

# **EVALUATION FINALE DU PROGRAMME ART GOLD DU PNUD MAROC 2007 - 2012**

**Février 2013**

# Evaluation finale du Programme ART GOLD du PNUD Maroc 2007 - 2012 RAPPORT D'ÉVALUATION



Avenue Mohamed Ben Abdellah Regragui  
Rabat 10112, Maroc  
<http://www.egerabat.com>

## Ce rapport a été élaboré par :

*Aurélien LECINA*  
*Elodie MARTELLIERE SADOUK*  
*Riad BENSOUIAH*  
*Massimiliano DITOTA*

## **Remerciements :**

*Les évaluateurs souhaitent remercier l'équipe du programme ART GOLD du PNUD Maroc pour leur pleine collaboration et pour les précieux éléments d'appréciation qu'ils ont apportés à l'équipe d'évaluation. De vifs remerciements sont également adressés à toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de cette mission, notamment les représentants des ministères, services déconcentrés, société civile, collectivités locales, agences de développement, agences de coopération, et de façon générale, toutes les entités publiques et privées, rencontrées au niveau local, régional, national ou international.*

## **Avertissement**

*Les avis exprimés dans ce rapport sont ceux des auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux du PNUD.*

# SOMMAIRE

<b>Liste des acronymes et abréviations.....</b>	<b>5</b>
<b>Résumé.....</b>	<b>8</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>13</b>
<b>Description du programme ART GOLD du PNUD Maroc.....</b>	<b>14</b>
1. Genèse du Programme.....	14
2. Objectifs du Programme.....	15
3. Zones d'intervention du Programme.....	16
4. Configuration du Programme.....	19
5. Résultats attendus Programme.....	21
6. Méthodologie et logique de planification du Programme.....	22
7. Adéquation entre le Programme ART GOLD et les priorités nationales.....	25
8. Adéquation entre le Programme ART GOLD et les priorités onusiennes au Maroc.....	25
9. Les partenaires du Programme.....	25
10. Ressources allouées au Programme.....	27
<b>Etendue et objectifs de l'évaluation.....</b>	<b>31</b>
<b>Approche et méthodes d'évaluation.....</b>	<b>33</b>
1. Les différentes étapes de l'évaluation.....	33
2. Implication de la partie prenante.....	35
3. Profil des évaluateurs.....	35
4. Principales limitations de la méthodologie.....	35
<b>Analyse des données.....</b>	<b>37</b>
1. Analyse de la pertinence de l'intervention.....	37
1.1. Pertinence par rapport aux priorités de développement du pays.....	37
1.1.1. <i>Les Communes, pilier du processus de décentralisation:</i> .....	39
1.1.2. <i>Les Provinces (en milieu rural) et les Préfectures (en milieu urbain)</i> .....	41
1.1.3. <i>Les Régions : le tournant majeur de la régionalisation avancée</i> .....	41
1.1.4. <i>Les nouveaux mécanismes fédérateurs autour des collectivités locales : l'exemple de l'Initiative Nationale Pour le Développement Humain (INDH)</i> .....	42
1.1.5. <i>Consécration de la décentralisation par la Constitution du 1er juillet 2011</i> .....	43
1.2. Pertinence par rapport aux domaines thématiques du PNUD.....	44
1.3. L'importance de la valeur ajoutée de la coopération décentralisée comme outil de dialogue entre les territoires.....	48
1.3.1. <i>Le fondement juridique de la coopération décentralisée marocaine</i> .....	49
1.3.2. <i>Du jumelage au partenariat</i> .....	50
1.3.3. <i>Les principaux partenaires du Maroc en matière de coopération décentralisée</i> .....	51
1.3.4. <i>L'engagement du Maroc en faveur du développement de la coopération décentralisée sud-sud : l'exemple du Sommet Africités</i> .....	57

1.3.5. Difficultés rencontrées : .....	58
2. L'efficience des actions mises en œuvre dans le cadre du Programme.....	60
2.1. Un mode d'exécution et de gestion favorable .....	60
2.2. Un programme avec des ressources limitées comparées à ses ambitions .....	62
2.3. Une stratégie de communication et d'information performante .....	66
3. Evaluation de l'efficacité du Programme.....	68
4. Evaluation des mécanismes d'exécution et de gestion du Programme.....	73
4.1. Des procédures flexibles qui facilitent la mise en œuvre du Programme .....	74
4.2. Une forte valeur ajoutée et une contribution en matière de concertation et de coordination reconnue et appréciée .....	74
4.3. Un réseau riche en matière de coopération décentralisée.....	77
5. Les domaines du Programme qui requièrent des mesures correctrices.....	78
5.1. Un système de concertation présentant certaines limites .....	78
5.2. Les GTP, maillons faibles du dispositif .....	79
5.3. Faible implication des parties intéressées, partenaires et bénéficiaires dans la gestion du Programme.....	80
5.4. Forte implication de la société civile mais leadership des collectivités locales .....	80
5.5. Des insuffisances constatées dans la conception du Programme .....	81
6. Les succès enregistrés dans l'exécution du Programme.....	82
6.1. Le processus d'élaboration des PCD .....	82
6.2. L'élaboration des Lignes Directrices Régionales .....	83
6.3. Renforcement des relations entre la société civile et les collectivités locales .....	83
6.4. Impact positif de la formation sur la décentralisation /coopération décentralisée sur les ressources humaines locales .....	84
6.5. Positionnement du Maroc comme plate forme de diffusion dans le cadre de la coopération Sud - Sud - Nord .....	84
6.6. Capacité d'adaptation dans un contexte marqué par divers aléas et évolutions .....	85
7. Analyse des résultats du Programme .....	85
7.1. Les effets prévus à long terme du Programme : .....	85
7.2. Des mécanismes et des moyens disponibles pour garantir la durabilité des résultats du Programme .....	86
7.3. La valeur ajoutée de la méthodologie du Programme ART GOLD du PNUD Maroc.....	89
7.3.1. Contribution du programme à l'Appropriation (leadership des partenaires) .....	89
7.3.2. Contribution du programme à l'Alignement (partenaires – donateurs) .....	91
7.3.3. Harmonisation avec les autres donateurs .....	93
7.3.4. Contribution à la réalisation des OMD .....	95
<b>Déductions et conclusions .....</b>	<b>97</b>
<b>Recommandations.....</b>	<b>103</b>
<b>Enseignements tirés.....</b>	<b>107</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>113</b>

# Liste des acronymes et abréviations

---

- \* ACCD : Agence Catalane de Coopération au Développement
- \* ACDI : Agence canadienne de développement international
- \* ADEL : Agence de Développement économique local
- \* ADO : Agence de l'Oriental
- \* ADS : Agence de Développement Social
- \* AECID : Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement
- \* ANAPEC : Agence Nationale de la Promotion de l'Emploi et des Compétences
- \* ANCLM : Association Nationale des Collectivités Locales du Maroc
- \* AOD : Aide Officielle au Développement
- \* APDN : Agence pour la Promotion et le Développement Economique et Social des Préfectures et Provinces du Nord du Royaume
- \* APDS : Agence pour la Promotion et le Développement Economique et Social des Préfectures et Provinces du Sud du Royaume
- \* APPI : Anti Poverty Partners Initiative
- \* ARCOD : Agence Régionale de Coopération et de Développement
- \* AREP : Agence régionale d'exécution des projets
- \* ARLEM : Assemblée Régionale et Locale Euro-Méditerranéenne
- \* ARM : Association des Régions Marocaines
- \* ART : Appui aux Réseaux Territoriaux et Thématiques de Développement Humain
- \* BIT : Bureau International du Travail
- \* CDR : Combined Delivery Report
- \* CERAM : Centre d'Étude sur l'Afrique et la Méditerranée
- \* CGEM : Confédération Générale des Entreprises du Maroc
- \* CIC : Programme de Coopération Internationale Communale
- \* CNC : Comité National de Coordination
- \* CPAP : Country Programme Action Plan (Plan d'Action du Programme de Pays)
- \* CPDH : Comité Provincial pour le Développement Humain
- \* CPEC : Commission de la Parité et de l'Égalité des Chances
- \* CRI : Centre Régional d'investissement
- \* CRO : Conseil Régional de l'Oriental
- \* CU : Commune Urbaine

- \* DCL : Division des Collectivités Locales
- \* DELIO : Développement Local Intégré de l'Oriental
- \* DEX : Direct Execution
- \* DFCAT : Direction de la Formation des Cadres Administratifs et Techniques (DGCL)
- \* DGCL : Direction Générale des Collectivités Locales du Ministère de l'Intérieur
- \* EGE : Ecole de Gouvernance et d'Economie
- \* ENA : Ecole Nationale d'Administration
- \* FAMSI : Fonds Andalou des Municipalités pour la Solidarité Internationale (Espagne)
- \* FELCOS UMBRIA : Fonds des Acteurs locaux pour la coopération et la solidarité de la Région de l'Ombrie (Italie)
- \* FNUAP : Fonds des Nations Unies pour les populations
- \* FOGAR : Forum Global d'Associations de Régions
- \* FROCOD : Fondation Régionale de l'Oriental pour la Coopération Décentralisée
- \* GIZ : Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit : Agence de Coopération allemande
- \* GLM : Programme Gouvernance Locale au Maroc (coopération canadienne)
- \* GTP : Groupes de Travail Provinciaux
- \* GTR : Groupes de Travail Régionaux
- \* INDH : Initiative Nationale pour le Développement Humain
- \* LDR : Lignes Directrices Régionales
- \* MAEC : Ministère des Affaires étrangères et de la Coopération (Maroc)
- \* (N)TIC/TIC : (Nouvelles) Techniques d'Information et de Communication
- \* NEX : National Execution
- \* OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement
- \* OMS : Organisation Mondiale de la Santé
- \* ONG : Organisation Non Gouvernementale
- \* ONU : Organisation des Nations Unies
- \* ONUDI : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
- \* ONUFEMMES : Entité des Nations Unies pour l'Egalité des sexes et l'autonomisation des femmes
- \* PACA : Région Provence Alpes Côte d'Azur (France)
- \* PAD Maroc : Programme d'Accompagnement du processus de Décentralisation Marocain (Coopération maroco-française)
- \* PCD : Plan communal de développement

- \* PGL Maroc : Programme de Gouvernance Locale (USAID)
- \* PNUD : Programme des Nations-Unies pour le Développement
- \* POA : Plan Opérationnel d'Activités
- \* PTA : Plan de Travail Annuel
- \* SNU : Système des Nations Unies
- \* TDR : Termes de Référence
- \* UE : Union Européenne
- \* UNDAF : United Nations Development Assistance Framework
- \* UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
- \* UNFPA : Fond des Nations Unies pour la Population
- \* UNHCR : Agence des Nations Unies pour les Réfugiés
- \* UNICEF : Fonds des Nations unies pour l'enfance
- \* UNIFEM : Fonds des Nations-Unies pour la Femme
- \* UNOPS : United Nations Office for Project Services
- \* UpM : Union pour la Méditerranée
- \* USAID : Agence Américaine de Développement International
- \* VNG : Vereniging van de Nederlandse Gemeeten
- \* VNU : Volontaire des Nations Unies

# Résumé

---

## **Pertinence :**

Le programme ART GOLD du PNUD Maroc coïncide pleinement avec la volonté nationale d'inscrire concrètement le Maroc sur la voie de la **décentralisation**. La dimension territoriale, au cœur de la démarche ART GOLD, devient au milieu des années 2000 une priorité partagée tant par les autorités nationales et que par les principaux intervenants de la coopération internationale présents au Maroc, tels que les agences onusiennes. En effet, la bonne gouvernance et la décentralisation constituent pour le PNUD Maroc deux facteurs essentiels de la réussite des politiques de développement humain et de lutte contre la pauvreté.

## **Efficiace :**

Géré selon le mode **Exécution directe** (DEX), le programme ART GOLD, par rapport aux autres programmes du PNUD Maroc, bénéficie d'une certaine autonomie en termes de gestion administrative et financière, qui facilite la mise en œuvre de ses activités.

En matière de **ressources humaines**, la qualité de l'équipe basée à Rabat comme celle implantée en régions, est reconnue et appréciée par les partenaires du Programme. Néanmoins, un recours très fréquent aux Volontaires des Nations-Unies, peut avoir un impact négatif en matière de suivi des dossiers et des partenariats. En outre, d'aucuns estiment que quantitativement les équipes sont insuffisantes pour répondre aux nombreuses attentes et atteindre les objectifs fixés.

Concernant les **ressources financières**, l'examen des budgets annuels pendant la durée du Programme met en exergue trois éléments :

- L'augmentation des montants mobilisés d'année en année ce qui constitue l'un des points forts du Programme qui a su impliquer en continu de nouveaux partenaires techniques et financiers ;
- La diversification des bailleurs, issus aussi bien de la coopération bilatérale que de la coopération décentralisée ;
- L'affectation rationnelle des ressources pour la réalisation des produits prévus.

S'agissant de la **communication et de l'information** autour du Programme, le savoir-faire mis en œuvre est réel : diffusion large et rapide des comptes rendus de rencontres, médiatisation de chaque événement et action ; création d'un site web, réalisation de documents de capitalisation de qualité, publication d'une newsletter, etc.

### **Efficacité :**

Une certaine incohérence dans la formulation des « objectifs » (Document du Programme 2007 -2009 : 3 objectifs spécifiques, 8 produits attendus/prévus et plusieurs indicateurs. Document du Programme 2010 - 20112 : 2 composantes de programme (axes) et 7 produits intermédiaires) rend délicate l'appréciation de la logique du programme sur les deux cycles de programmation.

De façon générale, les résultats prévus dans les deux documents de programmation ont été atteints sauf pour certains qui l'ont été partiellement ou très faiblement.

### **Mécanismes d'exécution et de gestion du Programme :**

Le programme a bénéficié d'un mode de **gestion directe**, rendant plus flexible sa gestion : dès lors que le Plan de travail annuel détaillé est approuvé par le CNC, sur la base de ce qui émane du niveau local, les décisions peuvent commencer à être exécuter. De la même façon, c'est sur un compte unique, que le Programme reçoit très simplement les contributions financières de ses partenaires étrangers, qui permettent d'exécuter ensuite les projets. Concernant les projets d'impact, si un guide de procédures a bien été créé, il apparaît que les modalités de gestion des projets d'impact ont été adaptées, au gré de la dynamique territoriale et de l'évolution du contexte local.

Le Programme est reconnu pour sa forte valeur ajoutée en matière de **concertation et de coordination** ; il facilite l'implication des partenaires extérieurs à la dynamique locale, en apportant des informations opérationnelles, des contacts et surtout, en les intégrant dans les processus locaux de concertation.

Le programme ART GOLD du PNUD Maroc est également fortement apprécié pour la richesse de son réseau (experts, décideurs, etc.) et de son « carnet d'adresses », surtout en matière de **coopération décentralisée**.

