de l'habitat sous-équipé liée ,d'une part, au manque de volonté de la part de l'administration quant à l'application de la loi en matière de lotissement et de construction et, d'autre part, à la centralisation des décisions quant à la gestion du foncier, à la faiblesse des moyens dont disposent les collectivités locales.

Concernant la problématique du tourisme et développement durable, on a pu dégager les constations suivantes :

- L'importance des retombées du tourisme sur l'économie de la ville à travers l'emploi direct ou indirect, mais également par le biais des masses monétaires très importantes qu'il injecte dans les circuits commerciaux locaux et les effets qu'il entraîne sur l'appareil économique régional. Agadir est une station touristique de renommée internationale dont le produit fourni reste caractérisé par la prédominance de l'hôtel classique de standing de 4-5 étoiles, mais qui présente en plus une offre importante d'établissements du type de village de vacances et la présence de résidences touristiques qui font sa spécificité et qui

est destinée en premier lieu à répondre aux besoins de la demande nationale. Une place très importante est réservée à cette ville et à sa région dans le contrat programme stratégique national en faveur du développement touristique (10 millions de touristes attendus à l'horizon 2010).

-Les contraintes administratives et fiscales qui entravent le fonctionnement de l'entreprise touristique et qui la rendent plus fragile et très vulnérable face à la concurrence internationale (absence de politique touristique, ingérence de l'administration dans les affaires des professionnels, non conformité et non objectivité des critères de classement des établissements hôteliers et des restaurants, complexité et injustice du système fiscal appliqué, défaut d'encouragement et manque de subventions allouées au secteur en période de crise).

-Faible densité des relations qu'entretient Agadir avec le reste des sites et centres touristiques existants à l'échelle du triangle touristique Marrakech-Agadir-Ouarzazate, due au manque des liaisons rapides entre ces sites (autoroutes, lignes régionales des transports aériens), mais également à l'absence d'une véritable stratégie de développement touristique consistant à promouvoir le produit touristique Gadiri et à assurer son intégration dans son environnement régional.

-Le développement du tourisme s'est opéré dans le cadre d'un milieu urbain où les politiques de planification et de gestions urbaines appliquées laissent beaucoup à désirer (prolifération de l'habitat insalubre, problème de la décharge publique, accessibilité aux services publics.... L'activité touristique qui est basée sur le seul produit balnéaire a marqué dès le départ l'organisation de l'espace urbain ;Agadir est l'unique ville au Maroc où un quartier s'est organisé autour de l'activité touristique. Toutefois, l'extension urbaine s'est faite en grande partie, d'une manière anarchique et non réglementaire, ce qui a entraîné l'isolement géographique et psychologique de cette zone au sein de l'agglomération, accentué les contrastes urbaines et influé négativement l'image

et la renommée touristique internationale de la ville, comme l'atteste la faiblesse des retours.

En fin, l'examen de la question de l'amélioration de la qualité des services urbains et du cadre de vie fait ressortir les points forts suivants :

-Absence de consensus sur la gestion des déchets solides entre les différents partenaires. En effet, il n'existe pas à l'échelle de l'agglomération, de structure intercommunale et transversale qui coiffe la collecte des ordures et assure le suivi du problème de la décharge publique dont la gestion est aujourd'hui de l'apanage de la seule Communauté urbaine d'Agadir.

Rappelons que ladite décharge est destinée à l'ensemble des localités du Grand Agadir, son site actuel se trouvant dans le territoire de la municipalité d'Agadir présente d'innombrables problèmes (pollution, proximité des quartiers d'habitations, odeurs des ordures sur la ville, danger des déchets hospitaliers et des unités industrielles à défaut d'incinérateurs spécialisés, animaux...)

La délocalisation de cette décharge et son implantation dans la zone de Tamlaste, relevant du territoire de la commune rurale voisine de Drarga, décidée dernièrement par les responsables, a été jugée inopportune et sera lourde de conséquences sur les habitants des douars riverains et sur l'environnement (forêt d'arganiers.

Concernant la question inhérente à la collecte des déchets ménagers, il faut signaler que les moyens matériels mobilisés en ce sens, demeurent largement insuffisants et inégales entre les communes, et les techniques adoptées sont très inadéquates, ce qui explique l'accroissement effréné de petits dépotoirs disséminés à travers l'espace urbain.

-Dégradation du paysage urbain : due à l'existence des sites non appropriées des unités industrielles polluantes (cimenterie à Anza, fantasia à Dcheira...), et des emplacements des ateliers artisanaux nuisibles et salissants éparpillées au sein de l'agglomération en zones d'habitation (soudeurs, réparateurs de véhicules, menuisiers, polisseurs de marbres....A cela s'ajoute les irrégularités

et les aspects de dépassements de la loi d'urbanisme et du non respect des plans architecturaux observés lors de la construction (extension des constructions sur le domaine public, persistance des bidonvilles, extension rapide des zones d'habitat insalubre notamment sur les sites à risque, extension des locaux commerciaux et de services aux dépens des servitudes et insuffisance des espaces verts.

-Problèmes de transports et de circulation : dus essentiellement au mauvais état du réseau routier à l'échelles de l'agglomération et son inadéquation avec la configuration spatiale de la localisation des activités économiques et des grands équipements, et à celle des structures sociales existantes ce qui a entraîné des perturbations au niveau de la circulation dans de nombreux points et axes de la ville (encombrement, mauvaise signalisation, imprudence des conducteurs, mauvaise conduite des chauffeurs de petits taxis et des bus), au stationnement dans des zones centrales, à l'insuffisance du parc des transports en commun et enfin à la gestion de transport urbain dans sa globalité.

1-3/ABSENCE D'UNE VERITABLE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT INTEGREE DE LA VILLE :

Un nombre important d'actions ou de programmes stratégiques comme : Programme d'Action et de Résorption de l'Habitat Insalubre (PARHI), Plan Local d'Habitat et de Développement Urbain (PLHDU), et Souss Massa Integrated Water Management (SIWM) ont été entrepris à Agadir par les institutions locales. Ceux-ci découlent des orientations et plans nationaux engagés par l'Etat dans de nombreux domaines (habitat insalubre, eau, tourisme, investissements économiques) et s'inscrivent dans le processus de déconcentration en cours.

Pour autant, ces stratégies de développement apparaissent souvent faiblement articulées les unes aux autres et souvent conduites à partir de logiques

sectorielles ou conjoncturelles qui relèvent d'objectifs et de représentation du développement propre à chacun des acteurs.

Malgré les multiples efforts engagés dans des directions différentes, ce constat traduit l'absence d'une coordination d'ensemble des actions et leur manque d'ancrage réel sur les contextes socio-économiques locaux. Il fait ressortir la difficulté à réunir les acteurs et intervenants publics et privés autour d'une problématique commune et d'une approche intégrée prenant en compte les spécificités et les contraintes du développement local.

La démultiplication des acteurs locaux et des centres de décision soulève par ailleurs des problèmes de gouvernance. Elle fait apparaître des chevauchements de compétences entre les institutions déconcentrées et les pouvoirs élus, qui mettent en évidence l'absence d'un leadership clairement identifié dans la conduite du développement de la ville.

1-4/FAIBLE PLACE OCCUPEE PAR LES C.L DANS LA DEFINITION ET LA FORMULATION DES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT :

Les différents programmes sectoriels (planification urbaine, programme d'assainissement, PARHI, SIWM) ont été essentiellement impulsés par l'Etat et ses acteurs déconcentrés. Au delà du processus de décentralisation engagé en faveur des collectivités locales, ces programmes soulignent la faible place de celles-ci dans la définition et la formulation des stratégies de développement.

Malgré l'effort d'encadrement entrepris par le Gouvernement, la planification et la gestion urbaine décentralisées s'assument avec beaucoup de difficulté. La revue des PDES souffre de faiblesses majeures et ne reflète pas de véritables stratégies existantes. Cette faible capacité à produire des stratégies et des plans d'action tient :

- Au manque de méthodes et de savoir-faire en matière de développement local et à l'insuffisance de capacité du personnel administratif, malgré les programmes d'assistance initiés ;

-Au faible niveau de participation et de relations avec les autres acteurs, notamment les universités et les centres de recherche dans la formulation des stratégies de développement communal ;

-A l'insuffisance de connaissance de l'approche participative dans l'identification et la programmation des projets, que les élus ressentent souvent comme une remise en cause de leur prérogatives.

-A l'absence de coordination et de leadership à l'échelle de l'agglomération.

En effet, l'action des collectivités locales et les responsabilités décentralisées dans le grand Agadir sont limitées par des contraintes d'ordre multiple. Elles s'effectuent en premier lieu sans cadre concerté ni objectifs de programmation clairement identifiés. Il en ressort une dispersion des investissements et un décalage fréquent entre les objectifs des projets engagés et les besoins et attentes réels des populations.

Elles sont en même temps confrontées aux écarts entre les attributions confiées et les moyens alloués. Les budgets municipaux reposent en large partie sur les subventions transférées par l'Etat dont plus de 60% sont mobilisés pour les dépenses de fonctionnement. Malgré les efforts entrepris par certaines communes pour améliorer le taux de recouvrement de leurs recettes, les ressources locales sont parallèlement faiblement mobilisées : dans la plus part des cas, les recettes propres des communes ne couvrent pas leurs dépenses de fonctionnement, ce qui limite leurs capacités de financement du développement urbain.

Les indicateurs et ratios financiers des collectivités locales du grand Agadir font par ailleurs ressortir des inégalités importantes en terme de ressources financières, notamment entre les municipalités les mieux dotées, Agadir et Anza, et les autres communes de l'agglomération.

Le découpage institutionnel de la ville en multiples centres de pouvoirs se traduit par une absence de coordination et de leadership à l'échelle de

l'agglomération et une faible prise en compte des grands enjeux de son développement. L'implication de la communauté Urbaine dans la gestion de plusieurs grands projets d'intérêt général (gestion des déchets solides, abattoirs communautaires...) est confronté à un manque de communication et à des limites de ses prérogatives institutionnelles.

L'intervention des élus à Agadir doit enfin faire face à une crise de confiance qui alimente des sentiments de réserve et des interrogations apurés de la population quant à leur capacité à engager des actions concertées qui répondent à leurs attentes. Dans ce contexte, un crédit plus important paraît être accordé à l'autorité de tutelle aux dépens des acteurs décentralisés.