### **Mesures correctrices :**

Des lacunes sont identifiées dans le fonctionnement des **Groupes de Travail Régionaux**, notamment en termes de représentativité et d'assiduité de certains acteurs, en particulier les représentants des services déconcentrés de l'Etat. Le programme a souffert du manque de permanence et de stabilité des participants

aux GTR mettant à mal la continuité du travail. De façon générale, se pose la question du manque de légitimité des GTR, en l'absence d'un statut juridique clair. Le **Groupe de Travail Provincial** est un organe qui doit également être revu. Il a été à tort conçu sur le modèle du CPDH de l'INDH, alors que les différences entre les deux sont notables, engendrant des fonctionnements différents.

Si l'on constate une forte implication de la **société civile** au sein du programme, contribuant fortement à son animation, le leadership demeure du niveau des collectivités locales (ce qui est en conformité avec les objectifs du programme). Néanmoins, le Programme œuvre très concrètement au rapprochement entre les collectivités territoriales et la société civile.

Un certain nombre d'insuffisances sont constatées dans la **conception du Programme**, telles que :

- Une intervention sur des territoires déjà très soutenus, plus particulièrement en matière d'appui à la décentralisation ;
- Une confusion, probablement due aux projets d'impact, sur la mission première du Programme, qui tend à être perçue davantage comme un bailleur et moins comme un facilitateur, un accompagnateur.

#### **Réussites :**

Mandaté par la DGCL pour accompagner la réalisation des **Plans Communaux de Développement** dans les communes urbaines de plus de 35 000 habitants de ses deux territoires d'intervention, le Programme a permis de changer la perception qu'en ont les élus et a produit un accompagnement de qualité en respectant l'échéancier prévu. L'approche adoptée par le Programme pour les PCD a été un facteur d'amélioration des relations fonctionnaires/élus.

L'élaboration des **Lignes Directrices Régionales** constitue un succès du Programme, car elles sont le fruit de tout un processus de concertation et de mise en cohérence au niveau territorial.

Le Programme ART GOLD Maroc a sans aucun doute contribué au développement d'une nouvelle perception de la **coopération décentralisée** en diffusant et en concrétisant l'idée parmi les collectivités locales, et de façon générale, parmi les acteurs locaux, que la coopération décentralisée est un acteur majeur de la coopération internationale et de l'aide au développement.

Le Programme a joué un rôle important dans le rapprochement entre la **société civile et les collectivités locales**, en particulier grâce au GTR.

Il a eu un effet positif notable sur les ressources humaines locales en matière de **formation à la décentralisation et à la coopération décentralisée**, essentiellement grâce à la formation « expert en décentralisation/coopération décentralisée », initiée et mise en œuvre par le Programme.

Grâce au Programme ART GOLD, le Maroc a renforcé son positionnement comme plate forme de diffusion dans le cadre de la **coopération Sud - Sud – Nord**.

Enfin, le Programme ART GOLD a fait preuve d'une **capacité d'adaptation** certaine dans un contexte marqué par divers aléas et évolutions, tels que des changements de walis, des élections, le processus de régionalisation avancée, la nouvelle Constitution, etc.

### **Résultats :**

**Deux effets prévus à long terme du programme :** le positionnement de la coopération décentralisée en tant que véritable vecteur de la gouvernance locale et de développement, et la mise en commun au sein d'un même programme de la coopération sud-sud, de la coopération bilatérale, de la coopération décentralisée, de la coopération multilatérale.

Pour garantir la **durabilité de ses résultats**, le Programme ART GOLD aurait dû s'attacher à la question de l'appropriation dès son élaboration.

Au-delà de la durabilité, **l'institutionnalisation du dispositif** développé par le Programme se pose avec acuité, notamment en ce qui concerne le statut juridique des GTR.

Une réflexion sur la **coordination de la coopération décentralisée** a été initiée par le Programme à juste titre. De la même façon, il contribue à la réflexion en cours sur la création d'une **instance nationale de coordination de la coopération internationale**.

Sur un autre plan, pour la plupart des partenaires du Programme, celui-ci, en ayant su anticiper les tendances et en ayant aidé les acteurs à changer leur perception du territoire, a préparé les acteurs locaux à la **régionalisation avancée** et doit continuer en ce sens.

Enfin, en matière de **transfert de l'expérience** du Programme ART GOLD du PNUD Maroc aux pays du sud, le Maroc est sollicité en ce sens par plusieurs pays d'Afrique subsaharienne.

La **méthodologie adoptée** par le Programme **présente une valeur ajoutée** en contribuant aux principes de la déclaration de Paris notamment en termes de promotion des principes d'Appropriation, d'Alignement, d'Harmonisation ainsi que la contribution à la réalisation des OMD.

# Introduction

---

Après cinq ans de mise en œuvre du Programme ART GOLD au Maroc, ayant développé de manière générale des processus nationaux et territoriaux depuis son lancement en 2007, et alors que sa seconde phase (2010-2012) arrive à son terme, le PNUD a souhaité disposer d'une évaluation.

Cette évaluation finale qui couvre l'ensemble de la période d'exécution du programme, de 2007 à 2012, se caractérise par une forte participation des partenaires internationaux, nationaux et locaux du Programme aux travaux d'évaluation.

Elle vise à déterminer de manière systématique et objective :

- Le degré de pertinence du Programme, notamment par rapport aux priorités de développement du Maroc et celles qu'entend mettre en œuvre le PNUD dans le Royaume ;
- Son efficacité au regard des ressources mobilisées ;
- Son efficacité en particulier au vu des produits prévus ;
- Le niveau de qualité de ses mécanismes d'exécution et de gestion ;
- Les domaines du Programme susceptibles d'être améliorés ;
- Les succès rencontrés dans sa mise en œuvre ;
- Ses résultats.

Après une description de l'intervention dans ses multiples dimensions, le présent rapport s'attachera à exposer l'étendue de l'évaluation et ses objectifs, puis à décrire l'approche et les méthodes adoptées pour mener à bien cette étude. Sur la base de l'analyse des données, un certain nombre de déductions et de recommandations seront ensuite formulées, complétées par des recommandations et une série d'enseignements tirés par les évaluateurs.

# Description du programme ART GOLD du PNUD Maroc

---

Le Programme « Appui aux Réseaux Thématiques et Territoriaux pour la Gouvernance et le Développement Local » (ART GOLD) mis en œuvre au niveau national par le PNUD et la DGCL ainsi que le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération constitue l'une des principales initiatives d'appui international à la décentralisation marocaine rentrant dans le cadre de l'initiative internationale ART.

## 1. Genèse du programme

L'Initiative ART - Appui aux Réseaux Territoriaux et Thématiques de Développement Humain- a été lancée en novembre 2004 par le PNUD en collaboration avec l'UNESCO, l'OMS, l'UNIFEM et l'UNOPS et puis rejoints par le BIT et l'UNHCR.

Cette Initiative vise à promouvoir un **nouveau « multilatéralisme »**<sup>1</sup> en appui à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement, au sein duquel le Système des Nations Unies collabore avec les Gouvernements, privilégiant la participation active des collectivités locales et des acteurs sociaux du Sud et du Nord.

Du point de vue opérationnel, l'Initiative ART est conçue pour aider les Gouvernements qui le souhaitent à réaliser des Programmes-cadre nationaux en appui à la gouvernance locale et au développement des Régions, Provinces et Communes de chaque pays.

En outre, ART se propose d'appuyer l'institutionnalisation d'instruments de coordination des contributions des différents bailleurs de fonds bilatéraux, multilatéraux et ceux de la coopération décentralisée, ainsi que des instruments de planification et de monitoring des processus de développement local. L'objectif étant que ces contributions puissent aider à réaliser, d'une façon efficace et cohérente, les OMD, tant au niveau national que local.

ART International est coordonné par le Centre des Partenariats Innovants du PNUD à Genève. Ce Centre offre un ensemble de services aux Programmes-cadres

---

<sup>1</sup> Tel que formulé dans la plupart des documents de communication du Programme ART GOLD du PNUD Maroc. (ex : [www.pnud-gold.ma](http://www.pnud-gold.ma))

des différents pays participants (Mozambique, Sénégal, Bolivie, Uruguay, Cuba, Indonésie, Sri Lanka, Albanie, Serbie, Liban, Maroc...etc.), grâce à ses réseaux d'expertise qui apportent leur assistance aux Programmes ART GOLD.

ART adopte **une approche territoriale intégrée et participative** et des méthodes de travail visant des résultats structurels, qui permettent la création d'un contexte institutionnel organisé de sorte que les différents acteurs nationaux et internationaux puissent contribuer au développement humain, de façon coordonnée et complémentaire.

Y participent les pays donateurs (Espagne, Italie, Canada, Suisse, Japon, Suède, etc.), les Agences des Nations Unies, les Gouvernements, les acteurs de la coopération décentralisée dont de nombreuses Régions, Provinces et Communes européennes, les ONG, les Universités et le secteur privé.

Préalablement à la mise en œuvre du Programme ART GOLD du PNUD Maroc, le Royaume a bénéficié d'un programme intitulé « Assistance Préparatoire Gold Maghreb » qui visait à promouvoir la gouvernance et le développement local à travers l'établissement de partenariats de coopération décentralisée dans quatre pays du Maghreb (Algérie, Tunisie, Libye et Maroc). Financé par le Fonds Fiduciaire PNUD APPI5, avec le soutien de la Coopération italienne, il a engagé ses activités en 2003. La gestion opérationnelle de cette initiative a été assurée conjointement par les Bureaux du PNUD des quatre pays, ainsi que par les ministères chefs de file, et supervisée par le Bureau Régional pour les Pays Arabes du PNUD de New York. Dans ce cadre, des activités d'étude et de diagnostic encourageant les partenariats pour la gouvernance et le développement local ont été réalisées.

En 2004, à la clôture de l'Assistance Préparatoire Gold Maghreb, le ministère marocain de l'Intérieur a manifesté son intérêt auprès du PNUD pour qu'une suite lui soit assurée à travers le développement d'un programme national.

En réponse, le PNUD Maroc a mis en œuvre, entre juillet 2005 et décembre 2006, un soutien technique et financier pour une phase transitoire, dans l'attente du lancement d'un programme national en janvier 2007.

## **2. Objectifs du programme**

Ainsi lancé en 2007, dans deux Régions pilotes, la Région de Tanger Tétouan et la Région de l'Oriental, le Programme ART GOLD du PNUD Maroc vise à :

- Promouvoir la gouvernance démocratique au niveau décentralisé, par une approche participative et concertée tant au niveau de la programmation du développement local que dans la gestion des ressources provenant de la coopération internationale ;
- Soutenir le Gouvernement et les acteurs locaux (publics et privés) dans la mise en œuvre du processus de décentralisation et de développement participatif intégré au niveau des régions, en renforçant les capacités des cadres (au niveau central comme au niveau local) et des élus, par la formation dans de multiples domaines (planification locale du développement, montage de projets, genre, suivi et évaluation) ;
- Favoriser le développement socio-économique, par la valorisation des régions à travers le renforcement des capacités, la promotion de la concertation et de la coordination au niveau de la planification locale, du marketing territorial et de l'établissement de partenariats durables entre collectivités territoriales du nord et du sud de la Méditerranée ;
- Harmoniser l'intervention des acteurs de la Coopération internationale sous toutes ses formes (coopération bilatérale, coopération multilatérale, coopération décentralisée, action des ONG, etc.) qui opèrent dans les régions concernées et ce, en conformité avec la Déclaration de Paris, l'Agenda d'action d'Accra, et plus récemment la Déclaration de Busan, relatifs à l'efficacité de l'aide au développement.

Ainsi, afin d'aider le Gouvernement marocain à définir et à mettre en œuvre un programme cadre national d'appui à la gouvernance locale et au développement des collectivités locales, porteur de valeurs innovantes, soutenu par la Coopération internationale, le Programme ART GOLD du PNUD Maroc intervient à travers les axes prioritaires suivants :

- Décentralisation technique et administrative ;
- Services de proximité durables de qualité ;
- Développement économique local ;
- Environnement ;
- Renforcement du rôle des femmes comme partie de l'axe transversal genre dans tous les processus mentionnés.

### **3. Zones d'intervention du Programme**

Les critères retenus par la DGCL et le PNUD pour le choix des régions pilotes reposent sur des facteurs caractéristiques du dynamisme de la région, de ses potentialités et de sa capacité à répondre à la logique d'un partenariat basé sur le co-développement. Les principaux d'entre eux ont été les suivants :

- L'existence de ressources et d'opportunités d'investissement ;
- La présence d'infrastructures de base (régions peu enclavées) ;
- L'expérience en matière de coopération décentralisée ;

- Le lieu d'intérêt pour les partenaires internationaux ;
- La synergie entre l'administration, le secteur public et la société civile ;
- Le dynamisme des représentants du Centre Régional d'Investissement ;
- La présence d'un tissu associatif actif ;
- L'existence d'une université.

Sur la base de ces critères, il était prévu que le Programme ART GOLD Maroc intervienne à titre pilote dans les régions suivantes : Régions de Marrakech - Tensift- Al Haouz, Fès - Boulemane, Tanger-Tétouan et l'Oriental, puis Souss Massa Drâa et Guelmim Es Smara.

Mais au final, seules les régions de Tanger-Tétouan et de l'Oriental ont accueilli en tant que territoire pilote le Programme ART GOLD du PNUD Maroc.

A l'occasion de la mise en œuvre de la seconde phase du programme, d'autres régions ont été proposées comme zones d'intervention prioritaire, en plus de la poursuite de ses activités dans les Régions pilotes de Tanger Tétouan et de l'Oriental. Les critères de sélection des prochaines régions bénéficiaires ont été les suivants :

- Les problématiques et les potentialités afin de les confronter ;
- L'existence de ressources et d'opportunités d'investissement ;
- La présence d'infrastructures de base (régions peu enclavées) ;
- L'expérience en matière de coopération décentralisée ;
- La synergie entre l'administration, le secteur public et la société civile ;
- Le dynamisme des collectivités locales et leur appropriation du Programme ;
- La présence d'un tissu associatif actif ;
- L'existence d'une université ;
- Les Indicateurs de Développement Humain ;
- L'appropriation locale.

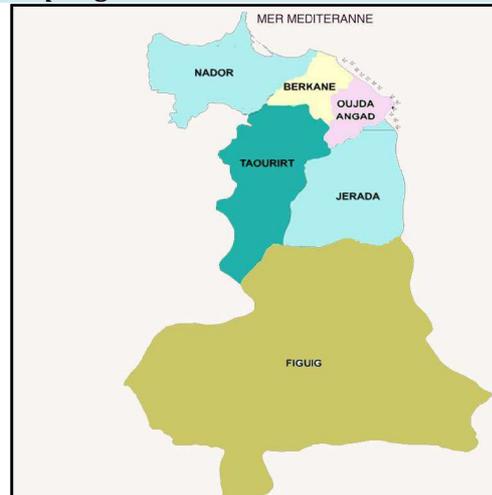
Sur la base de ces critères, la DGCL en accord avec le PNUD lors réunion du CNC de mai 2009, a décidé de lancer le Programme ART Gold Maroc dans les deux régions suivantes au cours des années 2009-2010 :

- Région de Fès-Boulemane ;
- Région de Tadla-Azilal.

Actuellement, une convention de partenariat est en cours de validation et de signature avec les autorités de la Région Fès-Boulemane, pour la mise en œuvre prochaine du programme au sein de ce territoire. Dans l'attente de cet accord, de nombreux acteurs publics et privés sont d'ores et déjà sensibilisés et formés à la

méthodologie ART GOLD ; ils participent notamment aux ateliers de planification régionaux (organisés dans les deux régions pilotes) et nationaux, ainsi qu'aux CNC. Ils bénéficient d'un accompagnement dans la mise en œuvre de leur projet, aussi bien par les équipes du Programme que par ses partenaires internationaux.

**Régions d'intervention du programme ART GOLD du PNUD Maroc**  
**Les deux régions pilotes du programme**



Niveau Administratif régional	Niveau Administratif provincial	Niveau Administratif communal	Profil socio économique de la région
<b>Région Tanger - Tétouan</b>	Présence dans 7 provinces (Tanger/Asilah, Fchs/Anjra, Ouazzane, Chefchaouen, Mdiq/Fnideq, Tétouan, Larache) sur un total de 7.	Présence dans 10 municipalités (Tétouan, Chefchaouen, Larache, Assilah, Ksar el Kebir, Ouazzane, Oued Lao, Mdiq, Fnideq, Martil) sur un total de 113.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Superficie: 11.570km<sup>2</sup></li> <li>- 2 769 000 habitants</li> <li>- densité population : 213 hab. /km<sup>2</sup></li> <li>- Taux urbanisation : 58,4% (2004)</li> <li>- 375 km de façade maritime</li> <li>- Infrastructures : 9 gares, 2 aéroports, 1 autoroute, zone franche, Port Tanger Med</li> <li>- 1 université</li> <li>- Secteurs économiques : 2<sup>nd</sup> pôle industriel du Maroc (agro-industrie, textile-cuir, l'électronique-électrique, BTP, etc.) – tourisme – pêche/agriculture</li> </ul>
<b>Région de l'Oriental</b>	Présence dans 1 Préfecture (Oujda-Angad) et 5 Provinces (Berkane, Jerada, Taourirt, Figuig et Nador) sur un total de 7 Préfecture/Provinces au niveau de la Région Oriental	Présence sur 11 Municipalités (Oujda, Béni Drar, Berkane, Saidia, Taourirt, El Aioun, Jerada, Nador, Béni Ensar, Bouarfa et Figuig) sur un total de 27 Communes Urbaines et 11 Communes rurales sur un total de 87	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Superficie: 82 820 km<sup>2</sup></li> <li>- 1 992 000 habitants</li> <li>- densité population : 23 hab./km<sup>2</sup></li> <li>- Taux urbanisation : 66%</li> <li>- Infrastructures : 1 autoroute, 3 aéroports, 2 gares, 1 port industriel, zone franche</li> <li>- 1 université</li> <li>-Secteurs économiques : agriculture/pêche et agroalimentaire, industrie (mécanique, textiles, cuir, chimiques, etc.), tourisme</li> </ul>

Source : Documents officiels du Programme ART GOLD, CRI, HCP

## 4. Configuration du Programme

Le Programme ART GOLD se divise en deux cycles :

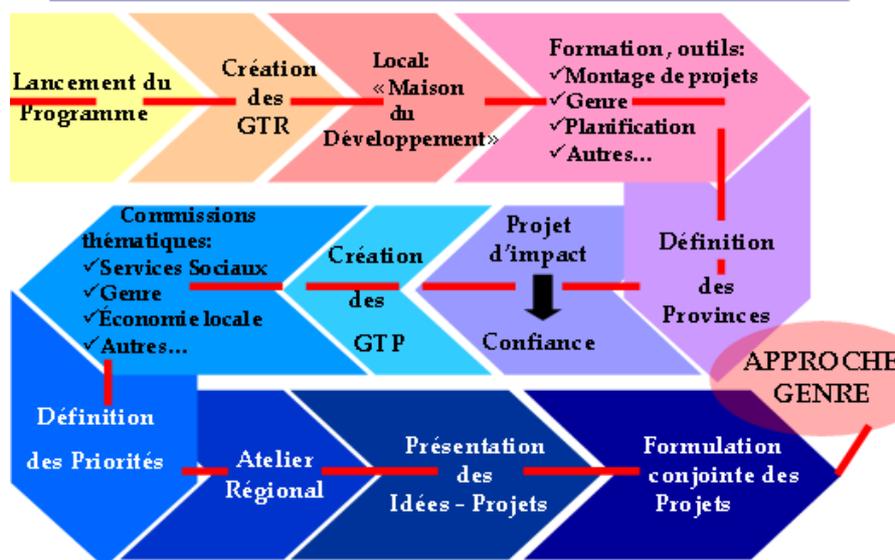
- **Une phase 2007/2009** : L'objectif général de ce premier cycle visait à ce que les collectivités locales (Régions, Provinces et Communes) disposent des capacités techniques pour participer au processus de décentralisation et de gestion du développement local, engagés par le Maroc, tout en coordonnant et profitant des actions de la coopération internationale et notamment décentralisée, ainsi que de la société civile dans leurs territoires. Des objectifs spécifiques ont été prévus :

### *Objectifs spécifiques du programme selon le niveau d'intervention*

Niveau territorial	Niveau national	Niveau international
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer l'efficacité de l'aide au développement en favorisant la coordination des partenaires de la coopération décentralisée et en appuyant la planification stratégique participative au niveau local</li> <li>- Gouvernance locale et démocratie à travers le renforcement des compétences des collectivités locales en vue d'assurer des services de proximité et de qualité aux citoyens, et ce à travers le renforcement des capacités locales (Elus, cadres administratifs et techniques, etc.) par le biais de formations et d'échanges techniques entre les collectivités marocaines et européennes en matière de décentralisation et de développement local</li> <li>- Contribuer à la réalisation des OMD au niveau local à travers la mise en place de projets et initiatives novateurs en réponse aux documents stratégiques au niveau régional (LD) et communal (PCD) avec le soutien technique et financier de la Coopération décentralisée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Appui à la coordination de la coopération internationale conformément aux principes de la Déclaration de Paris-2005 et l'Agenda d'action d'Accra</li> <li>- Accompagnement du processus de décentralisation engagé par le Maroc à travers l'appui à la stratégie « La commune à l'Horizon de 2015 » et le renforcement des capacités des collectivités en matière de planification, gestion, suivi et évaluation des projets de développement local tout en profitant des échanges avec le réseau des partenaires de la coopération décentralisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion de la Connaissance à travers la réalisation des échanges techniques entre le Programme ART GOLD Maroc et les expériences ART dans d'autres pays (instruments et outils développés, planification participative, décentralisation, coopération internationale, coordination, etc.)</li> <li>- Coopération Sud-Sud</li> <li>- Mobilisation des réseaux internationaux d'ART</li> <li>- Participation aux événements/débats internationaux sur les thématiques du développement humain, rôle des collectivités dans le développement local, etc.</li> </ul>

# PROGRAMMATION LOCALE

## GTR et GTP



- **Une phase 2010/2012 :** Les objectifs de cette phase sont de renforcer l'appropriation nationale et locale, la capitalisation des outils mis en place par le programme, l'innovation en termes de développement et le transfert de la méthodologie à la région de Fès Boulemane, puis à la région de Tadla Azilal.

Dans ce second cycle, le programme s'articule autour de deux axes stratégiques :

- **Axe 1 :** Renforcement des capacités de la DGCL et des collectivités locales des régions ciblées à travers la création d'outils de coordination des actions de la coopération décentralisée issues des documents stratégiques : au niveau régional (Lignes Directrices) et communal (Plans Communaux de Développement).
- **Axe 2 :** Appui au développement économique local à travers la mise en œuvre de projets en réponse aux documents stratégiques au niveau communal et régional avec le soutien de la coopération décentralisée.

Ces axes se traduisent par quatre composantes :

- Appui à la mise en place de l'Unité de Coopération Décentralisée au sein de la DGCL en renforçant les capacités des diverses unités au niveau national et local concernant la planification stratégique et l'offre de services coopération décentralisée.
- Réalisation des Documents stratégiques, tels que les Plans Communaux de Développement au niveau de Communes et les «Lignes Directrices pour la Coopération Décentralisée» au niveau régional et renforcement des capacités locales grâce à la formation et l'échange des expériences réussies en matière de développement local. Ouverture des nouvelles régions.
- Mise en place des initiatives régionales et communales avec la coopération décentralisée en réponse aux documents stratégiques élaborés par ces dernières.
- Lancement de la méthodologie ART dans des nouvelles régions, selon la demande exprimée par les acteurs et les engagements financiers.

## 5. Résultats attendus Programme

Les résultats attendus du programme sont au nombre de 8 répartis d'une manière équitable entre les deux cycles, soit 4 résultats pour le cycle 2007 – 2009 et 4 autres pour le cycle 2010 – 2012.

### *Résultats attendus selon les cycles*

<b>Cycle 2007-2009</b>	<b>Cycle 2010-2012</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le renforcement des capacités locales dans la mise en valeur du territoire et dans la gestion décentralisée du développement humain à travers l'établissement de partenariats de coopération décentralisée ;</li> <li>2. La participation de l'administration, du secteur privé, des universités et de la société civile est assurée en vue de l'élaboration d'une stratégie d'appui au Plan de coopération internationale au niveau de chaque région ;</li> <li>3. La mise en réseaux des partenaires de coopération décentralisée du Nord et du Sud de la Méditerranée assure la diffusion des meilleures pratiques menées dans les territoires et une nouvelle approche du développement humain.</li> <li>4. La Région devient le centre d'harmonisation des politiques de développement local, et est en mesure de gérer ses relations de coopération internationale et décentralisée dans un but d'échanges d'expériences et de mobilisation de ressources</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une meilleure coordination des actions de la coopération internationale en articulation aux politiques nationales et aux processus locaux (DGCL, Collectivités locales) ;</li> <li>2. Le renforcement des capacités des collectivités locales pour la promotion d'un développement local qui tient compte du développement économique local et de la coopération décentralisée ;</li> <li>3. La modernisation du mode de fonctionnement de l'administration territoriale et des collectivités locales ;</li> <li>4. L'amélioration de la fourniture des services sociaux de base et de l'environnement des régions et des communes.</li> </ol>

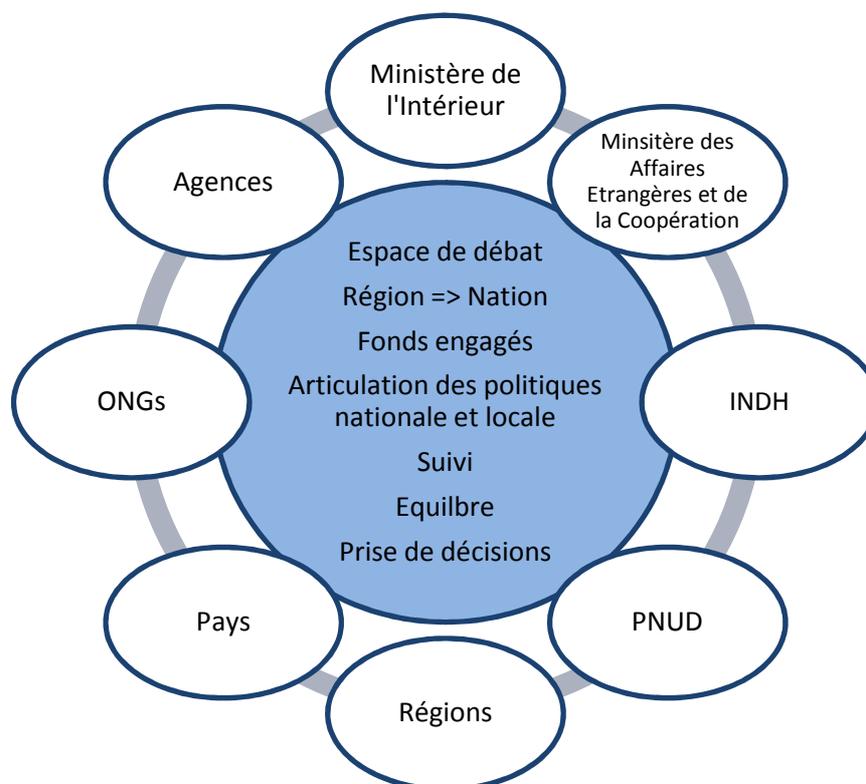
## 6. Méthodologie et logique de planification du Programme

L'approche méthodologique adoptée par ce programme repose sur la conception et l'opérationnalisation d'un cycle de programmation locale caractérisée par la constitution et l'animation de Groupes de Travail Provinciaux (GTP) et Groupes de Travail Régionaux (GTR). Ces espaces de coordination et de concertation ont permis l'élaboration de Lignes Directrices, émanant des travaux des ateliers participatifs organisés dans le cadre du Cycle de Programmation Locale, et qui constituent à ce titre, le document de base du programme. Ces documents, fruits d'une concertation locale et approuvés au niveau national (CNC), englobent l'analyse des potentialités et des problématiques de développement dans chaque région, ainsi que la définition des priorités de développement de ces régions.

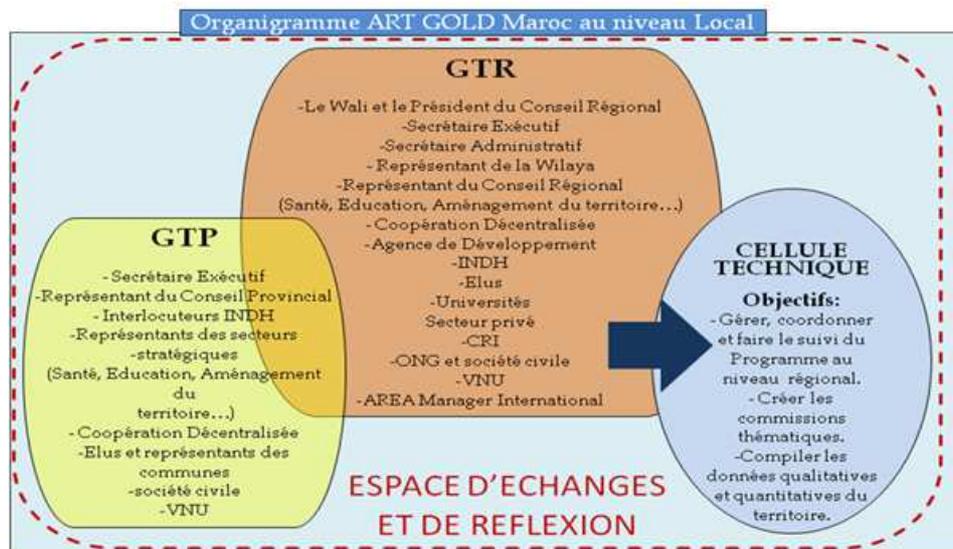
Ces documents stratégiques ont permis de confronter la demande (besoins exprimés par les acteurs locaux) et l'offre (appui des partenaires de la coopération décentralisée). En effet, le Programme ART GOLD du PNUD Maroc, grâce à son réseau de partenaires de la coopération décentralisée et à celui du Maroc, géré par la DGCL, entend mettre à disposition des régions marocaines de l'assistance technique et de l'expertise dans le domaine de la gestion du processus du développement local.

En outre, la stratégie du Programme repose sur une action à quatre niveaux complémentaires : national, territorial, communal et international.