II/ PRESENTATION DU PROJET DE LA P.S.P

II-1/ DIAGNOSTIC DE L'ETAT ACTUEL DE LA PLANIFICATION DANS LES COLLECTIVITES LOCALES D'AGADIR :

Suite à une circulaire ministérielle adressée à toutes les collectivités locales marocaines leur invitant à entreprendre la planification de leur propre développement par l'élaboration des plans quinquennaux, les C.L relevant de la préfecture Agadir Idaoutanane ont établi leur PDES pour la période 2000-2004, suivant des canevas adaptés aux différents niveaux de la collectivité locale (Région, Province/Préfecture, Communauté urbaine, Commune urbaine, Commune rurale. Ces canevas ont été élaborés pour la première fois au Maroc par la DGCL/ Ministère de l'intérieur en collaboration avec la direction du Plan/Ministère de prévisions économiques et du plan (ex).

Toutefois, les conditions défavorables dans les quelles ont été préparées ces plans n'ont pas permis aux acteurs de produire un travail bien structuré et fiable. Certes, la courte durée (2mois) allouée à ce travail et l'incompréhension des décideurs communaux des objectifs du plan, ont amené ces derniers à chiffrer à la hâte et sans étude préalable plusieurs projets qui ne constituent pas une priorité pour les communes et ne correspondent pas à leur capacité financière,

d'où la non exécution d'un grand nombre de projets programmés dans le plan au profit d'autres projets non programmés.

En effet, le diagnostic relatif à l'expérience de la planification au niveau des C.L d'Agadir permet de confirmer l'existence de plusieurs lacunes ou imperfections dans la conduite de la planification du développement local :

- La planification a été souvent ressentie comme un simple exercice administratif ;

- Chaque collectivité locale (Commune, Province/Préfecture, Région) a élaboré son PDES sans aucune concertation, ni arbitrage avec les autres ;

- L'exercice de la planification a donné lieu à une production ritualiste d'un document qui liste des projets parfois sans cohérence et qui ne traduit pas une véritable stratégie de développement (Annexe 4) ;

- L'approche participative a été quasiment absente dans le processus de préparation du plan. Dans certaines communes, le plan a été élaboré exclusivement par le bureau du conseil communal ;

- Les projets proposés sont trop centrés sur le développement physique des infrastructures et ne prennent pas suffisamment en compte les objectifs sociaux et économiques du développement tels que la lutte contre la pauvreté , la croissance économique, l'amélioration des conditions de vie , la lutte contre les bidonvilles, la promotion de l'emploi et l'égalité du genre.

En somme , les C L ont plus adopté une approche de programmation annuelle des fonds disponibles qu'une véritable démarche de planification participative.

Toute fois compte tenu d'une série des facteurs à la fois liés aux conditions de préparation du plan, à l'absence d'un effort pédagogique de la part de la DGCL et d'autres services extérieurs compétents ,qu'au conditions de fonctionnement et de gestion des C L, les résultats ne devraient pas beaucoup surprendre et devraient être relativisés :

- Il s'agit de la première expérience, il y a donc un effort d'apprentissage certain aussi bien pour les C L que pour la tutelle.

-La communication et la coordination entre les C L et les différents départements déconcentrés sont insuffisantes, voir parfois inexistantes ou inefficaces à leur début ;

-La capacité technique des C L en matière de planification est limitée. Le lancement du plan devrait être précédé par des séances d'information, de sensibilisation et de formation ;

-Le système d'information est souvent rudimentaire par rapport aux exigences de la planification stratégique ;

-Les communes ont une faible maîtrise de leurs ressources avec des taux de recouvrement des impôts (affectés) souvent faibles. Elles sont également caractérisées par une faible capacité à mobiliser des ressources extra budgétaires ;

Bref, les contraintes rencontrées pour l'élaboration des PDES au niveau des C.L d'Agadir peuvent se présenter comme suit ::

a/ au niveau du choix des projets :

- Absence des études techniques ;
- Manque d'encadrement et insuffisance de qualification ;
- Absence d'une vision de programmation pluriannuelle chez les élus ;
- Par incompréhension des objectifs de la planification, quelques décideurs ont introduit l'achat de matériels comme un projet ;

-Absence de coordination entre les services communaux et les services extérieurs.

b/difficultés au niveau de financement des projets :

- Retard au niveau de déblocage des fonds par le F.E.C ¹³ ;
- Insuffisances des ressources financières à cause de l'engagement des communes dans divers projets non inscrits dans le plan d'où leur

¹³ : Fonds d'Equipement Communal : banque spécialisée pour financer les projets des C.L marocaines

engagement dans plusieurs crédits au près du F.E.C entraînant ainsi une faible capacité financière ;

- Faiblesse de la fiscalité locale pour les communes rurales ;

- Dépendance de budget communal de la dotation de l'Etat en matière de la TVA ;

- Le surendettement des communes.

c/ difficultés rencontrées au niveau de l'exécution des projets :

- Problème foncier : complexité d'acquisition des parcelles du domaine forestier qui couvre 70 à 90% des superficies des communes rurales de cette préfecture ;

- Problème d'immatriculation des terrains communaux ;

- Manque d'infrastructures de base permettant la réalisation des projets rentables économiquement ;

- Difficultés d'exécution des projets par les entreprises dues aux problèmes de retard du financement ;

- Problème de suivi et de contrôle dus au manque de moyens humains et techniques surtout pour les projets les plus éloignés.

d/ manques d'informations variées et fiables :

Difficultés de remplir les questionnaires présentés par le canevas dues à la non actualisation, à la non disponibilité des données ou à leurs dispersion en des lieux divers.

Ces canevas qui ne sont pas automatisés, ne distinguent pas les équipements et services à réaliser et/ou à gérer selon les compétences de la collectivité locale et selon les préoccupations du processus de la planification stratégique.

II-2/ PRINCIPES ET OBJECTIFS DE LA PSP :

La PSP est un processus qui a pour objectif « d'obtenir des résultats concrets partant d'une vision basée sur un état des lieux et son diagnostic actualisé, en procédant à l'élaboration d'une stratégie et d'objectifs réalisables et

vérifiables » C'est une approche qui vise à donner aux collectivités locales les moyens d'élaborer des PDES qui participent d'une vision d'avenir collective et ne consistent pas uniquement en une collection de projets épars et incohérents ou le reflet des intérêts de groupes particuliers.

Arriver à un tel stade de la planification locale exige le respect ,voir la poursuite d'un certain nombre de principes fondamentaux qui sont essentiels à la réussite de la PSP. La difficulté de mise en œuvre de la planification stratégique réside dans le fait que nombre de ces principes vont à l'encontre des pratiques existantes des collectivités locales et créent parfois des résistances importantes.

Ces principes comprennent :

a/ la recherche de l'intérêt général :

ceci est particulièrement vrai en ce qui concerne un conseil communal qui est élu par la population ;sa mission est de gérer les affaires locales en conformité avec les besoins et les attentes de la collectivité .Seule une volonté affirmée de recherche de l'intérêt général peut mener à la définition d'une vision partagée et des objectifs clairs qui transcendent les intérêts particuliers en présence. La planification stratégique permet donc de dépasser ,ou de concilier, des intérêts divergents à travers un mécanisme de négociation et de médiation collective qui permet d'atteindre un consensus .En effet, la PSP, de par sa nature même , met en exergue les conflits d'intérêt et d'opinion qui sont présents dans toute collectivité.

b/ la vision intégrée de développement local :

la PSP offre une vision d'ensemble du développement local qui permet de mettre en place des politiques cohérentes et de créer des synergies entre les différents secteurs d'intervention. La planification stratégique permet également d'identifier les duplications d'efforts et d'allouer des ressources en fonction du potentiel de chaque intervention sectorielle à contribuer à la réalisation des objectifs définis en commun

c/ l'adhésion collective des différents acteurs à la formulation d'une stratégie de développement économique et social local (vision)

Il s'agit d'un corollaire au principe précédent : l'adhésion collective ne sera obtenue que si les leaders locaux démontrent que leur démarche est inclusive et ne favorise pas tel ou tel secteur de la société. D'où l'importance de la participation dans la planification stratégique. En effet, la PSP est un processus qui implique la population, avec pour résultat de favoriser la démocratisation de la vie politique locale. Elle opère une transformation sociale d'une population qui subit, consomme et critique en une population qui suggère, produit, évalue et assume ses choix. Toutefois, la participation de la population ne se décrète pas. La démocratie et la bonne gouvernance devraient conduire à l'émergence naturelle de la participation sous ses différentes formes (associations de quartiers, associations professionnelles, associations de développement...). La participation et l'implication de la population à la PSP visent à créer ce sentiment d'appartenance à une collectivité dont le destin dépend de l'ensemble des actions des individus qui la composent. Chaque individu possède une voix qu'il est en mesure de faire valoir. Il en est de même de la participation avec les autres parties prenantes du développement local (services extérieurs, société civile, organisations professionnelles...) avec pour résultat, la recherche de concertation et de consensus.

d/ Le questionnement sur l'environnement :

Ce principe repose sur deux fondements : la capacité de comprendre l'impact de l'environnement interne et externe sur le devenir de la collectivité, et l'aptitude à remettre en cause des pratiques et approches devenues obsolètes.

Les collectivités sont en effet confrontées à un ensemble de contraintes, risques et opportunités internes et externes qui doivent être constamment évalués. La planification stratégique est un outil permettant de développer leur capacité à saisir les opportunités, maîtriser les risques et de surmonter les obstacles. La planification stratégique apporte également des moyens d'évaluer

l'impact et l'efficacité des actions en cours et de rectifier les carences potentielles.

Les principes de la PSP présenté plus haut se déclinent en objectifs spécifiques qui permettent de réaliser des missions à moyen ou long terme. Ces objectifs peuvent être des objectifs généraux de long terme participant à la réalisation des missions d'ensemble des collectivités locales ou des objectifs spécifiques, mais souvent de court ou moyen terme, qui permettent d'améliorer la qualité de gestion et les performances des collectivités locales.

II-2-1 : Les objectifs liés à la réalisation de l'intérêt général :

La définition des objectifs qui permettent la réalisation de l'intérêt général doit faire l'objet de négociations consensuelles au niveau local. Ces objectifs seront donc par nature, différents d'une collectivité à l'autre. Ils sont pour l'essentiel des objectifs de long terme qui se rapportent à la concrétisation de développement économique, social et environnemental durable. On peut souligner , à titre d'exemple , les objectifs suivants :

- Renforcer le développement économique local ;
- Promouvoir le développement social et la réalisation des potentialités individuelles et collectives ;
- La protection de l'environnement et la gestion rationnelle des ressources naturelles ;
- L'accès équitable aux services de base ;
- L'amélioration de la gouvernance locale.