- **Au niveau national : Le Comité National de Coordination (CNC)** est l'instance de concertation qui réunit les institutions clés du développement. Il est chargé de la stratégie générale du programme, de sa mise en concordance avec les règles et procédures nationales, de la coordination du programme avec les autres initiatives et programmes de développement au Maroc. Présidé par le ministère de l'Intérieur, par le biais de la DGCL, le ministère des Affaires étrangères et de la Coopération et le PNUD, il comprend de nombreux autres ministères, agences de développement, Universités, représentants des Groupes de Travail Régionaux et Provinciaux, représentants espagnols, français, italiens de la coopération décentralisée et de la coopération bilatérale, ainsi que des Agences des Nations Unies.



- **Au niveau territorial :** Au niveau régional, les Groupes de Travail sont des plateformes régionales de coordination de la coopération internationale et décentralisée, responsables de la planification stratégique participative dans leur territoire. Les **Groupes de Travail Régionaux (GTR)** représentent des espaces d'échange et de réflexion ; ils sont multisectoriels, composés des acteurs régionaux du développement et des secteurs stratégiques des services déconcentrés de l'Etat, et de la société civile. Ils identifient les zones d'action prioritaires du programme et articulent les priorités locales avec l'action de la coopération internationale pour un développement intégré. Il s'agit donc d'instances fondamentales de concertation au niveau régional, qui bénéficient à ce titre de formations dans les domaines de la planification locale, de montage de projets et, du suivi et évaluation. Les **Groupes de Travail Provinciaux (GTP)** regroupent les acteurs provinciaux du développement et les élus locaux ; ils correspondent aux Comités provinciaux de l'INDH dans les Provinces où ils ont déjà été créés, afin d'éviter la duplication.



- **Niveau communal :** Dans un souci de garantir une équité territoriale dans la région ou la province d'intervention, le programme ART GOLD du PNUD Maroc, dès son lancement, a considéré que les Communes sont des unités de base dans le processus de développement local ; c'est dans cette optique, qu'il a recommandé une représentativité effective de la Commune dans les GTP et les GTR, de façon à affirmer son implication dans le processus de planification, de validation et d'évaluation des initiatives identifiées. Aujourd'hui, suite à l'accompagnement des Communes dans l'élaboration de leur PCD, les Equipes Techniques Communales sont devenues des référents de la Commune dans les GTP et GTR, marquant ainsi leur positionnement dans ces plateformes de concertation.
- **Au niveau international :** L'**Initiative ART** favorise l'échange de savoirs théoriques et pratiques, en impliquant les acteurs du Programme ART GOLD du PNUD Maroc dans les divers événements et débats organisés au niveau international, dans le but de favoriser l'apprentissage mutuel et le développement de relations partenariales durables. Par ailleurs, l'Initiative ART met à la disposition du Programme les ressources spécialisées nécessaires pour renforcer le fonctionnement des structures du Programme.

Dans le même esprit, la coopération décentralisée est considérée par le Programme comme un cadre de travail favorisant les relations d'égal à égal, en termes de proximité des acteurs de la coopération, de flexibilité dans la concrétisation des actions et les opportunités de transferts d'expertise. Elle est perçue comme l'une des composantes les plus importantes du programme ART GOLD du PNUD Maroc, notamment, pour l'immense réseau de partenaires de la coopération décentralisée dont il

dispose. L'effet de levier de cette approche partenariale multi acteurs a non seulement permis de diversifier les ressources d'appui, mais également de favoriser un échange porteur de valeurs communes entre les régions du Nord et le Sud.

## **7. Adéquation entre le Programme ART GOLD et les priorités nationales**

Le programme ART GOLD du PNUD Maroc s'est positionné comme un programme d'accompagnement du Maroc sur la voie de la **décentralisation** :

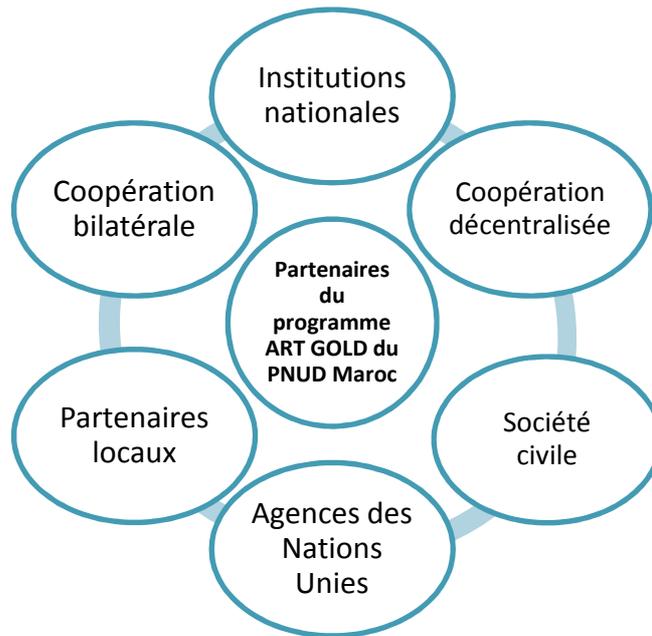
- Au niveau communal : en s'impliquant dans la mise en œuvre du Plan d'action « la Commune à l'horizon 2015 » et en appuyant des Communes dans l'élaboration de leur Plan Communal de Développement imposé par la Charte communale amendée ;
- Au niveau régional : en œuvrant à la préparation du processus de régionalisation avancée ;
- En prenant en compte d'autres mécanismes de développement territorial mis en place par l'Etat marocain : l'exemple de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain.

## **8. Adéquation entre le Programme ART GOLD et les priorités onusiennes au Maroc**

Un grand nombre d'institutions onusiennes présentes au Maroc se sont également mobilisées pour contribuer à la mise en œuvre du chantier de la décentralisation. La bonne gouvernance et la décentralisation constituent ainsi, notamment pour le PNUD Maroc, deux facteurs essentiels de la réussite des politiques de développement humain et de lutte contre la pauvreté.

## **9. Les partenaires du Programme**

Le Programme s'est bâti sur un partenariat pluri acteurs qui cadre parfaitement avec ses objectifs et la méthodologie d'intervention prévue. Le schéma ci-après présente les différents types de partenaires impliqués dans la mise en œuvre du programme.



- Les institutions nationales : Au-delà du ministère de l'Intérieur, via la DGCL<sup>2</sup>, qui constitue l'institution nationale de coordination du programme et du ministère des Affaires étrangères et de la Coopération qui participe à la coordination institutionnelle, de nombreuses institutions nationales sont impliquées dans le Programme : des ministères (ex : Ministère des Finances et de la Privatisation), des établissements publics (ex : Agence de Développement Social), des Universités (ex : Université d'Oujda),
- La coopération décentralisée : Le réseau très riche de collectivités locales et d'institutions européennes disposées à s'impliquer techniquement (ex : transfert d'expertise, mise à disposition de ressources humaines) et/ou financièrement dans les activités du Programme constitue l'un de ses principaux atouts.
- La coopération bilatérale : Les Coopérations espagnole, italienne, belge, suisse, canadienne, monégasque, française, allemande et américaine ont été impliquées à des degrés divers dans le Programme. Leur intervention s'est parfois limitée à une participation au CNC ou à divers événements du programme ART GOLD (ex : USAID), ou bien à la signature d'une convention de partenariat (Programme franco-marocain PAD Maroc) ; il s'est traduit également par une contribution financière, technique et humaine conséquente (ex : AECID).
- La société civile : La société civile est particulièrement associée au Programme au niveau local en tant que membre des GTP et en tant que bénéficiaire des projets d'impact. Notons également le partenariat actif

<sup>2</sup> Hormis la DGCL, d'autres directions du ministère de l'Intérieur sont impliquées (ex : Coordination INDH, Direction de la Coopération internationale, etc.

avec des associations nationales majeures telles que TARGA Aide ou la Fondation Hassan II pour les Marocains résidant à l'étranger. La société civile a été particulièrement mise à l'honneur grâce au Programme lorsque celui-ci a organisé, en mai 2009 à Tanger, en partenariat avec le Conseil Régional de Tanger Tétouan, le 1er Forum régional de coordination de l'action de la société civile.

- Les agences des Nations-Unies : Le FNUAP, l'UNICEF, UNIFEMMES, l'UNESCO sont associés au Programme ART GOLD du PNUD Maroc.
- Les partenaires locaux : il s'agit des représentants (élus et fonctionnaires) des collectivités locales, ainsi que les représentants des services déconcentrés de l'Etat qui agissent à travers les plateformes/ Groupes de Travail Régionaux et Provinciaux des Régions Pilotes.

## **10. Ressources allouées au Programme**

La gestion du Programme est assurée par une équipe pluridisciplinaire dont l'organigramme a été proposé dans le document initial. Elle est composée d'un cadre de la DGCL, point focal pour le programme ART GOLD, et du personnel représentant le PNUD, le FNUAP<sup>3</sup> et d'autres partenaires qui participent au Programme.

En ce qui concerne le personnel représentant le PNUD, autrement dit, l'équipe chargée de l'exécution directe du programme, la composition initialement prévue dans le document de programme proposait 5 postes différents à savoir :

- **Un Coordinateur du Programme** : responsable de l'orientation politique et stratégique du programme au niveau de ses différentes composantes, en étroite concertation et coordination avec le bureau du PNUD à Genève. Il assure, en étroite collaboration avec le bureau du PNUD Rabat, l'articulation du programme ART GOLD Maroc avec les autres interventions du PNUD et du Système de Nations Unies opérant dans les domaines d'intervention du programme à savoir, gouvernance et développement local.
- **Un Conseiller Technique International** : il est chargé du suivi, de la coordination et de la gestion opérationnelle du programme au niveau régional et national. Il est responsable et chargé du suivi et de la gestion de l'équipe technique du programme.
- **Un Chargé de Programme** : Il est responsable de tous les aspects liés à la gestion administrative et financière du programme. Il assiste le

---

<sup>3</sup> Un poste d'Assistant technique est prévu pour apporter une assistance technique principalement dans les domaines du suivi/évaluation et du genre.

Coordinateur du programme et le Conseiller technique international dans toutes les actions du programme notamment celles liées à la promotion et à la communication autour du programme. Il assure également la préparation du matériel nécessaire à toutes les actions de promotion du programme.

- **Un Assistant Technique de Programme** : chargé de collecter et de communiquer l'information utile aux GTR/GTP et aux partenaires de la coopération décentralisée, ainsi que l'élaboration et la mise en place de la carte de la coopération décentralisée au Maroc.
- **Des Areas Managers et Volontaires de Nations Unies** : Mis à la disposition de chaque région pour appuyer le secrétaire exécutif des GTR dans la préparation et la mise en œuvre du cycle de programmation local.

Dans la seconde phase du Programme<sup>4</sup>, la configuration de l'équipe a évolué :

- Coordinateur Technique Principal (PNUD)
- Areas Managers de la Coopération décentralisée sous la tutelle de la DGCL
- VNUs locaux

Cette évolution s'explique par la nécessité de l'adaptation de l'organigramme en fonction des besoins réels du programme notamment en matière de gestion, de direction et de communication.

<i>Composition de l'équipe en 2011<sup>5</sup></i>	
<b>Nom et prénom</b>	<b>Poste</b>
Cristino Pedraza	Conseiller technique International
Nisrine Qadouri	Chargée de l'Assurance-Qualité
AgnèsBertholier	Chargée de Projets
Charlotte Lulsens	Volontaire Internationale
Bachir Mokrane,	Spécialiste en Coopération décentralisée et Développement Local
Sophiane Mehiaou	Responsable Technique ART GOLD PNUD Maroc dans la région Tanger-Tétouan
Znasni Benyounes	Area Manager ART GOLD du PNUD Maroc dans la Région de l'Oriental (Oujda)
Nadia Bennani	Responsable de l'Administration
Abdallah Maisari	Chauffeur

Le changement d'intitulé de postes par rapport à ce qui a été initialement prévu, ne signifie pas nécessairement un changement au niveau des missions,

<sup>4</sup> Document de Programme 2010-2012

<sup>5</sup> Source : site web du PNUD Maroc et du Programme Art Gold. A l'heure actuelle, ces données n'ont pas été actualisées.

responsabilités ou tâches. Le programme a su organiser ses ressources humaines pour répondre à un contexte national et local en constante évolution.

Sur le plan financier, le programme ART GOLD du PNUD Maroc a pu mobiliser, entre 2007 et 2012 un budget aux alentours de 10 Millions USD. Ce dernier provient de la contribution de partenaires à différents niveaux à savoir des partenaires nationaux, partenaires régionaux/locaux, partenaires de la coopération internationale (y compris du Système des Nations Unies), secteur privé, organisations de la société civile et Universités marocaines, ainsi que des partenaires de la coopération décentralisée.

La répartition des fonds mobilisés traduit clairement l'importance des partenaires de la coopération décentralisée et les partenaires régionaux/locaux. Ceci s'inscrit parfaitement dans la logique de la promotion de la coopération décentralisée comme vecteur de développement dans le cadre de partenariat Nord-Sud.

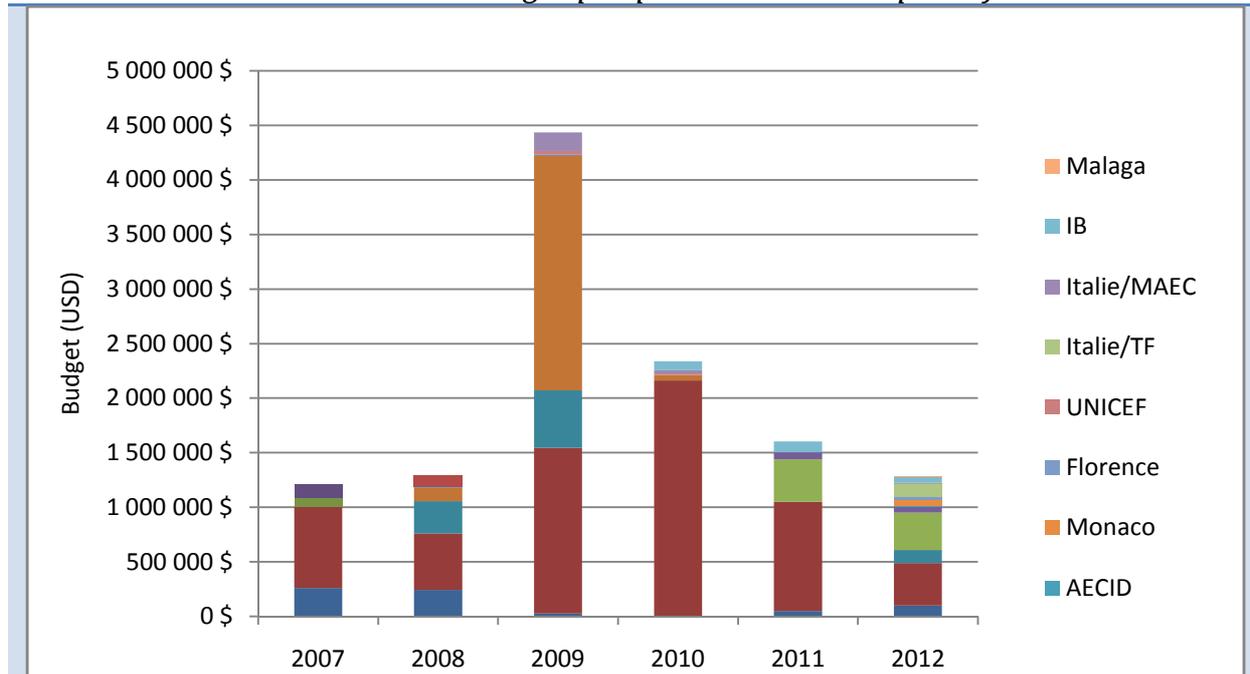
En termes de réalisation, le programme a exécuté 7 642 077,56 USD. Ces fonds proviennent de différents partenaires de la coopération internationale. Ce qui représente un taux de consommation de l'ordre de 72,34% du budget prévu.