II-2-2 : Les objectifs liés à l'adhésion collective des populations :

Sans adhésion des populations et des différentes composantes socio-économiques de la population au processus et aux résultats de la PSP, celle-ci est vouée à l'échec. L'adhésion des populations ne se décrète pas ;elle exige des collectivités la poursuite d'objectifs de moyen et long terme qui ont trait à la bonne gouvernance :

-L'instauration d'un dialogue soutenu entre dirigeants locaux et citoyens qui passe par l'information régulière et transparente de la population sur la gestion des affaires locales ;

-La mise en place de mécanismes de participation de la population aux décisions qui ont un impact significatif sur le devenir de la collectivité ;

-Des politiques locales inclusives, en particulier envers les catégories les plus vulnérables de la population ;

-L'allocation équitable des ressources de la collectivité locale ;

-La cohésion et l'esprit de collaboration au sein du conseil ;

- Des structures organisationnelles permettant la concrétisation de la vision d'avenir (hommes, référentiel législatif, procédures et structures de planification, système d'information et de communication, etc

II-2-3 : Les objectifs liés au questionnement sur l'environnement :

La capacité des collectivités locales d'agir sur leur environnement, d'anticiper les risques, de surmonter les obstacles et de saisir les opportunités et, d'une manière générale, de maîtriser la gestion locale est déterminée par :

-Une formation adéquate des cadres et des élus locaux ;

-La disponibilité de données fiables et adaptées aux besoins et capacités de la collectivité ;

-La mise en place de structures organisationnelles qui favorisent le dialogue avec les populations ;

-La maîtrise des instruments de la planification stratégique ;

-Le développement de réseaux de collectivités locales favorisant l'échange d'expérience et le dialogue intercommunal ;

-La mise au point de système de mesure de performance adapté.

II-2-4 : Les objectifs liés à la mise en œuvre de la programmation pluriannuelle :

Ces objectifs comprennent :

-Le renforcement du contrôle à posteriori et celui des ressources propres financières ;

-Relier les fonctions de planification, de gestion,et de budgétisation avec les objectifs permettant une planification stratégique de développement local

II-3/ CONDITIONS DE REUSSITE DE LA PSP DANS LES COLLECTIVITES LOCALES :

L'adoption d'une démarche de planification stratégique participative ne peut pas se faire du jour au lendemain. C'est un processus qui nécessite des pré-requis et des préparatifs et ne peut être enfermé dans des délais trop contraignants qui risquent de le vider de sa véritable substance.

Une telle démarche exige la mise en place d'une structure, un système d'information fiable, des moyens humains adéquats aussi bien sur le plan qualitatif que quantitatif, une certaine maîtrise des ressources, et un cadre institutionnel qui définit clairement les rôles et les responsabilités des différents acteurs.

II-3-1 : Structure :

La PSP du développement local est une démarche relativement « lourde » qui nécessite une structure permanente, mais pas rigide (une structure de mission plutôt qu'une structure administrative) qui a un rôle de pilotage et d'animation. C'est le noyau du processus de planification (comité de pilotage de la planification stratégique)

Cette structure a la responsabilité de préparer le projet du plan, de coordonner les activités de concertation et de consultation avec les autres partenaires dans un cadre plus élargi (comité élargi de la planification stratégique) qui représente l'ensemble des intérêts en jeux. Elle contrôle et évalue périodiquement le niveau de réalisation des objectifs. Elle peut également, en concertation avec les autres partenaires, ajuster les projections de départ pour tenir compte de chocs exogènes imprévus.

Le comité de pilotage de la planification stratégique a également pour mission de tenir la population informée de l'avancement dans la réalisation des projets. Cette information doit être régulière et transparente.

II-3-2 :Outils et Moyens :

De par la diversité et la complexité des tâches et des responsabilités, le processus de la PSP doit être initié et piloté par une équipe d'hommes et de femmes motivées, disponibles et intégrés qui possèdent des compétences à la fois managériales et techniques. La capacité de cette équipe à mobiliser les énergies et à canaliser les efforts pour réaliser les objectifs projetés est déterminée dans le processus de la planification stratégique.

II-3-3 :Système d'Information :

L'examen de l'environnement, l'identification des forces et des faiblesses internes , l'évaluation des opportunités et des menaces sont des ingrédients de base du diagnostic territorial. Or, sans un système d'information adéquat avec des indicateurs pertinents et fiables, aucun diagnostic crédible ne peut être fait.

En effet, un système d'information rudimentaire et approximatif peut engendrer une série de risques tels que la sous estimation des menaces, l'optimisme injustifié ou encore l'exagération des forces internes.

Ainsi, il est tout à fait prudent de ne pas bâtir des plans de développement trop ambitieux sur la base d'un diagnostic territorial approximatif, voir même douteux.

II-3-4 : Maîtrise des Ressources :

Les ressources englobent aussi bien les ressources propres que celles mobilisables. Pour que la PSP ne soit pas réduite à une énumération des vœux sans suite concrète, il est indispensable d'avoir une certaine maîtrise des ressources. Cette maîtrise se traduit par une capacité à prévoir les futurs avec un certain niveau de précision élevée. Des risques d'erreur peuvent exister, mais cela doit rester dans une marge statistiquement acceptable.

La maîtrise des ressources se traduit également par une capacité de mobilisation des ressources supplémentaires pour la réalisation des projets prioritaires. Il est illusoire aujourd'hui de vouloir asseoir le développement local

sur les seules ressources courantes. Le recours à l'emprunt, au partenariat¹⁴, à la contractualisation, au soutien financier interne ou international, le recours au sponsoring, au société d'économie mixte, sont autant de pistes de financement à envisager et à promouvoir. Un projet qui répond à un véritable besoin de la population et qui s'intègre dans une stratégie de développement cohérente finit par trouver un preneur.

II-3-5 :Cadre Institutionnel :

Le cadre institutionnel est particulièrement important dans le processus de planification stratégique des collectivités locales. Les préoccupations qui influent la PSP plus directement sont, par exemple, le rôle de la tutelle ainsi que la collaboration/coordination entre les

Différents niveaux de collectivités locales et entre ces dernières et les services ministériels déconcentrés ou autres (société civile, organisations professionnelles, ...).

Ainsi, s'agit-il au premier lieu, de rechercher quel cadre institutionnel permettra-t-il de favoriser au mieux la coopération aux niveaux horizontal (caractère intégré de la PSP) et vertical (relations entre Région, Provinces/préfectures et Communes urbaines et rurales).

C'est dans ce cadre qu'est produite une élite locale qui prend en charge les affaires de la collectivité, sous-entend, entre autres, les aspects du statut des élus locaux, leur système d'indemnisation, les mécanismes de leur contrôle, les mécanismes de participation de la population,...

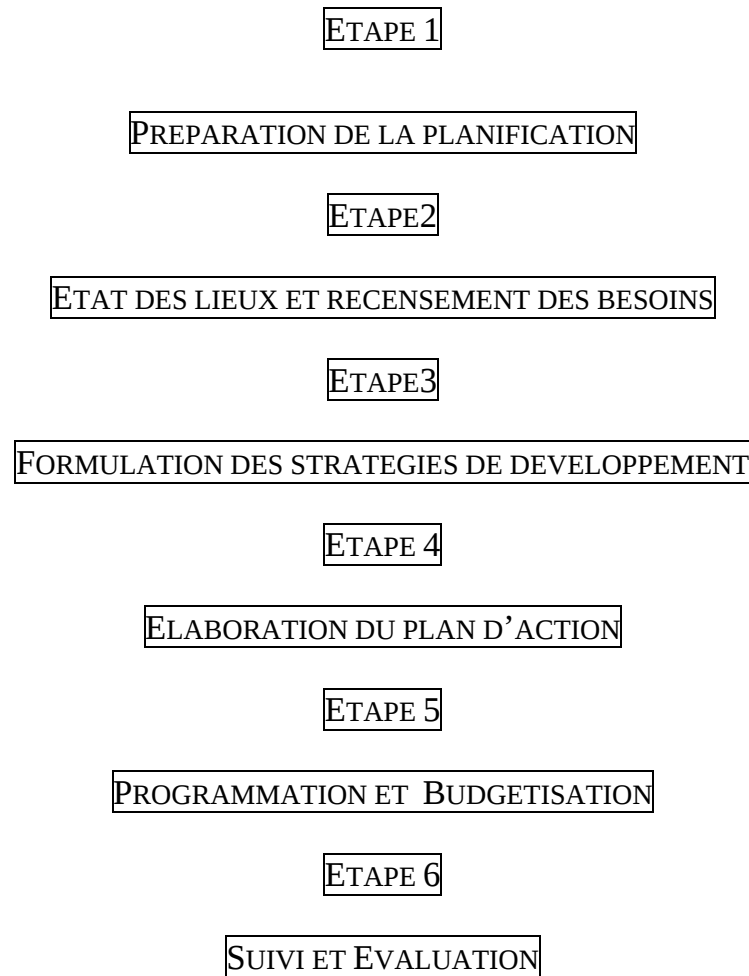
Faudrait-il alors, à travers la problématique posée, institutionnaliser la planification stratégique ?

II-4/ LA DEMARCHE PSP TELLE QU'ELLE EST CONÇUE PAR LE PROJET :

Le processus de la planification stratégique participative se déroule en six

¹⁴ : surtout public-privé dans le cadre de la délégation des services publics par plusieurs modes(concession; affermage ; régie directe etc..)

étapes tel que représente dans le schéma ci-dessous :



II-4-1 : La Préparation de la planification :

Cette étape, la plus courte du processus, est cruciale. Sans préparation adéquate, la planification stratégique risque d’être un exercice vidé de sa substance à la recherche d’une raison d’être. Préparer le processus de planification permet d’apporter des réponses à des questions essentielles qui se poseront tout au cours du processus. Ces questions comprennent :

- Pourquoi nous engageons – nous dans ce processus ?
- Pour qui voulons – nous mettre en œuvre la PSP ?
- Qui sont les partenaires essentiels dans ce processus et quel est leur rôle ?
- Quelles méthodologies allons – nous employer ?
- Quelle sera la durée du processus ? Quelles sont les échéances principales ?

-De quelles ressources, financières et humaines, pouvons –nous disposer ?

II-4-2 : Formulation de la Stratégie de Développement :

La définition de la stratégie de développement de la collectivité est composée de plusieurs phases :

a :L'état des lieux de la collectivité et le recensement des besoins de la population

Le diagnostic est un état des lieux de la collectivité permettant l'identification des points forts et des points faibles de la collectivité, ainsi des opportunités et des menaces qui se présentent. Il porte sur les différents aspects de la gestion communale, du développement socio-économique et des enjeux environnementaux. Le diagnostic doit également permettre d'évaluer l'efficacité des stratégies et actions passées et en cours. Finalement il permet de définir et identifier les données et critères de base qui serviront à effectuer le suivi et l'évaluation du plan stratégique.