*Evolution du budget annuel prévu et consommé (en USD)*

	<b>Budget prévu</b>	<b>Budget consommé</b>	<b>Taux de consommation (%)</b>
2007	1209000	579735,63	47,95
2008	1296225	1077112,75	83,10
2009	2668762,99	1651212,34	61,87
2010	2502537,42	2398906,72	95,86
2011	1603625	1128474,83	70,37
2012	1283460,25	806635,29	62,85
<b>Total</b>	<b>10563610,7</b>	<b>7642077,56</b>	<b>72,34</b>

Source : PTA et CDR 2007 - 2012

*Evolution annuelle du budget par partenaire technique et financier*



Source : PTA et CDR 2007 – 2012

L'analyse du graphique précédent permet de faire ressortir deux constats. D'abord le poids important de la coopération bilatérale, notamment celui de l'AECID et puis l'accroissement régulier de la part mobilisée auprès des partenaires de la coopération décentralisée.

# Etendue et objectifs de l'évaluation

---

Deux catégories d'acteurs ont vocation à bénéficier des résultats de l'évaluation :

- Tous les acteurs qui ont été impliqués d'une manière ou d'une autre dans la conception, l'exécution, le suivi, l'appui technique au programme et ses activités ;
- Toutes les entités concernées et intéressées au niveau local, national et international par les thématiques traitées par le programme ART GOLD Maroc, telles que le développement local, la gouvernance, le rôle de la coopération décentralisée et des acteurs locaux dans l'efficacité de l'aide, etc.

Les objectifs de l'évaluation, définis en fonction des besoins d'information de ces acteurs sont les suivants :

- Etablir la pertinence de la méthodologie aux objectifs du Programme ;
- Déterminer si le Programme est efficace dans le domaine de l'articulation de l'action des nombreux acteurs de la coopération, en particulier ceux de la coopération décentralisée, avec la demande des territoires et des stratégies nationales de développement ;
- Capturer le degré d'amélioration de l'harmonisation des donateurs, l'alignement entre les partenaires, les donateurs et l'appropriation locale attribuable au Programme ;
- Évaluer si le Programme est efficace dans le renforcement des capacités locales pour l'articulation des réseaux territoriaux thématiques et avec les plans de développement territoriaux ;
- Démontrer la contribution du Programme à la réalisation des OMD au niveau territorial ;
- Vérifier le degré d'appropriation, de participation et d'implication des institutions partenaires et le niveau de conformité avec les engagements ;
- Estimer la contribution du Programme au débat international sur l'efficacité et l'efficacé de l'aide du point de vue des administrations territoriales / locales ; identifier la « valeur ajoutée » de la méthodologie ART dans les aspects liés à la Déclaration de Paris et l'Agenda d'Action d'Accra. Les résultats de cette évaluation serviront d'ailleurs à l'évaluation de l'Initiative globale ART, conduite durant la même période par le bureau du PNUD à Genève.
- Identifier les leçons apprises, les opportunités, les défis, les points forts et points d'amélioration en vue de guider la prise de décisions, améliorer la gestion, accroître la transparence des partenaires et la responsabilité et les bailleurs de fonds ainsi que faciliter le transfert des bonnes pratiques.

*In fine*, ce rapport d'évaluation a vocation à nourrir la réflexion menée conjointement par le PNUD et la Direction Générale des Collectivités Locales du ministère de l'Intérieur, relative à une éventuelle prolongation du Programme en vue notamment d'une institutionnalisation de celui-ci. Cette évaluation fait partie de l'Accord passé entre le PNUD et le ministère de l'Intérieur (DGCL) dans le cadre du Document du Programme 2010/2012.

Plus précisément, le rapport d'évaluation doit répondre à certaines questions<sup>6</sup> en s'interrogeant principalement sur :

- L'adéquation de l'intervention du programme au contexte ;
- La qualité de l'utilisation des ressources du programme ;
- Le degré de réalisation des objectifs
- La durabilité future du programme
- L'adéquation de la structure interne du programme et sa complémentarité avec d'autres interventions ;
- La coordination entre acteurs donateurs ;
- L'assimilation des stratégies et des procédures locales ;
- Le leadership des partenaires locaux ;
- Le rôle des bénéficiaires ;
- D'autres questions liées au programme, d'ordre méthodologique.

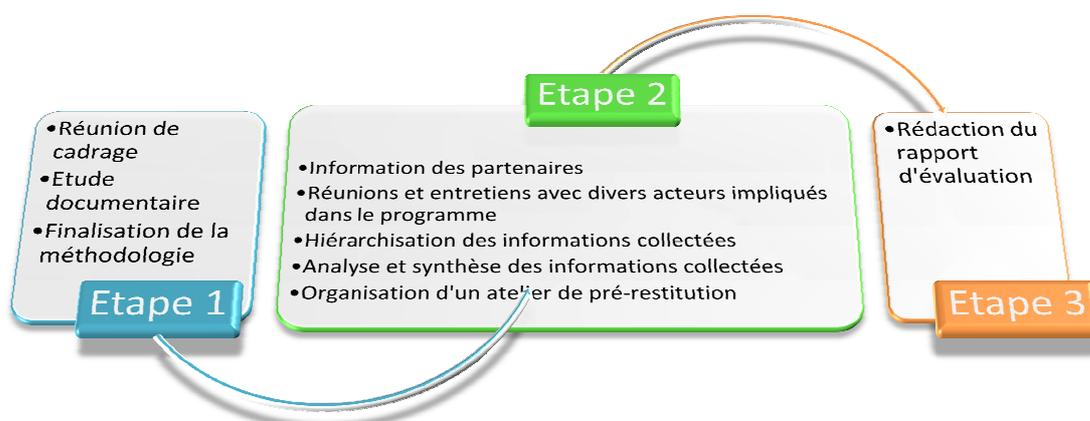
---

<sup>6</sup> Les questions détaillées figurent dans la matrice d'évaluation, disponible en annexes de ce rapport.

# Approche et méthodes d'évaluation

## 1. Les différentes étapes de l'évaluation

L'équipe d'évaluation de l'Ecole de Gouvernance et d'Economie (EGE) a procédé à l'évaluation du programme ART GOLD du PNUD Maroc, selon un processus basé sur trois étapes principales, résumées dans le schéma ci-après.



Lors de la première étape, l'équipe d'évaluation s'est penchée sur la collecte de données. Cette collecte a été effectuée de quatre façons différentes :

- L'étude documentaire : L'étude a pris en considération un champ documentaire plus élargi à travers tous les documents se référant au contexte, au suivi et à la mise en œuvre de la décentralisation, de la coopération décentralisée, de la coopération internationale au Maroc<sup>7</sup>.

Bien qu'engagée dès le démarrage de la mission pour permettre une réelle appropriation avant la phase de terrain, l'étude documentaire a été complétée au fur et à mesure de la réception des documents qui ont été remis aux évaluateurs lors des entretiens et tout au long de l'évaluation.

- Rencontres et discussion avec les acteurs du programme sélectionnés par l'équipe du Programme : Ces rencontres<sup>8</sup> ont pris deux formes : entretiens individuels guidés par des questions formulées dans les domaines stratégiques et opérationnels et entretiens collectifs de focus groupes/ateliers permettant notamment de confronter différents points de

<sup>7</sup> Une liste détaillée de la documentation consultée est disponible en annexes.

<sup>8</sup> Une liste détaillée des personnes rencontrées est disponibles en annexes.

vue. A la fin de chaque rencontre individuelle ou collective, les consultants ont proposé pour validation aux interviewés une synthèse des principaux constats/affirmations et priorisation issus de l'entretien.

- Observation directe : un certain nombre d'informations ont été collectées à l'occasion des phases d'observation directe, en particulier lors des ateliers régionaux/national ou du CNC.
- Echanges avec les autres consultants nationaux et internationaux impliqués : tout au long de la mission, et en particulier lors des travaux sur le terrain, l'équipe EGE a échangé avec les autres composantes impliquées dans l'évaluation (l'équipe internationale chargée de l'évaluation de l'Initiative ART et le consultant chargé de la mission d'étude sur la «capitalisation des instruments et bonnes pratiques du programme ART GOLD du PNUD Maroc ».)

La seconde étape a été entamée à l'issue des rencontres et interviews individuelles et collectives précédemment mentionnées. Lors de cette étape, l'équipe d'évaluation a procédé à :

- La hiérarchisation (ex : selon leur nature, le niveau de fiabilité et d'objectivité) et la valorisation des données collectées permettant d'identifier les leçons apprises durant la durée de vie du programme, et de définir ainsi des recommandations stratégiques et opérationnelles.
- L'analyse et la synthétisation des données sous forme d'un rapport provisoire destiné à être présenté au Comité de suivi de l'évaluation.
- L'organisation d'un atelier de pré-restitution, à l'issue de l'analyse préliminaire, avec le Comité de suivi et les autres acteurs identifiés<sup>9</sup>. Il s'agissait en particulier de valider les réponses aux questions et conclusions, puis de définir ensemble les pistes de recommandations pour l'avenir.

La troisième et dernière étape consiste en la rédaction du rapport final et en sa présentation lors d'un atelier national.

Une quatrième phase est également prévue. Elle concerne la diffusion des résultats de l'évaluation. En effet, une fois le rapport final élaboré et validé, les résultats seront diffusés en interne et externe. Conformément au point 9 des TDR, le plan de diffusion sera livré en fin de mission avec le rapport définitif.

---

<sup>9</sup> A ce stade plusieurs ateliers de restitution devaient avoir lieu ; mais sur proposition de l'équipe du programme ART GOLD du PNUD Maroc, un seul atelier de restitution a été organisé, à Rabat.

## **2. Implication de la partie prenante**

L'équipe du Programme ART GOLD du PNUD Maroc, tant à Rabat qu'en régions, a pleinement collaboré à la réalisation de l'évaluation. Elle s'est montrée disponible pour tenter d'apporter réponses et documentations et faciliter les rendez vous avec les partenaires extérieurs.

## **3. Profil des évaluateurs**

Les évaluateurs appartiennent à l'École de Gouvernance et d'Économie de Rabat, créée en 2008 par la Fondation pour l'Enseignement des Sciences Économiques, Politiques et Sociales, fondation marocaine à but non lucratif. L'EGE Rabat forme de futurs dirigeants qui seront amenés à prendre des responsabilités stratégiques et opérationnelles de haut niveau, dans les entreprises privées ou le secteur public, au Maroc ou à l'international. L'EGE-Rabat a fondé en son sein le Centre d'Étude sur l'Afrique et la Méditerranée (CERAM), dont les enseignants-chercheurs, politologues, sociologues et économistes dédient leurs travaux à la recherche fondamentale sur la région euro-méditerranéenne dans six domaines : l'énergie, l'intégration régionale, la sécurité et la gestion des risques, les media, les métiers du politique, et les gender studies.

A travers sa Direction Appui au Secteur Public, l'École propose son expertise en matière de pilotage et d'évaluation des politiques publiques, ainsi qu'un accompagnement en formation continue destiné aux cadres supérieurs de l'État et des collectivités territoriales. Elle intervient également sur les questions liées aux processus de décentralisation et de déconcentration, et celles relatives au développement des politiques sectorielles et au développement économique local.

L'étude d'évaluation a été mise en œuvre par une équipe de quatre consultants, dont un chef d'équipe, Aurélien LECINA, et Riad BENSOUIAH, Elodie MARTELLIERE SADOUK, Massimiliano DITOTA en tant que membres. La méthodologie d'évaluation et son déroulement sont décrits dans les pages suivantes. Ils ont souhaité structurer le présent rapport selon les questions d'évaluation présentées par le PNUD Maroc dans les termes de références (TDR) de l'évaluation.

## **4. Principales limitations de la méthodologie**

Elles sont de deux ordres :

- La concomitance du processus d'évaluation de l'Initiative ART menée par des consultants internationaux s'est avérée perturbante pour le travail d'évaluation du programme ART GOLD Maroc, et ce, à triple titre :

- Pour des raisons pratiques et logistiques, les réunions et rendez-vous devaient être fusionnés ce qui a provoqué une accélération du planning, ne laissant pas suffisamment de temps aux évaluateurs nationaux d'étudier et d'exploiter préalablement la documentation. Le planning des réunions et entretiens au niveau régional a été imposé par le Programme.
- Le temps accordé par chaque interviewé qui devait être « partagé » entre le consultant international et les consultants nationaux, s'avérait souvent insuffisant.
- Plusieurs réunions d'échanges et de discussion ont été organisées à la demande du responsable du Comité de suivi de l'évaluation, alors que finalement, il a été demandé aux évaluateurs de dissocier strictement les deux évaluations et de ne pas exploiter les données et analyses recueillies par l'équipe internationale.
- Une certaine difficulté à obtenir certains éléments, tels que :
  - Les rapports financiers, qui n'ont été reçus qu'en janvier 2013 ;
  - Une évaluation à mi-parcours, mentionnée dans les Documents de programmation.

# Analyse des données

---

L'évaluation du programme ART GLOD du PNUD Maroc vise à dresser le bilan de l'état de réalisation des actions mises en œuvre à la lumière des objectifs et produits initialement fixés, afin de dégager les éléments d'explication des éventuels écarts. Il s'agit d'évaluer :

- La stratégie du programme en tant que lignes directrices et principes qui guident la mise en œuvre d'un ensemble d'intervention plus opérationnelles. Dans ce sens l'évaluation portera sur la cohérence stratégique de l'intervention, sa pertinence, la cohérence entre l'ensemble des partenaires, la cohérence du programme avec les stratégie de développement du pays, l'appropriation du processus, ... ;
- Des instruments opérationnels du programme ART GOLD à travers en analysant sont efficacité, efficience, pertinence et durabilité ;
- La valeur ajoutée de la méthodologie ART dans ses aspects liés à la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement et l'Agenda d'Action d'Accra.

## **1. Analyse de la pertinence de l'intervention**

En référence aux questions d'évaluation, la pertinence du Programme sera appréciée à travers son positionnement par rapport aux priorités de développement du pays, sa cohérence par rapport aux domaines thématique du PNUD et l'importance de la valeur ajoutée de la coopération décentralisée comme outil de dialogue entre les territoires.

### **1.1. Pertinence par rapport aux priorités de développement du pays**

Le programme ART GOLD du PNUD Maroc coïncide pleinement avec la volonté nationale d'inscrire concrètement le Maroc sur la voie de la décentralisation.