Ce diagnostic permet ainsi à la collectivité locale de mieux se positionner (avantages comparatifs de la collectivité locale, compétence distinctive, synergie ou complémentarité avec les autres communes, image que la collectivité locale veut se forger) pour valoriser et capitaliser ses points forts et saisir les opportunités qui sont offertes.

La phase de recensement des besoins marque le début de l'ouverture du processus à un public plus large que les partenaires consultés jusqu'à alors. Le recensement des besoins se fait auprès de la population dans son ensemble, des associations, des représentants des quartiers, des représentants des acteurs socio-économiques, des représentants des services déconcentrés. De nombreuses techniques peuvent être utilisées pour recenser les besoins : entretiens individuels techniques de recherche participative, sondage, tables rondes. La phase de recensement des besoins constitue également une opportunité pour mieux informer la population du processus en cours.

b- La formulation de la vision

L'élaboration de la vision de la collectivité est un exercice difficile qui exige des capacités rares telles que l'abstraction intellectuelle et le recul par rapport à la réalité immédiate et à l'action. La vision est en effet une construction intellectuelle qui correspond au développement de la collectivité souhaitée par ses habitants. Elle exprime un futur lointain qui dépasse les échéances électorales. Elle est à la fois le moteur du changement, sa finalité et un outil de gestion qui permet d'évaluer l'efficacité à long terme de l'action communale.

Avant tout, la vision est l'aboutissement d'un consensus : elle est le catalyseur de l'action commune des acteurs du développement local. Elle permet à la collectivité de dépasser les intérêts particuliers pour poursuivre un destin commun.

Un certain nombre de questions peuvent être posées pour la formulation de la vision d'une collectivité locale, il s'agit :

- Quelle est notre histoire en tant que collectivité ?
- Quelle image a-t-on de nous à l'extérieur ?
- Qui sommes-nous aujourd'hui ?
- Quels sont nos atouts, nos faiblesses, nos problèmes ?
- Quel est le bilan de la situation actuelle en termes de risques et d'opportunités ?
- Quelles sont les tendances susceptibles d'affecter la collectivité à long terme ?
- Qui veut-on être et que veut-on faire à l'horizon de 10 ou 15 ans ?
- Par quoi veut-on se distinguer ? Quelle (s) vocation (s) veut-on donner à notre collectivité ?
- Quelle est la contribution que nous souhaitons apporter d'une manière unique à notre population, notre environnement, nos partenaires ? ETC..,
- Que faut-il changer, faire évoluer, transformer pour se rapprocher de cette vision ?

c- L'identification des objectifs stratégiques

Une fois la vision élaborée , il appartient aux acteurs de la PSP d'identifier les objectifs stratégiques qui permettront à la collectivité de s'en approcher. L'identification de ces objectifs est un processus complexe car si les objectifs stratégiques sont le premier lien entre la vision et l'action, ils restent trop généraux pour être immédiatement traduisibles en projets. Ces objectifs doivent être suffisamment peu nombreux pour être réalisables ; suffisamment vastes pour s'assurer de soutien des participants et pour englober toutes les facettes du problème et ; suffisamment limités et clairement définis pour qu'on puisse les mesurer.

Les objectifs stratégiques sont accompagnés de sous-objectifs dont la réalisation est essentielle à l'atteinte des objectifs stratégiques. Ces sous-objectifs sont précis et facilement mesurables, ils se rapportent en général à un secteur d'intervention spécifique. Ils se traduisent facilement en projets et actions concrètes.

La réussite de cette étape est subordonnée à la capacité des communes d'informer et de mobiliser toutes les composantes et les acteurs de la collectivité : conseil communal, administrations déconcentrées, autorités locales, secteur privé, associations... Cette démarche participative est la condition même de l'adhésion des acteurs à la stratégie de développement et elle permet de rassembler de l'information pertinente et fiable pour la conduite du dialogue et l'identification des points forts et des points faibles de la collectivité locale. Elle permet également d'avoir une compréhension commune des opportunités à saisir et à valoriser ainsi que des menaces auxquelles il faut faire face.

II-4-3 : Plan d'Action :

Cette étape consiste en la définition des projets prioritaires pour la réalisation des objectifs stratégiques et des sous-objectifs identifiés lors de l'étape précédente. Il y a en général au moins un projet par sous-objectif. Les

projets sont sélectionnés et classés en ordre de priorité selon les critères suivants :

- Leur mise en œuvre est indispensable à la réalisation d'un ou plusieurs objectifs ;
- Ils correspondent à une demande forte de la population dans son ensemble ;
- Ils bénéficient à plusieurs secteurs de la population et/ou à un secteur de la population particulièrement défavorisée ;
- Ils exigent un minimum de ressources pour un maximum d'impact
- Leur faisabilité technique est assurée ;
- Les ressources nécessaires, humaines et financières, sont disponibles ou « facilement » mobilisables.

Le plan d'action est composé de quatre éléments liés : les projets à réaliser, les ressources nécessaires pour les accomplir, les personnes/partenaires responsables pour les effectuer et un calendrier indiquant le début et la fin de chaque projet et son articulation dans le temps avec les autres projets. Des documents de projets sont alors développés pour chaque projet. Ces documents reprennent avec plus de détails les éléments précités en particulier chaque activité nécessaire pour la réalisation des projets. Les activités sont les tâches quotidiennes à entreprendre soit d'ordre administratif ou en relation avec la mise en œuvre d'un programme défini dans le cadre de la stratégie. Le document de projet établit également des « benchmarks », des points de référence qui permettent de juger de l'état d'avancement du projet et de son impact sur les objectifs poursuivis. Une fois complété, le document de projet est approuvé par tous les partenaires et sert de documents de référence.

Le plan d'action ainsi réalisé constitue la base du programme d'investissement pour la commune. Ce programme est pluriannuel, il est l'épine dorsale du plan de développement économique et social. C'est un ensemble cohérent de projets qui permettent un développement de la collectivité locale en

harmonie avec la planification nationale définie aux échelons plus haut (Province/Préfecture, Région et Nation.

II-4-5 : Budgétisation et Programmation :

La budgétisation est l'opération qui consiste à intégrer dans le budget, les projets et les programmes qui ont été retenus. De façon plus générale, c'est la phase d'allocation des ressources existantes, mais aussi de la mobilisation des moyens financiers additionnels. La démarche de la PSP incite à la mobilisation des ressources additionnelles et encourage une utilisation plus rationnelle des ressources existantes. Un diagnostic financier doit être établi en parallèle avec le diagnostic territorial pour déterminer, par exemple :

- Les ressources propres qui ont été réglementées (révision de la fiscalité locale, allègement des textes nuisibles,..)
- Les ressources transférées (essentiellement la TVA)
- Les possibilités de recours à l'emprunt...etc

II-4-6 : Suivi et Evaluation :

L'information sur l'état d'avancement dans la mise en œuvre des stratégies et du niveau de réalisation des objectifs doit être collectée et diffusée régulièrement. Cette information permet d'avoir des feed-back par rapport au processus de planification stratégique. Elle permet d'évaluer le niveau de réalisation des objectifs et les écarts par rapport aux prévisions.

L'évaluation se base sur des indicateurs de performance qui mesurent de façon claire, fiable et objective la situation présente en comparaison avec la situation initiale et par rapport à la situation projetée.

Les indicateurs de mesure de la performance permettent aux collectivités locales d'évaluer objectivement le niveau de réalisation des objectifs. Ils fournissent également l'information permettant de prendre des décisions de management (ajustement des programmes et re-allocation des ressources humaines ou matérielles au sein du programme ou entre plusieurs programmes)

Lorsque les écarts sont importants, il s'agit de comprendre pourquoi, est –ce que les objectifs étaient trop ambitieux ou pas assez ? Est – ce que les stratégies et les programmes étaient adéquats ? Qu'est-ce qui a été raté ? A quels niveaux, faut-il intervenir en priorité dans l'avenir ?

CHAPITRE -II-

LA P.S.P ET LA FORMULATION

D'UNE

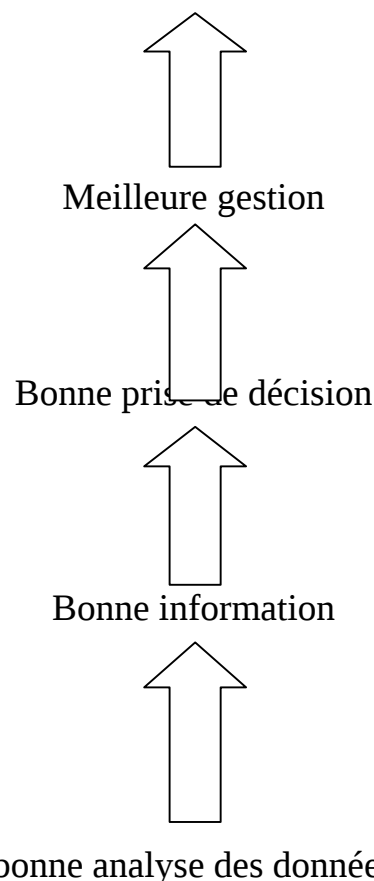
STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT

DE LA VILLE D'AGADIR

I/ LE SYSTEME D'INFORMATION COMMUNAL :

Des collectivités locales bien gérées et des programmes d'investissement efficaces sont ceux qui peuvent démontrer que les résultats escomptés ont été atteints. Les résultats proviennent d'une bonne gestion qui, elle, repose sur une bonne prise de décision. Une bonne prise de décision dépend d'une information qui, découle d'une analyse attentive de bonnes données. Ce sont là des évidences de la bonne gouvernance locale.

Programmes d'investissement efficace = Résultats atteints



Ainsi, pour toute planification et encore davantage pour la planification stratégique participative (PSP), la présence d'informations variées et fiables est une nécessité incontournable.

I-1/ LES LIMITES DES CANEVAS DIRECTEURS INDICATIFS POUR LA PRÉPARATION DU PDES

Dans le cadre de la préparation du dernier Plan de développement économique et social (PDES), la DGCL/Ministère de l'intérieur et la direction du plan/Ministère de prévisions économiques et du Plan(ex) ont élaboré pour la première fois au Maroc des « canevas directeurs indicatifs » adaptés aux différents niveaux de la collectivité locale (Région, Province/Préfecture, communauté urbaine, commune urbaine et commune rurale).

L'objectif de ces canevas est d'aider les collectivités locales à dresser des états des lieux de leur territoire, à identifier des projets de développement et à préparer leur PDES.

Ces canevas ont eu le mérite d'exister comme outil d'analyse, mais il a été observé que certains responsables locaux ont rencontré des difficultés pour remplir ces questionnaires dont l'objectif est de permettre d'identifier les projets à inscrire dans le PDES. En effet, ces canevas qui ne sont pas automatisés, ne distinguent pas les équipements et services à réaliser et/ou à gérer selon les compétences de la collectivité locale et selon les préoccupations du processus de la planification stratégique.

Il faut donc aider les décideurs sur deux points principaux : d'une part, leur permettre d'identifier les informations pertinentes pour préparer et suivre un processus de planification stratégique, d'autre part intégrer ces informations dans un système informatisé facile à utiliser.

Pourtant de nombreuses données existent bien :

En plus des données collectées par les C.L pour remplir les canevas, des données existent bien ailleurs. Ces données sont localisées notamment à travers les Recensements généraux de la population et de l'habitat ainsi que leur mise à jour périodique réalisée par le Direction du Plan, ou à travers les diverses études d'urbanisme et d'infrastructures urbaines comme celles de Schéma directeur

d'aménagement urbain (SDAU), du Plan d'aménagement, de Schéma directeur d'assainissement liquide, etc.

De plus, certaines C.L traitent quotidiennement des données de base. Par exemple : celles relatives aux autorisations de lotir et de construire nécessaires à l'évaluation des marchés fonciers et immobiliers locaux, celles concernant les taux d'urbanisation et l'estimation des populations résidentes sur le territoire de la C.L, celles relatives aux coûts de projets d'équipement et d'infrastructure urbaine réalisés pour les besoins d'estimation financières de nouveaux projets, etc.

Par ailleurs, la Direction du Plan a conçu depuis des années une base de données communales (BADOCC. Toutefois, elle demeure peu utilisée par les C.L quand elles envisagent une planification de réalisation d'un service donné.

I-2/ LA REPARTITION DES COMPETENCES :

La répartition des compétences entre les communes et les autres entités administratives (Province/Préfecture, Région, Services décentralisés,...) dans le cadre des investissements, est importante à fixer lors de la mise en place d'un système d'information communal placé au sein d'une C.L pour un système qui se veut intégré.

La charte communale pose le principe de la compétence générale de la commune ¹⁵ ; le conseil communal définit le PDES et 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 ;

- Il propose à l'administration (services décentralisés et autres), 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.

Par ailleurs, les champs de compétence peuvent être classés selon :

- Infrastructures de base (eau, assainissement, voirie, éclairage public,...)

¹⁵ : - article 30 de la charte communale de 1976 relatif aux compétences des C.L

- article 36 de la charte communale de 2002, paragraphe 1

-Circulation et transport (plan de circulation, gare routière, transports en commun,...)

-Equipements socioculturels (enseignement, hygiène et santé, culture, jeunesse et sport,...)

-Equipements marchands (abattoirs, souks, centre commercial,..)

-Habitat, urbanisme et aménagement (projets de lotissements, projets de logements ou de résorption de l’habitat insalubre, plan d’aménagement)

-Environnement et autres (parcs et autres espaces verts, collecte et traitement des déchets solides).

Le tableau qui suit illustre une autre forme de répartition des compétences :

	COLLECTIVITES LOCALES			ETAT (services & agences)	Autres (privé)
	Communes	Provinces/ Préfectures	Régions		
+infrastructures de base :					
- Eau et Assainissement	O			X	O
- Electricité	O		O	X	O
- Eclairage public	X	O	O	O	O
- Voirie nationale et/ou locale	X	O	O	X	O
- Transport publics	O			X	O
- Stationnement/parkings	X				O
- Télécommunications				X	
+ Equipements marchands					
- Marchés de gros	X			X	
- Magasins, marché, souks	X			O	X
- Abattoirs	X			O	

+Equips socio-collectifs					
- Bâtiments administratifs					
- Enseignement	X			X	
- Santé de base				X	O
- Cliniques et Hôpitaux	O			X	O
- Sport et jeunesse				X	O
- Complexes culturels	X			X	O
- Cimetières	X			X	O
	X				
+Habitat et aménagement					
- lotissements et logements	O			X	O
- Résorption habitat insalubre	O			X	
- Zones industrielles					
- Zones touristiques	O			X	
	O			X	O
+Environnement					
- Ordures ménagères	X			O	
- Espaces verts	X	O		O	
- Monuments historiques	O			X	O

O : Intervention occasionnelle

X : Intervention courante

I-3/ PRINCIPES ET CARACTERISTIQUES DU SIC :

Remédier au manque de données dans une collectivité locale (en particulier, une commune) tout en respectant les compétences et les moyens des différents acteurs locaux est une priorité dans tout processus de planification stratégique participative.

L'un des outils identifiés pour mettre à la disposition des parties prenantes de la planification (et notamment le conseil communal), des données fiables nécessaires à la conception, au suivi et à l'évaluation des objectifs stratégiques et des plans

correspondants fixés dans le cadre de la PSP est le Système d'information communal (SIC).

a/ Définition du SIC :

Un SIC peut être défini comme un ensemble comprenant :

- Des moyens humains (personnes qui manipulent, émettent et transmettent de l'information locale utile) ;
- Des moyens matériels (ordinateurs, supports de l'information comme le papier ou CD-ROM...) ;
- Des méthodes (constitution de la base de données avec possibilité d'analyse qualitative et quantitative, définition des indicateurs de suivi et de performance, application informatique adaptée aux besoins de la PSP initiée par une commune, etc).

Ces éléments se rapportent au traitement des différentes formes d'informations utiles à la formulation, au suivi et à l'évaluation de la mise en place d'une politique de développement local conçue à partir de l'exercice de la planification stratégique participative. L'idéal d'un tel système d'information communal est qu'il soit intégré, ouvert et d'aide à la décision

b/Caractéristiques du SIC :

-Le SIC est intégré dans le sens conceptuel où les informations proviennent de plusieurs sources locales ou externes, voire de plusieurs autres systèmes d'information permettant de disposer d'une cohérence d'ensemble du SIC.

-Il est ouvert si l'on donne la possibilité à tout utilisateur, producteur ou non de données locales de consulter les informations qui l'intéressent, renforçant ainsi l'approche participative de la planification stratégique participative.

-Il est outil d'aide à la décision grâce aux flux d'information, constamment réactualisés, manipulés par le système que sont, par exemple, les indicateurs et les tableaux synthétiques.

c/ Principes d'utilisation :

La conduite de la mise en place d'un tel SIC en matière de développement local doit être faite dans le respect de certains principes pour obtenir un meilleur fonctionnement et une vraie pérennité. Ces principes sont les suivants : - La concertation avec les différents producteurs d'information, au niveau local (services internes à la collectivité locale, services décentralisés de l'Etat y compris la tutelle de la collectivité) et au niveau externe (services techniques des communes limitrophes, la province/préfecture, la région) et l'organe de coordination qui est le conseil de la collectivité locale ou son représentant. Un SIC ne peut efficacement exister sans un réseau de partenaires, producteurs et utilisateurs d'informations; réseau qui doit susciter une volonté d'échange et d'ouverture ; seul un réseau peut assurer une pérennité au SIC à mettre en place.

-La qualité des données brutes collectées et l'harmonisation des indicateurs produits selon l'utilisateur principal qui est la commune et les buts du système qui sont le développement local, la PSP, la programmation pluriannuelle et la budgétisation des investissements. La fiabilité et la cohérence du système doivent être assurées par la prise en charge effective des besoins en informations de la collectivité locale qui est ici, rappelons-le, le principe gestionnaire et utilisateur du SIC.

-La circulation et l'accessibilité aux données par les utilisateurs identifiés tout en assurant, au besoin, une certaine confidentialité pour les données sensibles répertoriées et la satisfaction des besoins exprimés.

Enfin, un tel Système d'information peut être considéré comme un « observatoire communal » dont la mise en place pose encore d'autres questions relatives aux choix, à la mobilisation, à la fiabilité et à la mise à jour des données brutes et des indicateurs.

Sont également identifiées des données et des indicateurs à proposer au SIC tel que caractérisé ci-dessous et ce, avec des définitions, utiles, sources,

périodicité, etc. Sont également présentés des tableaux synthétiques correspondants à certains indicateurs.

1-4/ -DONNEES ET INDICATEURS DU SIC :

Il s'agit ici de présenter ; à titre indicatif, quelques données et les indicateurs identifiés pour constituer un système d'information communal à des fins de la planification stratégique participative et du développement local (Annexe 5 .

1-4-1 : Fichiers des informations de base :

Ce sont des données et indicateurs généraux identifiant les principales caractéristiques de la collectivité, notamment à l'intérieur de son périmètre

a/ Identité de la commune :

Données permettant d'identifier la commune concernée par le SIC, utiles en cas de consolidation des bases de données communales au niveau d'une ville « unifiée », au niveau d'une province/préfecture ou au niveau régional ou national :

- Nom de la commune ;
- Forme de la commune(urbaine, rurale..) ;
- Province/préfecture ;
- Région.

b/ Cadre institutionnel :

Données offrant certaines informations institutionnelles sur la commune telles que la superficie du périmètre communale (utile comme aire d'intervention), le découpage territorial en arrondissement ou en quartier (en cas de représentation cartographique), la présence sur le territoire de la commune de partenaires directs ainsi que les noms des communes limitrophes (utiles comme identifiant pour les besoins de consolidation des bases de données) :

- Superficie du périmètre communal (en hectare) ;
- Entités géographiques (arrondissements ou quartiers) ;

- constitution du conseil communal ;
- Communes limitrophes ;
- Partenaires locaux.

c/ Cadre physique-contraintes et potentialités /

Données présentant les principales caractéristiques physiques de la commune, permettant d'apprécier leurs contraintes et potentialités dans le développement local et dans la protection de l'environnement :

- Reliefs dominants (plaines, plateaux, montagnes, oueds, plages,...) ;
- Topographie des terrains (%des terrains à fortes pentes ou accidentés, non urbanisables/superficie totale du périmètre communal ou quartier) ;
- Climat..

d/ Utilisation des sols de la commune :

Données offrant plusieurs indices quant à l'usage fait du territoire de la commune ; définis par entité géographique. Ces indices permettent de localiser, par exemple, l'importance de l'habitat insalubre ou des activités dans certains secteurs de la commune ainsi que des densités nettes d'occupation ; ces indices sont utiles dans le cadre de la planification stratégique, qu'elle que soit spatiale ou socio-économique :

- Superficie totale de la commune ;
- Zone d'habitat réglementaire (en hectare ou en % de la superficie totale) ;
- Zone d'habitat insalubre (en hectare ou en % de la superficie) ;
- Equipements et activités (en hectare ou en % de la superficie totale) ;
- Voirie et places publics (en hectare ou en % de la superficie totale) ;
- Forets et superficie agricole (en hectare ou en % de la superficie totale) ;
- Autres (terrains nus, oueds, en hectare ou en % de la superficie totale) .

e/ Base socio-économique de la commune :