La dimension territoriale, au cœur de la démarche ART GOLD, devient au milieu des années 2000 une priorité partagée tant par les autorités nationales et que par les principaux intervenants de la coopération internationale présents au Maroc.

Le Maroc est engagé depuis de nombreuses années sur la voie de la décentralisation, mais dont le rythme et la profondeur des réformes n'ont pas engendré d'avancées tangibles. Les 16 régions, les 75 provinces/préfectures, et les 1503 communes (221 urbaines et 1 282 rurales) du Royaume demeurent ainsi encore sous la tutelle très forte de l'Etat.

Cependant, les difficultés rencontrées par l'Etat marocain, en particulier en matière de lutte contre la pauvreté et contre les inégalités socio-spatiales, l'ont obligé à accélérer le processus, et à composer davantage avec le local, en s'orientant vers un mode d'intervention rénové, basé sur une nouvelle répartition du pouvoir, dans laquelle les collectivités locales sont des partenaires incontournables.

#### **Principales étapes du processus marocain de décentralisation**

- **1959** : Premier découpage communal, 801 Communes créées.
- **1960** : Charte communale du 23 juin 1960 consacrant un exécutif bicéphale, des compétences restreintes, des ressources limitées, une tutelle poussée.
- **1963** : Dahir relatif à l'organisation des Préfectures et Provinces avec la définition et l'organisation des Communes, Préfectures et Provinces, ainsi que des modalités d'élection.
- **1976** : La charte communale de 1976 réforme profondément l'institution communale, l'extension du champ de compétences des assemblées et la suppression du régime bicéphale.
- **1977** : Dahir portant loi sur les attributions du gouverneur. Décret sur le personnel communal.
- **1992** : La nouvelle Constitution crée la Région (qui n'était depuis 1971 qu'une région économique avec une assemblée régionale consultative simplement).
- **1996** : Révision de la Constitution renforçant le choix stratégique de la Région au statut de collectivité locale.
- **1997** : Promulgation de la loi relative à l'organisation de la Région..
- **2002** : Nouvelle Charte communale consacrant notamment le statut de l'élu
- **2002** : Réforme de la Charte provinciale et préfectorale et promulgation de la loi sur l'organisation des Provinces/Préfectures.
- **2006** : Discours royal adressé aux participants des Rencontres Nationales des Collectivités Locales le 12 décembre à Agadir en faveur d'une relance du processus de décentralisation.
- **2009** : Amendement de la Charte communale afin de doter les communes d'instances dirigeantes adéquates, capables de planifier et de mettre en œuvre des plans de développements communaux adaptés, d'améliorer les services offerts aux citoyens et d'assurer une gestion rationnelle et transparente des finances publiques.
- **2010** : Discours royal du 3 janvier 2010 et création de la Commission Consultative de Régionalisation (CCR).
- **2011** : Remise au Roi du rapport de la Commission Consultative de Régionalisation. Discours royal du 9 mars 2011.
- **2011** : Le 1<sup>er</sup> juillet, adoption par voie référendaire de la 6<sup>ème</sup> Constitution du Maroc depuis son Indépendance. Elle instaure notamment le suffrage universel pour l'élection des conseils régionaux, constitutionnalise le processus de régionalisation le rendant ainsi irréversible.

Au Maroc, l'importance de la dimension territoriale du développement est désormais reconnue de tous et régulièrement soulignée au plus haut sommet de l'Etat, par le Roi Mohammed VI ; non seulement en raison de la pertinence du développement local, qui repose sur l'implication et l'appropriation communautaires, mais aussi en raison des méfaits de la centralisation excessive

sur le développement des territoires et des villes. Le Rapport du Cinquantenaire sur le Développement Humain, étude de réflexion et de débat sur l'évaluation rétrospective du développement humain au Maroc depuis son Indépendance, et sur la vision de ses perspectives pour les vingt prochaines années, l'affirme en 2005 : « La territorialisation dans l'élaboration et la conduite des politiques publiques constitue un élément clé de la transformation du rôle de l'Etat et de la formulation de politiques intégrées, pérennes et participatives. C'est aussi un élément essentiel de la bonne gouvernance du développement humain et de l'ancrage de la culture de la démocratie locale. »<sup>10</sup>

La nécessité de la décentralisation, de la déconcentration et de la politique de proximité constitue désormais une évidence d'autant plus incontournable et irréversible dans le contexte de revendications et de contestations du « Printemps arabe ».

#### **1.1.1. Les Communes, pilier du processus de décentralisation :**

Dès l'Indépendance, le niveau local est valorisé par la Charte communale du 23 juin 1960 qui vient conforter le rôle des Communes comme échelon local de base. La Charte communale de 1976 a engagé le Maroc dans un processus de décentralisation, renforcé par la charte de 2002. L'assemblée délibérante communale est élue au suffrage universel direct.

Collectivité la plus proche des citoyens, et de dimension pertinente pour la mise en œuvre d'actions de développement territorial, la Commune devient le moteur des changements mis en œuvre vers 2005.

C'est dans cette perspective que la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) l'a inscrite comme pilier de son plan stratégique de renforcement de la décentralisation à l'horizon 2015 : à travers le plan d'action « la Commune à l'horizon 2015 », elle ambitionne de créer un « élu stratège », s'appuyant sur « une administration locale performante », pouvant compter sur un « Etat accompagnateur », et ce, à partir d' « un environnement juridique favorable ». Ce dispositif intégré d'intervention repose sur :

- la mise en œuvre de programmes nationaux en faveur du développement local : ex : Programme d' Approvisionnement Groupé en Eau Potable des Populations Rurales, Programme national de routes rurales, Programme national d'assainissement, Programme national de gestion des déchets ménagers, etc. L'Etat est

---

<sup>10</sup> « 50 ans de développement humain au Maroc et perspectives pour 2025 » - Chapitre II – Paragraphe 2.

- également très présent par le cofinancement de gros projets urbains d'infrastructure, comme les tramways de Rabat ou de Casablanca ;
- Une offre d'accompagnement très large, qui touche aussi bien l'organisation et le fonctionnement de la Commune, sa stratégie, que sa relation au citoyen. Il s'agit de favoriser au sein des Communes volontaires une vision et une logique de planification chez l'élu, appuyées par une administration locale organisée et formée, des ressources financières mieux mobilisées et des outils adaptées. Ex : Offre de « Services en planification », Offre de « Création de bureaux communaux d'hygiène », etc.

Ce Plan stratégique complète la Loi 78-00 portant Charte communale, telle qu'elle a été modifiée et complétée par la Loi 17-08 qui renforce les attributions des Communes en matière de planification, de gestion, et de développement local. Conformément aux dispositions de son article 36, les Communes sont appelées à élaborer des plans communaux de développement de six ans, selon une démarche participative et tenant compte de la dimension genre, dont l'un des objectifs est d'ériger les Communes en véritables acteurs du développement, capables de jouer un rôle de coordination de l'ensemble des activités sur son territoire.

Pour les accompagner dans cette démarche majeure et innovante, la DGCL a fait appel à différents intervenants : l'APDN, l'APDS, l'Association TARGA Aide, l'UNICEF, l'ADS, l'ADO.

Tout au long de ce processus de décentralisation communale, et en particulier à l'occasion de l'élaboration des PCD, l'Etat, par la voix de la DGCL a fortement encouragé le regroupement communal. Il existe actuellement plus d'une centaine d'expériences intercommunales, mais généralement à vocation unique (pour la majorité, autour des Bureaux d'hygiène) et la démarche est encore embryonnaire, alors que l'intercommunalité est d'un apport fondamental pour la décentralisation communale. Elle permet d'en améliorer le fonctionnement, d'en renforcer la légitimité et d'en révéler le niveau de développement. L'intercommunalité accroît les responsabilités des Communes en matière de développement économique, social et culturel grâce aux perspectives de mutualisation des ressources et des moyens qu'elle produit. Elle permet aux Communes qui s'y engagent de rattraper leur retard en matière d'infrastructure et d'équipements publics, de répondre aux attentes de leurs habitants, de s'inscrire dans une logique prometteuse de solidarité territoriale et d'aménagement du territoire. Le programme ART GOLD Maroc participe

activement à renforcer cette évolution, notamment autour du projet de création du Parc Naturel de Bouhachem, dans la Province de Chefchaouen.

**1.1.2. Les Provinces (en milieu rural) et les Préfectures (en milieu urbain) :**

Elles représentent un deuxième niveau local, d'essence déconcentrée, créé en 1963. Elles sont des collectivités locales au même titre que la Région et la Commune, mais d'une nature particulière : elle relève à la fois d'une volonté de déconcentration, puisqu'elle est une circonscription territoriale administrative de l'Etat et dans le même temps, elle est soumise à une politique de décentralisation, étant une collectivité territoriale de droit public dotée de la personnalité civile et de l'autonomie financière. C'est le Gouverneur, nommé par le Roi, qui est l'exécutif de l'Assemblée provinciale et préfectorale ; il détient d'importantes prérogatives et peut également s'appuyer sur des échelons infra-préfectoraux ou provinciaux hérités de la tradition du Makhzen (caïds, cercle de pachas...). La loi 79-00 de 2002, relative à l'organisation des Préfectures et des Provinces, a élargi leurs attributions.

**1.1.3. Les Régions : le tournant majeur de la régionalisation avancée :**

Les Régions n'ont été élevées par la Constitution au rang de collectivités locales qu'en 1992, tandis que la loi relative à leur organisation date de 1997. Mais leur marge de manœuvre reste limitée puisque c'est le Wali, représentant de l'Etat, qui assure l'exécution des délibérations de l'Assemblée régionale, elle-même élue au suffrage universel indirect. En outre, la Région apparaît être la collectivité locale la moins bien nantie en terme de moyens humains et financiers.

Le lancement effectif du processus de décentralisation au niveau des Régions est très récent. Il correspond à l'annonce par le Roi Mohammed VI, en janvier 2010, de la création de la Commission Consultative de la Régionalisation, qui a eu pour mission de définir « un modèle maroco-marocain de régionalisation » applicable à tout le Royaume, en particulier aux Provinces du Sud litigieuses et pour lesquelles le Maroc propose un projet d'autonomie. La conception générale du modèle de régionalisation avancée repose sur trois aspects :

- La consécration du principe de solidarité : il ne s'agit pas là de simplement redistribuer des compétences entre le centre et les régions mais d'exploiter des atouts et des potentialités des régions en corrélation avec la mise en place de mécanismes de solidarité incarnant la complémentarité et la cohésion interrégionale ;
- Une recherche d'harmonisation et d'équilibre en matière de partage et de déploiement des compétences et moyens, et de prévention des interférences et des conflits de compétence entre les différentes collectivités locales, les autorités et les institutions ;

- L'adoption d'une large déconcentration, dont la mise en œuvre effective est indispensable à une régionalisation réussie dans le cadre d'une gouvernance territoriale efficiente reposant sur la corrélation et le partenariat.

Ainsi, en mars 2011, la Commission a rendu ses recommandations, dont les principales sont : élection des Conseillers régionaux au suffrage universel direct, révision de la relation entre l'Etat/Région vers une baisse de la tutelle et sur une base contractuelle, élargissement de la représentativité des femmes, révision de la fiscalité locale, création d'un Fonds de solidarité pour la mise à niveau des régions, création d'Agences régionales d'exécution des projets supervisée et contrôlée par les Régions, refonte de la composition et des attributions de la Chambre des conseillers, dans le sens de la consécration de sa représentativité territoriale des régions, baisse de 16 à 12 du nombre des régions, etc.

**1.1.4. Les nouveaux mécanismes fédérateurs autour des collectivités locales : l'exemple de l'Initiative Nationale Pour le Développement Humain (INDH) :**

En parallèle de la réflexion autour de l'évolution du rôle et de l'organisation des collectivités elles-mêmes, un certain nombre d'initiatives ont vu le jour visant à créer une synergie entre l'Etat, les collectivités locales et la société civile et à faire des collectivités le pivot de cette dynamique. L'INDH constitue ainsi la traduction d'une nouvelle génération de politique publique sociale conçue selon une logique partenariale et trans-sectorielle. Elle repose sur la conviction que seul le développement local intégré avec implication et appropriation communautaires est à même de réduire durablement la pauvreté et d'enclencher une dynamique pérenne de développement. Lancé en 2005, l'INDH était en outre une réponse aux demandes sociales croissantes auxquelles l'Etat ne parvenait plus à faire face.

Qualifié de chantier de règne, l'INDH visait la réduction de la pauvreté, de la précarité et de l'exclusion sociale, à travers des actions de soutien aux activités génératrices de revenus, de développement des capacités, d'amélioration des conditions d'accès aux services et infrastructures de base (tels que l'éducation, la santé, les centres socio-culturels, les routes, l'eau et l'assainissement, et la protection de l'environnement, etc.) et de soutien aux personnes en grande vulnérabilité.

403 communes rurales les plus pauvres et 264 quartiers urbains les plus défavorisés étaient concernés par ce programme qui a mobilisé près de 900 M€, (dont 20 % issus de la Coopération internationale) jusqu'en 2010.

Cette initiative devait s'appuyer sur une démarche déconcentrée, qui respecte les principes suivants : la participation, la planification stratégique, le partenariat et la convergence des actions, et la bonne gouvernance. L'INDH a donné lieu à des acquis indéniables, notamment en matière d'adhésion et de mobilisation de l'ensemble des acteurs, pour mettre en œuvre cette initiative sur la base d'une approche de développement intégrée et participative. Mais au-delà de la programmation de plus de 12 000 projets ciblant 5 millions de bénéficiaires, des efforts restent encore à déployer en matière de renforcement des capacités des collectivités locales et de la société civile, notamment en termes de conception et de gestion des projets, et d'amélioration des rapports de confiance et d'une bonne coordination entre l'administration déconcentrée, les élus locaux, les associations, le secteur privé, et la population.

Le programme ART GOLD du PNUD Maroc a soutenu des projets initiés dans le cadre de l'INDH. Citons notamment le projet du Guichet Femme intitulé « Encouragement de la scolarisation dans le milieu rural par la mise en place d'une maison de l'étudiant mixte à Jérada », inauguré par le Roi Mohammed VI, en juin 2011. C'est d'ailleurs à cette occasion que le Souverain a assisté à la présentation de la seconde phase de l'INDH (2011-2015), qui devrait mobiliser environ 17 milliards dhs, et concerner 701 communes rurales et 530 quartiers urbains défavorisés autour de 5 programmes : l'amélioration de la qualité de vie des populations rurales et le renforcement de l'accès aux infrastructures et services sociaux de base, la lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain, la lutte contre la précarité, le renforcement des capacités des acteurs en charge du développement humain, et la mise à niveau territoriale.

A ce jour, dans un contexte d'agenda politique et social relativement dense, la 2<sup>ème</sup> phase de l'INDH n'est toujours pas mise en œuvre.

#### ***1.1.5. Consécration de la décentralisation par la Constitution du 1er juillet 2011 :***

A partir de la proposition de la Commission consultative de révision de la Constitution, fruit d'une concertation engagée avec de nombreux acteurs de la société civile, une nouvelle Constitution a été adoptée par référendum.