Ces informations sont des facteurs déterminants dans le processus de la planification stratégique et du développement local, reflétant tant la « richesse »

de la commune que sa tendance d'urbanisation, le degré de la pauvreté qui s'y trouve et le niveau de la demande en ressources :

- Evolution de la population et des ménages par entité géographique ;
- Nombre de naissance par entité géographique ;
- Occupation de la population par entité géographique ;
- Niveau d'instruction par entité géographique ;

emplois dans la commune..

f/ Indicateurs généraux de la commune :

-Contraintes et potentialités physiques : appréciation générale sur le cadre physique dominant sur la commune qu'il s'agisse des contraintes ou des potentialités sur le développement socio-économique et spatial ;

-Caractéristiques des entités géographiques : disposer d'une image, même approximative, d'entité géographique d'une commune est un indice non négligeable dans le cadre de l'évaluation des besoins en services communaux et surtout, pour engager, au besoin, des investigations plus approfondies sur le sujet d'intérêt (planification stratégique, gestion communale, organisation spatiale...) ; c'est une sorte de synthèse de la problématique générale de l'entité à différents niveaux de contenants (population, habitat insalubre, défaillance en assainissement et de contenus (terrains occupés, quartier, arrondissement,...) ;

évolution de l'occupation par entité géographique : Suivre le rythme de croissance démographique des différentes entités géographiques de la commune est déterminante pour évaluer les différents besoins de la population qui y réside ou y résidera qu'il s'agisse des besoins dont la réalisation est à la charge de la commune elle-même (donc propre à sa planification stratégique et budgétisation de ses investissements) ou des besoins à la charge de ses différents partenaires ;

-Niveau de dépendance/rerelations externes : autre l'appréciation des relations entre la commune étudiée et celles qui lui sont voisines, cet indicateur permettrait surtout d'apprécier si certains projets d'investissement communal ne risquent pas d'être en concurrence ou en redondance avec des équipements ou

projets similaires existants dans un rayon d'action dépassant les limites communales.

1-4-2 : Fichiers des informations communales :

Ce sont des données et indicateurs spécifiques aux prérogatives et fonctions de la commune à l'intérieur de son périmètre

a/ Infrastructures de base/eau et assainissement :

Ces différentes données sont des éléments déterminants pour l'établissement de l'état des lieux de la commune en infrastructures urbaines et pour l'évaluation des besoins dans le cadre de la planification stratégique et budgétisation des investissements :

- Système de gestion de l'eau potable (néant, gestion propre, régie, ONEP concession au privé,...) ;

- Equipement en eau potable (superficie couverte par le réseau potable par entité géographique –en hectare) ;

- Réalisation communale ¹⁶ des réseaux d'eau potable au cours des cinq dernières années (en hectare « équipé et en investissement) ;

- Existence d'un schéma ou plan directeur d'alimentation en eau potable (oui/non/en cours et date de réalisation) ;

- Système de gestion de l'assainissement liquide (néant, gestion propre, régie, ONEP, concession au privé,..) ;

- Couverture de l'assainissement (en superficie couverte par les réseaux d'assainissement par entité géographique – en hectare ;) ;

- Réalisation communale ¹⁶ des réseaux d'assainissement au cours des cinq dernières années (en hectare équipé et en investissement) ;

- Existence d'un schéma ou plan directeur d'assainissement (oui/non/en cours et date de réalisation) ;

¹⁶ : réalisations initiées et financées par les ressources communales

-Existence d'une station de traitement des eaux usées (non/oui avec date de réalisation et état de fonctionnement).

b Infrastructures de base / électricité et éclairage public :

Ces informations sont également des éléments déterminants pour l'établissement de l'état des lieux de la commune en infrastructures urbaines et pour l'évaluation des besoins dans le cadre de planification stratégique et budgétisation des investissements :

-Système de gestion du réseau électrique (néant, gestion propre, régie, ONE, concession au privé..) ;

-Equipement en électricité (en superficie couverte par les réseaux d'électricité par entité géographique en hectare) ;

-Réalisation communale ¹⁶ des réseaux d'électricité au cours des cinq dernières années (en hectare équipé et en investissement) ;

-Longueur des voies éclairées (en kilomètre par entité géographique) ;

-Réalisation communale ¹⁶ de l'éclairage public au cours des cinq dernières années (en kilomètre par entité géographique).

c/ Infrastructures de base /voirie, circulation et transports :

-Longueur totale de la voirie revêtue (en kilomètre par entité géographique) ;

-Existence d'un plan de circulation (oui/non/en cours et date de réalisation) ;

-Existence d'une gare routière (oui/non/en cours et date de réalisation)

-Si oui, catégories : gare voyageurs, gare marchandises ou les deux ?

-Si oui , mode de gestion : propre, régie, concession ?

-Si non , a quelle distance se trouve la gare routière la plus proche ? (en km et nom de la commune) ;

-Réalisation communale ¹⁶ au cours des cinq dernières années en voirie carrossable (en km par entité géographique), en gare routière, en parkings,...

d/ Infrastructures de base / projets en cours de réalisation ou prévus :

- Alimentation en eau potable ;
- Assainissement liquide ;
- Electrification d'entité géographique ;
- Eclairage public ;
- Voirie carrossable ;
- Autres infrastructures de base (station d'épuration des eaux usées, gare routière,...

e/ environnement :

Il s'agit tant de la collecte et traitement des déchets solides produits au sein de la commune que ses espaces verts aménagés ou bruts dont les réserves forestières, ainsi que son patrimoine historique et culturel. Informations complémentaires au diagnostic territorial engagé dans le cadre de la PSP :

- Collecte des ordures ménagères par entité géographique ;
- Mode d'élimination des déchets solides (décharges contrôlées en % ; décharges non contrôlées ; unités de traitement des ordures ménagères, autres) ;
- Parcs et autres espaces verts par entité géographique (catégorie, nombre, superficie) ;
- Superficie des réserves forestières communales (en hectare par entité géographique) ;
- Monuments historiques et patrimoine culturel (catégorie, nombre et superficie).

f/ équipements marchands :

Il s'agit des équipements réalisés par la commune tels qu'un souk, un marché de gros, un centre commercial, ...faisant partie des équipements souvent réalisés par la commune pour générer des ressources financières. Ces informations sont déterminantes pour l'établissement de l'état des lieux de la commune en la matière et pour l'évaluation des besoins dans le cadre de la PSP :

-Catégories d'équipements marchands réalisés (nombre, année de réalisation, gestionnaire, superficie occupée et localisation) ;

-Catégories d'équipements marchands en cours ou prévus (nombre, année, superficie occupée ,coûts prévisionnels et localisation) ;

-Desserte des entités géographiques par les équipements marchands (existence :oui ou non ; si non, distance de l'équipement le plus proche sur la commune ou les communes limitrophes).

q/ équipements socio-collectifs :

Il s'agit des établissements scolaires et de formation professionnelle, des équipements de santé et d'hygiène, des centres culturels,... ;essentiellement réalisés par les services décentralisés de l'Etat, par certaines collectivités locales comme la province/préfecture et la région et par le secteur privé ; certaines communes prennent des initiatives en la matière, notamment en ce qui concerne les maisons de jeune, les centres culturels, les bibliothèques publiques,...Même si ces équipements font rarement parties des investissements importants de la commune, ce fichier, complété avec celui des mêmes équipements réalisés par d'autres acteurs concernés de la commune, permet de compléter le diagnostic territorial engagé dans le cadre de la PSP :

-Catégories d'équipements socio-collectifs réalisés par la commune (nombre, année de réalisation, gestionnaire, superficie occupée et localisation..) ;

-Catégories d'équipements socio-collectifs en cours ou prévus (nombre, année, coûts prévisionnels , superficie occupée et localisation..) ;

-Dsserte des entités géographiques par les équipements socio-collectifs (existence : oui ou non ; si non, distance de l'équipement le plus proche sur la commune ou sur les communes limitrophes).

h/ habitat, urbanisme et aménagement :

Faisant partie des prérogatives des collectivités locales, ces activités sont généralement « partagées » avec d'autres opérateurs dont notamment le département ministériel chargé de l'habitat et de l'urbanisme, la région et la

province/préfecture pour ce qui est du secteur public et les lotisseurs et les particuliers pour ce qui est du secteur privé. Parmi les actions les plus déterminantes en matière de PSP et de programmation des investissements communaux, citons l'établissement des documents d'urbanisme (SDAU, Plan d'aménagement,...), la réalisation de lotissements d'habitat et de programmes de construction de logements ainsi que la résorption de l'habitat insalubre :

- Existence d'un document d'urbanisme réglementaire par catégorie (SDAU , PA, PAC,...Non ;Oui avec date de réalisation, en cours avec date d'engagement et prévu avec date de lancement) ;

- Lotissements d'habitat : réalisation communale au cours des cinq dernières années et projets en cours ou prévus (en nombre de lots, en hectare équipé, date de réalisation ou de programmation, coûts réalisés ou prévisionnels) ;

- Programmes de construction de logements : réalisation communale au cours des cinq dernières années et projets en cours ou prévues (en nombre de logements, en hectares équipés, date de réalisation ou de programmation, coûts réels ou prévisionnels) ;

- Programmes de résorption de l'habitat insalubre : réalisation communale au cours des cinq dernières années et projets en cours ou prévues (catégorie de programmes ou types d'intervention, nom des opérations, nombre de ménages concernés, hectares équipés, date de réalisation ou de programmation, coûts réels ou prévisionnels) ;

- Autorisations de lotir et de construire délivrée par la commune au cours des cinq dernières années par entité géographique et par type de projets (maison marocaine ou habitat économique, villas, habitat collectif, nombre de dossiers, nombre de logements prévus et superficie..) ;

- Patrimoine foncier de la commune (réserve existante ou prévue avec procédure d'acquisition en cours : statut juridique, superficie et localisation.

i/ ressources humaines et finances locales :

- Personnel communal : évolution par catégorie sur les 10 dernières années)
- Budgets de la commune : évolution sur les 5 dernières années (ou l'analyse financière retrospective¹⁷) ;
- Ressources propres de la commune : évolution sur les 5 dernières années (pour l'analyse financière retrospective¹⁷) ;
- Investissements de la commune : évolution sur les 5 dernières années (pour l'analyse financière retrospective¹⁷ et appréciation des niveaux d'investissements par catégorie de services) ;
- Analyse financière prospective¹⁸ : tendance des 5 dernières années (ou appréciation de la capacité financière de la commune dans l'exercice de la PSP .

j/ indicateurs communaux :

Ces indicateurs sont rapportés au niveau de fournitures à la population de certains services communaux de base ; d'autres indicateurs sont liés aux finances locales :

- Raccordement à l'eau potable (pourcentage des ménages raccordés par entité géographique de la commune) ;
- Branchement à l'assainissement (pourcentage des ménages raccordés par entité géographique de la commune) ;
- Branchement à l'électricité (pourcentage des ménages raccordés par entité géographique de la commune) ;
- Nombre de mètre carré d'espaces verts par habitant (y compris les forêts-entité géographique de la commune) ;
- Encadrement municipal (effectif total des cadres moyens et supérieurs par habitant – en valeur absolue) ;

¹⁷: permet d'établir le diagnostic de l'action passée par la collectivité ; elle fournit également la base nécessaire à une analyse prévisionnelle : (Eric PORTAL dans la planification stratégique des collectivités territoriales françaises.

¹⁸: consiste à simuler les effets d'un scénario se développant dans le temps : (Eric PORTAL dans la planification stratégique des collectivités territoriales françaises.

-Recettes globales par habitant (total des recettes /nombre total d'habitants dans la commune – en DH et évolution sur les 5 dernières années) ;

-Dépenses globales par habitant (total des dépenses /nombre total d'habitants dans la commune – en DH et évolution sur les 5 dernières années) ;

-Dépenses de fonctionnement par habitant (total des dépenses de fonctionnement /nombre total d'habitants dans la commune – en DH et évolution sur les 5 dernières années) ;

-Dépenses d'investissement par habitant (dépenses des investissements / nombre total d'habitants dans la commune – en DH et évolution sur les 5 dernières années) ;

-Autonomie financière (total des ressources propres / dépenses de fonctionnement –en % et évolution sur les 5 dernières années) ;

-Part des dépenses du personnel dans le budget global (dépenses de fonctionnement + dépenses d'équipement / dépenses du personnel et indemnités – en % et évolution sur les 5 dernières années) ;

-Taux d'endettement (annuités de la dette /dépenses de fonctionnement – en % et évolution sur les 5 dernières années.) ;

-Part de l'emprunt dans le financement des dépenses d'investissement (emprunts / dépenses d'investissement – en % et évolution sur les 5 dernières années) ;

-Taux d'épargne brute (excédents versés / recettes de fonctionnement - en % et évolution sur les 5 dernières années).

1-4-3/ Fichiers des données annexes :

-Si les données de base et les indicateurs définis plus haut permettent à la commune d'engager un diagnostic de son territoire à des fins d'évaluation des besoins en services communaux et investissements relevant de ses compétences et finances, les données dites annexes qui suivent les complètent, permettant ainsi d'affiner ce diagnostic par rapport aux réalisations et prévisions des autres opérateurs agissant sur le territoire de la commune, voire à proximité ;

réalisations qui peuvent , bien sur, être similaires ou non à celles prises en charge par la collectivité locale.

II/ LA PSP ET LA FORMULATION DE LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE LA VILLE :

II-1/ LA VILLE D'AGADIR ET LES NOUVEAUX DEFIS :

Détentrice du record national des aires de croissance urbaine, la capitale du Souss a connu depuis la reconstruction un développement économique exceptionnel qui s'est appuyé sur ses atouts naturels, sa position de métropole régionale et le dynamisme de sa population.

Cet essor s'est en même temps accompagné d'une croissance démographique et spatiale considérable qui devrait se poursuivre à un rythme soutenu au cours des quinze prochaines années.

Malgré ces bonnes performances économiques, l'avenir d'Agadir reste soumis à des perspectives d'avenir incertaines qui conduisent à s'interroger sur les modes et processus de développement en cours dans l'agglomération et son hinterland. Au centre de ce constat, se trouve la question des ressources naturelles (eau, forêt, littoral) et des menaces qui posent sur les équilibres environnementaux, économiques et sociaux, en l'absence d'une gestion appropriée et durable.

A ceci s'ajoutent également de fortes contraintes en matière d'encadrement et de gestion urbaine, d'accès au logement et aux infrastructures de base, et d'équilibre social des populations en l'absence des conditions de leur insertion à la ville.

La ville d'Agadir, capitale du Souss et deuxième économique nationale après Casablanca, sera gérée par un Conseil de la ville regroupant 47 conseillers qui auront à décider des projets socio-économiques de développement pour une population de 300.000 habitants dans le cadre du nouveau statut des grandes villes en application du statut de l'unité de la ville.

A titre d'exemple et conformément aux dispositions de ce nouveau statut, la Communauté Urbaine a disparu au même titre que les quatre communes urbaines (Agadir, Anza, Bensergao et Tikiouine). Mais force est de constater que la nouvelle entité qui émergera était très attendue eu égard aux dysfonctionnements constatés par l'ancien découpage, qui a entraîné un fractionnement territorial et par la- même un éparpillement des ressources et un manque de synergie entre les Conseils élus des quatre Communes relevant du territoire de la Préfecture d'Agadir Ida-outanane. Vu les défis auxquels est appelée à faire face Agadir, en tant que pôle économique régional, le nouveau conseil de la ville se doit, adopter une gestion de proximité, avec comme point nodal la concertation et le partenariat. La gestion unilatérale est révolue comme ne cesse de le répéter SM le Roi Mohamed VI dans ses multiples discours insistant sur l'implication de tous les partenaires sociaux (opérateurs économiques, secteur privé et composantes de la société civile).

En perspective de l'ouverture des frontières et du démantèlement tarifaire en 2010 et la concrétisation des énormes chantiers notamment dans le secteur touristique, la ville d'Agadir ne sera plus cette ville renfermée sur elle-même. Elle doit s'ouvrir sur son environnement régional, national et plus particulièrement international.

La capitale du Sud est appelée à se positionner et pour cela, les compétences qui auront à présider aux destinées du Conseil de la ville après le scrutin du 12 septembre, seront le catalyseur de cette nouvelle dynamique. Une ville de la taille d'Agadir en tant que pôle économique a besoin de porteurs de projets prospectifs et novateurs et de gestionnaires pour apporter la plus-value dont pâtit Agadir dans tous les domaines.

II-2/ POUR UNE DEFINITION DE LA VISION DE DEVELOPPEMENT DE LA VILLE :

Dans le cadre des travaux du comité élargi de pilotage de la PSP , une séance d'assistance technique organisée par les responsables de l'U.S.A.I.D, au profit

de l'ensemble des collectivités locales ciblées par ce projet. Cette assistance consiste à distribuer aux présidents de ces collectivités un document officiel de l'annonce du démarrage de l'exercice PSP en leur demandant de constituer au sein de chaque collectivité, une cellule communale de la planification (CCP) , ensuite à installer du matériel informatique (2 micro-ordinateurs COMPAQ dotés chacun d'une imprimante HP Laser jet et du Logiciel MS Office OEM.

Pour procéder à l'application du processus PSP, le comité de pilotage a demandé aux membres des CCP (Un représentant du Conseil Communal, le Secrétaire Général de la commune, l'Ingénieur Municipal et le Comptable) de choisir un thème qui intéresse de près leur commune et devra faire l'objet de l'exercice de la PSP et à procéder à remplir les canevas et ce pour constituer un système d'information communal.

L'état des lieux de la collectivité locale d'Agadir qui ont été établi, grâce aux différentes informations contenues dans le SIC, a permis aux membres du comité de pilotage de la PSP de proposer aux décideurs une stratégie de développement avec comme vision « Agadir 2020 » basée sur les points suivants :

La ville d'Agadir en 2020 aura une population de 600.000 habitants à peu près, avec des infrastructures de base suffisantes et modernes :

- *Des quartiers modernes avec de grandes artères et voies ;
- *Des équipements socio-collectifs suffisants ;
- *Des marchés de grandes surfaces ;
- *Une métropole économique du sud reliée à l'autoroute et la voie ferrée ;
- *Ville propre avec moins de chômage et de pollution ;
- *Ville couverte à 100% en eau et en électricité, assainissement et éclairage public
- *Une circulation très dense ;
- *Une ville touristique de premier rang ;
- *Une grande zone industrielle à vocation agro-alimentaire ;

*Une ville bien positionnée;

II-3/ LES PARTIES PRENANTES CLEES :

Avant de procéder à l'élaboration d'un plan d'actions, les membres du comité de pilotage de la PSP, ont procédé tout d'abord à choisir un thème stratégique sur lequel seront basés la définition de la stratégie de développement et l'établissement du plan d'action, en suite, à faire une analyse des parties prenantes locales concernées par ce thème.

Le thème choisi par le comité de pilotage est relatif à la question d'Amélioration de la qualité des services urbains et du cadre de vie de la population.

Les acteurs clés concernés sont :

- Les collectivités locales et principalement le Conseil de la ville après l'application du statut de l'unité de la ville ;
- L'Etat, par le biais des services déconcentrés ;
- La RAMSA : Régie Autonome Muti-Services d'Agadir ;
- La RATAG : Régie Autonome de Transport Urbain d'Agadir ;
- Le secteur privé ;
- Les associations, ONG,.. ;
- Le secteur Universitaire.

La ville d'Agadir est le champ d'intervention d'une palette d'acteurs (politiques, techniques, économiques et sociaux) qui s'est élargie et diversifiée ces dernières années. De nouveaux dispositifs institutionnels (Inspection Régionale, Région, Agence de Bassin, Conseil Régional du Tourisme, Agence de Développement Social, Centre Régional d'Investissement) sont apparus dans l'objectif de renforcer l'action de l'Etat au niveau local et d'impulser des politiques sectorielles (planification urbaine, gestion de l'eau, tourisme, investissements économiques, action sociale).

Dans ce contexte, la Wilaya occupe une place décisive et son rôle s'est considérablement renforcé dans le cadre des récentes orientations royales

consacrant les Walis comme les pivots de la stratégie de promotion de l'investissement économique régional.

Les collectivités locales, dans le même temps, ont vu leur cercle de compétences s'élargir à la Région et « les Conseils de ville » devraient prochainement modifier le cadre institutionnel de décentralisation.

Par ses nombreux travaux et recherches, le secteur universitaire occupe à Agadir une place déterminante dans la connaissance et la réflexion sur la problématique de développement socio-économique local . Il est aussi partie prenante dans un nombre important de travaux et de projets à caractère opérationnel à travers des partenariats avec les acteurs publics et privés de la ville.

II-4/ UN PLAN D' ACTIONS EST DONC A ENVISAGER :

Nous avons dit que la ville d'Agadir est confrontée à un certain nombre de problèmes et de dysfonctionnement qui affectent son développement économique et social, parmi les quels, il y'a le problème de la qualité des services urbains et du cadre de vie de la population.