Elle s'illustre par un grand nombre d'apports en faveur de la décentralisation, en son titre IX, parmi lesquels : la consécration du principe du suffrage universel direct dans l'élection des Conseils régionaux et communaux et le suffrage universel indirect pour l'élection des Conseils provinciaux, la mise en place de mécanismes participatifs de dialogue et de concertation par les conseils des

régions et les conseils des autres collectivités territoriales pour favoriser l'implication des citoyens (ex : droit de pétition), l'affirmation du principe de subsidiarité, l'attribution de ressources financières propres et d'autres affectées par l'Etat, l'octroi aux régions d'un pouvoir réglementaire, etc.

L'adoption des Lois organiques garantissant la mise en œuvre de ces réformes constitutionnelles constitue le défi majeur du nouveau gouvernement issu des résultats de législatives anticipées du 25 novembre 2011.

Car malgré les évolutions constatées depuis moins d'une dizaine d'années, la mise en place de la décentralisation reste conditionnée par certains préalables, tels que le renforcement des capacités des élus, le transfert de compétences aux collectivités locales conjugué à la mise à disposition des fonds, la définition des procédures d'intervention (gestion du patrimoine communal, marchés publics, etc.) et des interrelations entre les différents niveaux de l'administration (centrale, régionale, locale), ainsi que l'établissement d'une fiscalité permettant aux collectivités locales d'augmenter leurs revenus.

La volonté de la décentralisation affichée par le Gouvernement marocain a également bénéficié d'une mobilisation internationale en faveur de la conduite de ce chantier et de l'accompagnement du processus, notamment les institutions onusiennes au Maroc.

## **1.2. Pertinence par rapport aux domaines thématiques du PNUD :**

La stratégie de développement du Programme ART GOLD Maroc repose sur un double niveau de pertinence :

- la stratégie de développement promue par le PNUD au niveau international qui vise à harmoniser les apports des acteurs de la coopération internationale ;
- les politiques de gouvernance et de développement initiées et menées par le Gouvernement au niveau régional.

En effet, la bonne gouvernance et la décentralisation sont deux facteurs essentiels de la réussite des politiques de développement humain et de lutte contre la pauvreté. C'est en ce sens que le PNUD Maroc œuvre en particulier à la promotion de la démocratie locale et de la participation, dans le cadre du processus de décentralisation en cours. Même les programmes dédiés au développement durable traduisent cette volonté de contribuer à l'amélioration de la gouvernance locale, notamment à travers la planification et le

renforcement des capacités, qu'il s'agisse du *Programme de Lutte contre la Désertification et Lutte contre la Pauvreté par la Sauvegarde et la Valorisation des Oasis du Sud* ou du *Programme de lutte contre la pauvreté par la sauvegarde et la valorisation des oasis dans la province du Tafilalet*. Nous pouvons citer également le programme DELIO entre le PNUD et l'Agence de l'Oriental (2008-2012), qui vise à renforcer les capacités des acteurs locaux pour élaborer et mettre en œuvre un plan de développement communal de l'oasis accompagnés de projets pilotes fédérateurs et portés par la municipalité de Figuig.

Depuis 2002, les trois Plans Cadres des Nations-Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) <sup>11</sup> qui se sont succédé au Maroc ont fait de l'amélioration de la gouvernance l'un de leurs objectifs prioritaires :

- 2002-2006 : Objectif « Promotion de la gouvernance dans la perspective d'un développement humain durable »
- 2007-2011 : Objectif « Le développement humain et la gouvernance démocratique en appui à la réduction de la pauvreté et de l'exclusion. »
- 2012-2016 : Objectif « La consolidation de la gouvernance démocratique sensible au genre ». Plus précisément, le Plan d'action commun issu de l'UNDAF identifie cinq « Outcomes » (effets) issus de cet Objectif, parmi lesquels, l'Effet 4 Gouvernance <sup>12</sup> que différents Produits devraient permettre d'atteindre. Parmi lesquels :
  - Produit 4.1 : « Les capacités des institutions publiques pour accompagner et mettre en œuvre les réformes engagées par l'Etat en matière de gouvernance démocratique basée sur les droits humains sont accrues » (PNUD, ONUFEMMES, ONUDI, UNICEF, UNESCO) ;
  - Produit 4.2 : « Les institutions publiques ont les capacités de veille stratégique, de coordination, et d'évaluation pour une meilleure cohérence des politiques publiques » (PNUD, ONUFEMMES, FNUAP, ONUDI, UNICEF) ;
  - Produit 4.3 : « Les acteurs clés disposent des capacités pour intégrer les principes des droits humains, de genre, de l'approche territoriale, et de bonne gouvernance dans les processus de décentralisation et régionalisation pour accélérer l'atteinte des OMD » (PNUD, ONUFEMMES, FNUAP, UNICEF) ;

---

<sup>11</sup> « Le Plan Cadre des Nations Unies pour le Développement (UNDAF) est le cadre stratégique commun des activités opérationnelles des Nations Unies au niveau des pays. Il définit la réponse collective cohérente et intégrée des Nations Unies aux priorités et besoins nationaux, dans le cadre des OMD, des conférences, sommets et conventions internationaux et des instruments relatifs aux droits humains des Nations Unies ». Préface de l'UNDAF 2012-2016 signé le 31 mars 2011.

<sup>12</sup> « Les partenaires institutionnels et la société civile s'approprient les principes de la gouvernance démocratique sensible au genre et les mettent en œuvre pour un développement humain intégré, équitable et durable. » in Plan d'Action Commun pour la période 2012-2016.

- Produit 4.4 : « Les capacités des ONG en matière de principes de gouvernance démocratique axées sur les droits humains, sensible au genre et pour l'attente des OMD sont accrues (PNUD, FNUAP, UNICEF, ONUFEMMES, UNESCO).

Force est de constater la proximité entre ces produits définis en 2011 et les propres objectifs du Programme ART GOLD Maroc depuis 2007.

En outre, et au delà des priorités de ces trois Plans cadres successifs en faveur de la décentralisation et de la gouvernance locale, l'approche même adoptée dans leur formulation et leur mise en œuvre, coïncide avec les principes qui caractérisent le Programme ART GOLD du PNUD Maroc depuis son lancement qu'il s'agisse de la coordination des intervenants, de la participation, ou de l'appropriation, etc.

#### **Axe stratégique de coopération UNDAF 2007-2011**

**Effet escompté tel qu'il est énoncé dans le Cadre de résultats du pays :**

**Résultat UNDAF D :**

~ Progrès significatifs atteints en matière d'égalité du genre, de protection des droits des femmes et des filles et de participation à la vie publique, politique, économique, sociale et culturelle.

**Résultats CPAP :**

~ D.1.1 L'Approche genre est pleinement intégrée dans les projets et programmes appuyés par le PNUD.

**Résultat UNDAF E:**

~ Le système de décentralisation / déconcentration et le processus des réformes sont renforcés

**Résultats CPAP E.1.1.** Les capacités nationales et locales, dans la planification participative, la promotion et la gestion du développement humain durable, sont renforcés

~ E.2.2. Les capacités de la société civile sont renforcées pour un meilleur partenariat avec l'Etat, les collectivités locales et le secteur privé

**Effet escompté tel qu'il est énoncé dans le Cadre de résultats du pays :**

**Résultat UNDAF D :** Progrès significatifs atteints en matière d'égalité du genre, de protection des droits des femmes et des filles et de participation à la vie publique, politique, économique, sociale et culturelle.

**Résultats CPAP :** D.1.1 L'Approche genre est pleinement intégrée dans les projets et programmes appuyés par le PNUD.

**Résultat UNDAF E:** Le système de décentralisation / déconcentration et le processus de réformes sont renforcés

*Source : Extrait du Document du Programme ART GOLD Maroc 2010 - 2012*

Ainsi, selon la Revue à mi parcours de l'UNDAF 2007-2011, entre 2007 et 2009 des progrès significatifs sont constatés en matière de coordination et d'unification des efforts des agences du SNU au Maroc. Et c'est justement pour répondre aux nouvelles exigences de la réforme des Nations Unies, particulièrement de l'approche commune du SNU dans le monde pour plus de cohérence, d'efficacité et de pertinence (Delivering as One<sup>13</sup>) de l'action de développement, qu'est conçu l'UNDAF 2012-2016 qui se caractérise notamment par :

- Une appropriation nationale qui concerne toutes les parties prenantes à tous les stades du processus ;
- L'alignement sur les priorités, les stratégies, les systèmes et les cycles d'élaboration de programmes au niveau national ;
- Le caractère global du SNU recouvrant la participation pleine et entière des agences, fonds et programmes spécialisés et non résidents.

L'UNDAF 2012-2016, qualifié d' « allégé », doit permettre aux équipes des Nations Unies de s'engager dans les processus de programmation de manière flexible et répondre aux réalités locales. Il doit également conférer plus de cohérence au niveau opérationnel. Or, dès sa mise en œuvre, en 2007, le Programme ART GOLD du PNUD Maroc associe de façon opérationnelle les principaux acteurs onusiens tels que le FNUAP, UNICEF, UNESCO, UNIFEMMES).

---

<sup>13</sup> « Tous Unis dans l'Action »

## **L'UNICEF et le Programme ART GOLD du PNUD, partenaires dans l'Oriental**

*L'UNICEF à travers son programme de Lutte contre la Vulnérabilité des Enfants en Milieu Rural « LUVÉR » et le Programme ART GOLD du PNUD Maroc, ont signé un accord de partenariat pour la mise en place d'une structure de coordination conjointe au niveau de la Région Oriental, destinée à assurer une préparation, une planification et une évaluation des programmes conjoints en coopération avec le Gouvernement marocain. Plus concrètement, ce partenariat s'est traduit par une série de projets et d'activités :*

➤ *Mise à disposition de la VNU/UNICEF recrutée dans ce cadre d'un local équipée aux côtés de l'équipe régionale du Programme ART GOLD, au sein même du Conseil Régional de l'Oriental.*

➤ *Facilitation des contacts de la VNU par l'équipe régionale du Programme ART GOLD notamment via sa participation aux GTP/GTR.*

➤ *Participation conjointe au projet de développement du Préscolaire dans les Provinces d'Oujda et de Berkane, via la création de classes adaptées et l'organisation de campagnes de sensibilisation des parents*

➤ *Participation conjointe à l'initiative d'« Amélioration de l'accessibilité aux services de soins de base pour la population d'Ouled Slimane de la Commune rurale de Gteter, Province de Taourirt », qui s'est traduite notamment par l'organisation d'un atelier de sensibilisation sur le plan de communication et de sensibilisation au sujet de l'accouchement en milieu surveillé.*

*Source : Mémoire d'accord entre les Organisation du système des Nations Unies participantes et l'Agent de gestion pour une gestion groupée des fonds du 27 octobre 2008*

Soulignons que ces évolutions comme les orientations adoptées par le Programme ART GOLD du PNUD Maroc, sont le fruit du travail mené dès 2005, par le Groupe des Nations Unies pour le Développement<sup>14</sup> qui s'est engagé à appuyer l'Agenda de Paris pour l'efficacité de l'aide, sur la base d'un Plan d'action spécifique précisant l'appui des Nations Unies à la mise en œuvre de cet agenda, en vue de renforcer les stratégies et les capacités nationales nécessaires à la réalisation des OMD.

### **1.3. L'importance de la valeur ajoutée de la coopération décentralisée comme outil de dialogue entre les territoires**

A l'instar de Kofi ANNAN<sup>15</sup>, alors Secrétaire Général des Nations-Unies, qui a affirmé que 70 % des Objectifs du Millénaire pour le Développement ne peuvent

<sup>14</sup> Cette instance est présidée par Mme Helen CLARK, Administratrice du PNUD et sous Secrétaire Général de l'ONU, qui s'est rendu en visite officielle au Maroc, du 28 mars au 1<sup>er</sup> avril 2012, en particulier dans la Région de Tanger-Tétouan pour prendre connaissance des projets menés dans le cadre du Programme ART GOLD Maroc, ce qui fut perçu par les observateurs avertis comme une véritable reconnaissance du travail accompli.

<sup>15</sup> « Les Nations Unies n'ont longtemps connu que les Gouvernements. Mais maintenant nous savons que la paix et la prospérité ne peuvent pas devenir réalité sans des partenariats impliquant des gouvernements locaux, des organisations internationales, le monde économique et la société civile ; dans le monde d'aujourd'hui, nous dépendons les uns des autres ». Kofi ANNAN

être réalisés qu'au niveau local et que la coopération décentralisée<sup>16</sup> en constitue l'outil essentiel, l'Etat marocain a décidé progressivement de soutenir et d'encourager l'implication active des collectivités territoriales dans le jeu de la coopération internationale.

### **1.3.1. Le fondement juridique de la coopération décentralisée marocaine :**

Au Maroc, la coopération décentralisée trouve son fondement juridique à travers deux lois principales : La loi n° 78.00 portant Charte communale telle qu'elle a été modifiée et complétée et la loi 79.00 relative à l'organisation des collectivités préfectorales et provinciales autorisent, dans le respect des engagements internationaux du Royaume et après accord de l'autorité de tutelle, les conseils communaux et les conseils préfectoraux ou provinciaux à :

- Conclure des conventions de jumelage et de coopération décentralisée ;
- Décider de l'adhésion aux associations de pouvoirs locaux et de la participation à leurs activités ;
- Engager toute forme d'échanges avec des collectivités territoriales étrangères.

La Commission consultative de la Régionalisation, dans son rapport sur la régionalisation avancée remis au Souverain en mars 2011, considère « comme un instrument nécessaire à l'organisation et à la gestion des compétences du conseil régional (.../...) le développement des partenariats et de coopération, à l'échelle nationale et internationale. (.../...) De telles attributions reviennent de droit aux collectivités territoriales habilitées à les exercer librement sans partage, sous réserve de la règle de l'approbation préalable par les autorités compétentes quand elle est prévue par les lois et règlements en vigueur ».

Par ailleurs, la Constitution du 1er juillet 2011 consacre la coopération, dans son titre IX « Des régions et des autres collectivités territoriales » à travers ses articles 136<sup>17</sup> et 143<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> Nous utiliserons dans la présente analyse la définition française de la coopération décentralisée qui correspond à l'ensemble des actions de coopération internationale menées entre collectivités territoriales de pays différents. Car l'acception marocaine de la coopération décentralisée élargit la notion de coopération décentralisée à tout partenariat mené entre une collectivité marocaine et un acteur local, national ou international.

<sup>17</sup> « L'organisation territoriale du Royaume repose sur les principes de libre administration, de coopération et de solidarité »

<sup>18</sup> « Lorsque le concours de plusieurs collectivités territoriales est nécessaire à la réalisation d'un projet, les collectivités concernées conviennent des modalités de leur coopération »

### **1.3.2. Du jumelage au partenariat :**

Initialement, à partir des années 60 (ex : Fès/Florence), l'action internationale des collectivités territoriales marocaines s'apparente à de simples relations de jumelage, permettant d'entretenir des relations amicales et culturelles basées essentiellement sur des rencontres protocolaires et quelques échanges festifs, dont l'utilité et les bénéfices sont assez limités.