L'état des lieux de la situation actuelle des services urbains présentés fait ressortir les éléments de constats suivants :

- Décharge publique et manque de consensus sur le problème de gestion des déchets solides ;
- Problèmes des déchets hospitaliers ;
- Problèmes du transport et de circulation ;
- Etat des infrastructures de base ;
- Problèmes d'accès aux services ;
- Insuffisance des espaces verts et des équipements socioculturels ;
- Insuffisances de la sensibilisation de la société civile.

Donc, après avoir fait le tour des problèmes qui affectent la qualité des services ayant un impact néfaste sur le cadre de vie, un certain nombre d'objectifs stratégiques ont été fixés. Il s'agit de :

-Amélioration de la qualité des prestations de services urbains dans l'agglomération ;

-Amélioration de la circulation et du transport ;

Implication des acteurs privés et de la société civile dans l'action pour la propreté et l'amélioration de l'image de la ville.

les actions à envisager ont été élaborées selon une démarche participative de communication et de concertation en faisant intégrer tous les partenaires concernés .

*Concernant le dossier de la gestion des déchets solides :

-Réalisation d'une étude technique fine et sérieuse sur le nouveau site proposé pour contenir la nouvelle décharge publique (site de Tamlaste) ;

-Implication des divers partenaires et mobilisation des compétences, potentialités et moyens disponibles au niveau local pour résoudre les problèmes des déchets ;

-Procéder par le tri sélectif des ordures ;

-Affecter la gestion des déchets solides au secteur privé dans le cadre de la gestion déléguée et de partenariat ;

*Concernant les déchets hospitaliers :

-Nécessite d'utilisation d'incinérateur et de broyeur ;

-Actions de sensibilisation dans les milieux hospitaliers ;

-Associer le secteur privé dans le cadre de recherches de solutions pour les déchets hospitaliers.

*L a pollution :

-Lutter contre toute sorte de pollution (air, nuisance diverses...) ;

-Adopter les nouvelles techniques dans la gestion et traitement des déchets (ramassage systématique et périodique des sacs en plastique, encouragement de l'usage des sacs en papier etc.);

-Pollueur payeur, au prorata de la contribution de chacun ;

-Lutter contre la pollution de littoral.

*Concernant les problèmes du transport et de circulation :

-Engagement d'un plan de transport et de circulation pour le grand Agadir et mise en place préalable d'un cadre de concertation ;

-Meilleure répartition des services du transport en commun selon les centres urbains et les quartiers ;

-Créations et constructions de passage souterrain et ponts réservés aux piétons ;

-Encouragement du renouvellement du parc automobile ;

-Mise en place d'un tramway au niveau du grand Agadir ;

-Nécessité d'actions visant le respect du code de la route (limitation de vitesse, respect des piétons...) ;

-Sensibilisation et éducation routière ;

-Contrôle des agréments ;

-Affecter le transport urbain au secteur privé dans le cadre de la gestion déléguée et de partenariat.

*Accès aux services publics :

-Ouverture d'une ligne verte pour une meilleure communication ;

-Elaborer des plans d'action pour remédier à l'inaccessibilité de certains services (accès pour les personnes handicapées) ;

-Approvisionnement général en eau potable, électricité et renforcement des opérations de l'Assainissement liquide dans les quartiers ;

-Construction des foyers pour les enfants abandonnés et pour les personnes âgées sans abri ;

-Promotion des services socioculturels par création des maisons de jeunes et promotion de la culture ;

-Implication des associations des quartiers dans le domaine de préservation d'un cadre de vie meilleur (propreté, sensibilisation, éducation...)

-Renforcement des actions de création des espaces verts et de loisirs.

CONCLUSION

En 1992, les chefs de 179 pays ont signé un plan d'action global pour le développement durable appelé « Agenda 21 », fondé sur l'hypothèse que les questions de développement ne peuvent vraiment être réalisées qu'à travers la participation et la coopération des autorités locales adoptant des procédés participatifs de planification. L'Agenda 21 suppose que les collectivités locales adoptent une méthode consultative en matière de planification stratégique avec leurs populations.

Aujourd'hui, les projets de développement élaborés par les C.L, sont appelés à intégrer le facteur participation de la population comme une clé indispensable à leur réussite. Un projet local de développement est un ensemble de moyens mobilisés pour permettre l'amélioration des conditions de vie d'une population. Dès lors, on ne peut concevoir un projet ou un programme d'amélioration des conditions de vie qui ne soit pas orienté par la population. Cependant, une question importante mérite d'être posée : la participation est-elle une garantie de succès pour les projets de développement ?

Extraits d'un texte issu de la conférence sur la participation communautaire pour un développement durable, organisé au Caire, en septembre 1994, par les organisations internationales. Cette conférence a regroupé des techniciens de différents pays arabes qui travaillent dans le domaine du développement. L'une des conclusions tirées de la conférence a été que les projets de développement ont plus de chance de réussir s'il y'a une participation efficace de la population. Voici quelques constats :

- Les projets ont plus de chance de réussir s'ils répondent aux besoins prioritaires des populations.

- La participation communautaire doit continuer pendant toute la vie du projet. Elle permet d'assurer une continuité dans le soutien apporté par la communauté pour le projet. Ceci est vrai surtout dans les projets où l'entretien continu est nécessaire.

-Etant donné le rôle important que les femmes jouent au sein de la famille et de la population, elles doivent jouer un rôle central dans l'identification des problèmes et dans la recherche des solutions.

-Pour un bon fonctionnement de la participation de la population aux projets, il est indispensable que les techniciens qui travaillent au sein de cette communauté aient des compétences particulières.

-Il existe souvent des conflits entre les populations et les techniciens parce que leurs points de vue respectifs diffèrent sur les problèmes et les solutions.

-Il est important qu'au départ les techniciens acquièrent une compréhension approfondie de la population dans laquelle ils ont l'intention de travailler.

-Il est essentiel qu'au sein de la population, il y ait des « leaders » qui soient à la fois motivés et respectés par la population.

-Il est important que les projets prennent en compte les conditions, les valeurs et les pratiques existantes au lieu de les ignorer.

-Par ailleurs, la réussite de l'élément participation dans toute planification stratégique est soumise à des handicaps et difficultés relatifs à la lourdeur du processus participatif et à la possibilité de parvenir à un équilibre entre l'implication d'un éventail des participants aussi large que possible pour pouvoir forger un consensus durable, et le risque de trop solliciter les capacités et le temps des animateurs et des responsables de la stratégie.

-le facteur temps : la mise en œuvre de la stratégie se fait d'une manière et dans une durée déterminée par les principaux processus participatifs qui y sont employés: établir un consensus prend en général le plus de temps ; les tâches de la planification surviennent avec régularité dans tout processus stratégique ; la mise en œuvre et le suivi sont permanents. La participation est donc continue et change de forme, de fonction et d'ampleur tout au long du cycle stratégique.

-Les besoins de compétences spécialisées : les méthodes d'enquête participative ou de communication sont autant de domaines où la compétence

est essentielle à l'établissement de liaisons appropriées et permettant d'assurer un bon niveau à la communication et à la participation.

-Le facteur communication : il faut que les stratégies à participation disposent des moyens permettant à des groupes différents de se rencontrer sur le terrain à divers niveaux (transports, salles et équipements de réunion) et autorisant les animateurs du projet à communiquer avec les groupes en question (télécommunications, mass media, médias traditionnels, etc.)

-Les exigences du processus participatif en matière de gestion : gérer l'ensemble des éléments participatifs est chose complexe et il faut pour cela, pouvoir disposer de compétences administratives supérieures ainsi que des personnes sachant jouer de compétences et méthodologies déverses en fonction des structures participatives disponibles dans le pays.

Au Maroc, bien que la loi ne statue pas sur la participation, plusieurs directives encouragent la participation publique dans l'élaboration de la planification locale (discours Royal, circulaire de la DGCL de 1999).Toutefois, les responsables locaux ainsi que les élus éprouvent des difficultés pratiques à mettre en place cette participation.

De ces constats, il s'avère très indispensable de procéder à des actions qui encouragent la participation de la population à toute opération de restructuration et d'aide au développement local. Parmi lesquelles, on peut par exemple envisager :

- *L'institutionnalisation de partenariat avec la société civile ;
- *La fixation des critères de participation pour cette société civile ;
- *L'adoption d'une méthode adéquate qui peut assurer un meilleur partenariat avec la population cible ;
- *La diffusion et l'encouragement de la culture de citoyenneté ;
- *La nécessité de prendre en considération les dimensions culturelles et éducationnelles des populations concernées dans tout programme de développement local.

Le programme « PSP » de l'USAID, à travers sa dimension participative et transversale et son appui aux acteurs de la ville, a pour objectif majeur d'accompagner et de conforter ce processus. Son succès sera lié à la volonté et à la capacité des acteurs à s'approprier la démarche et à conjuguer leurs efforts pour un développement durable de la ville d'Agadir

BIBLIOGRAPHIE

- Dahir portant loi n° 1-63-273 du 12 septembre 1963 relatif à l'organisation des préfectures, des provinces et de leurs assemblée : article 63 aliéna 7.
- Dahir portant loi n° 1-76-583 du 30 septembre 1976, relatif à l'organisation communale, article 30 .
- 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, article 7 aliéna 2 et 3.
- 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° 3674 D.F.L du 18 décembre 1976.
- Hautes instructions Rayages, contenues dans le discours de Feu SA MAJESTE LE ROI HASSAN II, à l'occasion de la fête de la Jeunesse 1997.
- Hautes instructions Royales, contenues dans la lettre de SA MAJESTE LE ROI MOHAMED VI, adressée au premier Ministre, jeudi 16 décembre 1999, définissant le cadre et les orientations du plan quinquennal.
- Circulaire n°90 D.F.L du 05 septembre 1997.
- Circulaire n° 77 D.F.L du 01 février 1999.
- Modèle de monographie spécifique à chaque type de C. L du 1 février 1997.
- Albert waterston : La planification du développement. Tendances Actuelles

- Emilio CARRILLO :Gestion publique et développement local, édition « JUNTA DE ANDALUCIA ».
- Patrice NOISETT et Franck VALLERUGO : « Le Marketing des Villes : un défi pour le développement stratégique », collection SERVICE PUBLIC.
- Eric PORTAL : « La Planification Stratégique dans les Collectivités Territoriales Françaises » .

Achille WEINBERG : « Le Management Participatif : principes, techniques et limites ».

ANNEXES

I/ NOTE CIRCULAIRE N° 77 DGCL/DPE DU 1 FEVRIER 1999

II/ CHARTES COMMUNALES : ARTICLES CONCERNES

111/ PACTE URBAIN DE LA VILLE D'AGADIR

1V/ PROJETS INSCRITS DANS LES PDES DES COLLECTIVITES
LOCALES D'AGADIR

V/ CANEVAS POUR PREPARATION DU SYSTEME D'INFORMATION
COMMUNAL