Dès la fin des années 90, le Maroc s'engage sur la voie de la coopération décentralisée. Alors que les collectivités locales figurent au cœur des changements qu'entend opérer le Maroc en faveur de son développement, et que la décentralisation, la déconcentration et la politique de proximité, constituent désormais d'incontestables nécessités, l'Etat les encourage à prendre part à l'action internationale du Royaume, et fait de la coopération décentralisée l'un des piliers de son plan stratégique de renforcement de la décentralisation à l'horizon 2015. Les collectivités marocaines comprennent alors les avantages qu'elles peuvent retirer de l'action internationale pour le développement de leur territoire :

- Le renforcement des capacités propres des collectivités dans l'exercice de leurs compétences par un appui à la décentralisation, une assistance à maîtrise d'ouvrage, une formation par des élus et des cadres administratifs des collectivités étrangères, etc. en abordant des problématiques communes telles que l'hygiène publique, la protection de l'environnement, l'urbanisme, la structuration des services publics, le développement économique, l'eau et l'assainissement, etc. La coopération décentralisée permet de mener un travail direct entre pairs, ce qui fait son essence, sa spécificité et sa valeur ajoutée.
- La mobilisation de nouvelles ressources financières émanant des Etats qui entendent encourager la coopération décentralisée, des collectivités locales du Nord, mais également en renforçant la capacité des collectivités locales marocaines à mobiliser elles-mêmes d'autres moyens extérieurs.
- La lutte contre la pauvreté par des actions de proximité, concrètes, construites sur une approche de développement local et adaptées aux besoins des populations.
- La diffusion de valeurs de démocratie locale participatives en favorisant l'adhésion, voire l'implication des populations.
- L'accès à des zones géographiques que la coopération entre Etats ne permet pas toujours d'atteindre.
- L'implication dans la réalisation de projets de développement local au Maroc de ressortissants marocains résidant sur le territoire de la collectivité du Nord.

- L'ouverture au monde et le rayonnement du territoire à l'étranger, ainsi que l'a compris Marrakech, qui, depuis longtemps, a fait de la coopération décentralisée un outil de communication internationale.

Cette volonté du gouvernement d'encourager la coopération entre collectivités territoriales est consacrée lors d'Africités V, sommet des collectivités locales d'Afrique, organisé à Marrakech en décembre 2009 par l'association Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique, la Commune Urbaine de Marrakech et l'Association Nationale des Collectivités Locales du Maroc (ANCLM). Le message y est alors très clair : la coopération ne doit plus être pensée en termes d'aide, mais de partenariat, et la nouvelle approche adoptée en la matière ne peut être que partenariale. A cette occasion, le Maroc présente ses propres expériences fondées sur cette nouvelle approche qui veut que les projets ne doivent pas émaner d'une offre du partenaire mais plutôt de la demande exprimée par la Commune, selon ses besoins et ses capacités.

### **1.3.3. Les principaux partenaires du Maroc en matière de coopération décentralisée :**

Actuellement, sont recensés<sup>19</sup> :

- 142 jumelages (53 avec l'Afrique, 51 avec l'Europe, 24 avec l'Asie et 14 avec l'Amérique);
- 162 Conventions de coopération décentralisée (131 avec l'Europe, 11 avec l'Afrique, 16 avec l'Amérique et 04 avec l'Asie) ;
- 42 conventions de coopération décentralisée signées par des régions (28 avec l'Europe, 11 avec l'Afrique, 02 avec l'Amérique et 01 avec l'Asie).
- Adhésions aux associations internationales des pouvoirs locaux :
  - Organisation des Villes Arabes (O.V.A), 73;
  - Cités et Gouvernements Locaux -Unis (CGLU) : 76;
  - Cités et Gouvernements Locaux- Unis d'Afrique (CGLUA) : 21;
  - Association Internationale des Maires et Responsables des Capitales et Métropoles Totalemment ou Partiellement Francophones (AIMF) : 05 ;
  - Organisation des Villes et Capitales Islamiques (OVCI) : 09;
  - Association Internationale des Régions Francophones (AIRF) : 11 régions ;
  - Association Régionale et Locale Euro -Méditerranéenne ARLEM : 4 membres ;
  - Organisation des Villes Patrimoine du Monde (OVPM) : 02 ;
  - Association des Villes Messagères de la Paix (AVMP) : 01.

---

<sup>19</sup> Source : Direction des Affaires Juridiques, des Etudes, de la Documentation et de la Coopération de la DGCL

Parmi les principaux partenaires, citons :

**La coopération décentralisée franco-marocaine :** La coopération décentralisée franco-marocaine est la plus intense en termes de quantité de partenariats et de projets, la plus répandue (Même s'il existe une forte concentration géographique<sup>20</sup>, une grande partie du territoire marocain est couvert) et la plus structurée. Au-delà de la définition française de la coopération décentralisée, à savoir des relations de collectivités locales à collectivités locales, la pratique consacre désormais une coopération de territoire à territoire qui implique un grand nombre d'acteurs locaux très divers : le tissu associatif, les syndicats professionnels, les services publics, les établissements d'enseignement, les chambres consulaires, les entreprises, les universités, les hôpitaux, les pôles de compétitivité, etc.

Les thèmes des projets les plus fréquents sont l'appui institutionnel, l'appui à la maîtrise d'ouvrage (notamment en matière d'aménagement urbain), le renforcement des capacités des acteurs locaux, le développement économique (qui intègre le développement agricole, le développement touristique, l'économie sociale et solidaire), l'environnement (en particulier les questions relatives à l'eau), la formation professionnelle, la protection du patrimoine, etc.

Actuellement, on recense environ 70 coopérations décentralisées franco-marocaines, dont certaines sont très peu actives, voire plus du tout.<sup>21</sup>

<i>Coopérations décentralisées franco-marocaines dans les régions couvertes par le Programme ART GOLD Maroc</i>	
<b>Partenariat</b>	<b>Date de la convention</b>
Aix en Provence – CU Oujda	1998
Région Champagne Ardenne – Région Oriental	1999
Conseil Général Seine-Saint Denis – CU Figuiq	2000
Stains – CU Figuiq	2002
Lille – CU Oujda	2005
CG Pyrénées Oriental Conseil- Provincial de Berkane	2007
Bondy – Berkane	2003
Syndicat interdépartemental pour l'assainissement de l'agglomération parisienne/ Figuiq	2003
Région Provence Alpes Côte d'Azur- Région Tanger-Tétouan	2000
Conseil Général de Dordogne – Conseil provincial de Larache	2007
Agglomération Lille Métropole – CU Tanger	2007

<sup>20</sup> Ces concentrations concernent les régions Marrakech Tensift El Haouz, Fès Boulemane, Souss Massa Drâa, Rabat Salé Zemmour Zaer, et Casablanca.

<sup>21</sup> Un recensement chiffré exact s'avère impossible, du fait du déficit d'informations disponibles et du manque de communication des collectivités locales en la matière. Cette difficulté se rencontre également pour la coopération décentralisée maroco-espagnole.

La coopération décentralisée franco-marocaine a connu une avancée majeure avec la mise en œuvre entre 2005 et 2009 du Programme d'Accompagnement du processus de Décentralisation Marocain, le PAD Maroc, fruit d'un partenariat entre le Ministère français des Affaires étrangères et européennes et la DGCL. Douze projets ont été financés au titre de sa Composante 3, dédiée spécifiquement à la promotion de la coopération décentralisée « Renforcer les capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités locales à travers la réalisation de projets élaborés et conduits en partenariat avec des collectivités locales françaises à travers un dispositif expérimental d'appui aux collectivités locales dit « laboratoire des maîtrises d'ouvrage locales ». Quatre d'entre eux figurent dans les territoires couverts par le Programme ART GOLD Maroc :

- Commune Urbaine d'Oujda - Ville d'Aix-en-Provence : « Assistance à maîtrise d'ouvrage pour l'élaboration du plan de déplacements urbains de la commune urbaine d'Oujda » ;
- Région Oriental - Région Champagne Ardenne : « Appui au renforcement de la maîtrise d'ouvrage de la région de l'Oriental en matière de développement agricole » ;
- Commune Urbaine de Figui - Conseil Général de Seine-Saint-Denis - Figui - SIAP : « Création d'un service municipal d'assainissement liquide » ;
- Conseil Régional Tanger - Tétouan - Conseil Régional Provence Alpes Côtes d'Azur : « Création d'un service Aménagement du territoire ».

Suite au PAD Maroc, un accord portant sur le soutien conjoint à la coopération décentralisée entre collectivités territoriales françaises et marocaines, a été signé en avril 2011 entre le Ministère marocain de l'Intérieur et le Ministère français des Affaires Etrangères et Européennes.

***La coopération décentralisée hispano-marocaine*** : l'exemple de la coopération maroco-andalouse.

La coopération décentralisée espagnole est celle développée par les communautés autonomes, les députations provinciales et les municipalités espagnoles, qui étaient de plus en plus nombreuses ces dernières années à intervenir en dehors de leurs frontières, munies de moyens humains et financiers importants<sup>22</sup>. Elle se caractérise également par l'implication de multiples acteurs, autres que les collectivités elles-mêmes.

---

<sup>22</sup> La crise économique et financière qui touche de plein fouet le budget des collectivités locales espagnoles contraint la plupart d'entre elles à revoir à la baisse leurs interventions en matière de solidarité internationale et de coopération décentralisée.

Au Maroc, cette catégorie de coopération a connu une évolution constante entre 2004 et 2009, allant jusqu'à représenter 12,92 % du total de la l'aide au développement attribuée par l'Espagne. Dans un objectif initial de solidarité, qui a évolué vers des objectifs liés aux questions migratoires, au développement économique, etc. les communautés autonomes de l'Andalousie, des Canaries, de Catalogne, des Baléares, de Madrid et de Valence, ainsi que leurs municipalités et leurs députations participent activement au Maroc au financement de projets de coopération, généralement opérationnalisés par les ONG espagnoles, et ce, de façon complémentaire aux actions menées par l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID).

En 2009, des autorités locales espagnoles se sont également impliquées dans deux programmes de jumelage institutionnel, financés par l'UE, destinés à transférer leur expérience pratique du secteur public à des administrations de la région de l'Oriental. Il s'agit de :

- Un projet de renforcement des capacités d'intervention de l'Agence de l'Oriental par l'Agence Andalouse de Coopération Internationale au Développement visant à contribuer à l'amélioration de la compétitivité de la région de l'Oriental ;
- Un projet de renforcement des capacités de la Wilaya de l'Oriental en matière de développement intégré et durable de la Région, par la Région de Galice.

La Junte d'Andalousie est le principal opérateur décentralisé au Maroc en termes de volume financier investi. En effet, en 2004, elle a approuvé des fonds pour un total de 2 356 135 euros pour des interventions mises en œuvre à travers ses différents ministères (Présidence, Travaux publics, Transports et Environnement). Ses secteurs d'intervention sont : le patrimoine, l'eau et l'environnement, l'urbanisme, et d'autres secteurs comme la santé, les services sociaux, l'énergie, l'éducation et la culture.

Le Fonds andalous des municipalités pour la solidarité internationale (FAMSI) est un réseau de gouvernements locaux et d'autres entités andalouses, créé en 2000 avec pour objectifs de :

- Coordonner l'action de ces entités locales et gérer les ressources techniques et financières destinées à la coopération internationale pour le développement humain local ;
- Faciliter l'échange d'expériences entre l'Andalousie et d'autres territoires du monde ;

- Participer à l'élaboration des stratégies régionales, nationales et internationales de coopération internationale pour le développement ;
- Etablir des relations, avec l'appui de la coopération multilatérale, entre les acteurs de la coopération décentralisée andalouse et ceux d'autres pays du Sud et du Nord ainsi que des communautés en processus de développement socio-économique.

En 2006 le FAMSI a lancé le réseau AN^MAR de jumelages entre villes marocaines et andalouses, afin de renforcer les relations entre les communes des deux rives et de coordonner les actions de coopération, en s'appuyant sur trois axes : le renforcement des capacités institutionnelles, l'appui aux services sociaux de base de la communauté et le développement de l'économie locale.

Ce réseau, soutenu par le FAMSI, l'AECID et la Junte d'Andalousie, est mis en œuvre en étroite collaboration avec la DGCL et le programme ART GOLD Maroc.

Il s'est développé principalement dans les régions de Tanger-Tétouan, Taza-Al Hoceima-Taounate et l'Oriental, bien que des actions ponctuelles aient été également menées dans d'autres régions. Le Réseau compte actuellement plus de 60 membres dont :

- Députations provinciales andalouses ;
- Préfectures, provinces et wilayas marocaines ;
- Communes ;
- D'autres entités publiques ou privées, étrangères, nationales, régionales ou locales : associations, consortiums, fondations, universités, groupes de développement local, etc.

Ainsi, le programme AN^MAR intervient dans quatre domaines fondamentaux du développement local durable à savoir, le renforcement institutionnel au niveau local, le développement social communautaire, le développement économique local et la coopération culturelle.

***La coopération décentralisée belgo-marocaine :*** Elle repose sur deux dispositifs : le Programme de Coopération Internationale Communale de l'Union des Villes et Communes de Wallonie et de l'Association de la Ville et des Communes de la Région de Bruxelles-Capitale.

*Les partenariats conclus dans le cadre de la Coopération Internationale  
Communale de l'Union des Villes et Communes de Wallonie et l'Association de  
la Ville et des Communes de la Région de Bruxelles-Capitale*

<b>Communes marocaines</b>	<b>Communes belges</b>	<b>Signature de la convention CIC</b>
Ain Beni Mathar / Beni Mathar	Saint-Josse	2011
Aït Zineb / Amerzgane	Auderghem	2007
Al Hoceima	Schaerbeek	2008
Berkane	Saint-Gilles	2007
Jerada	Forest	2008
Mokrisset	Molenbeek-Saint-Jean	2011
Oued Essafa	Evere	2011
Oujda*	Molenbeek-Saint-Jean	2010
Sidi Bibi	Jette	2007
Tanger*	Liège	2008
Tétouan*	Bruxelles	2009

*\*Partenariat clôturés ou en suspens actuellement.*

*Source: Rapport d'évaluation des programmes « Coopération internationale communale – CIC 2008/2009-2012 » réalisé par Pricewaterhouse Coopers*

L'action du CIC au Maroc se situe essentiellement dans le champ de l'action sociale. A plusieurs reprises, des contacts ont été développés avec des représentants du Programme ART GOLD en vue notamment d'une implication plus importante des collectivités belges dans les actions menées au titre du Programme ART GOLD du PNUD Maroc .

***L'action de l'Agence pour la coopération internationale de l'Association des Communes néerlandaises (Vereniging van de Nederlandse Gemeenten) :*** la VNG développe depuis 2000 des activités de soutien à la gouvernance locale marocaine, au travers la mise en place une plate-forme municipale regroupant les communes néerlandaises et marocaines et le financement de programmes municipaux de management, de voyages d'étude, de conférences.

***La coopération décentralisée italo-marocaine :*** Même si la présence des collectivités territoriales italiennes au Maroc est assez ancienne, leur intervention est relativement limitée<sup>23</sup> et a désormais pour cadre quasi exclusif le Programme ART GOLD du PNUD Maroc. On peut citer à titre d'exemple le projet « La représentation culturelle et artistique de la femme dans la zone Euro-Méditerranéenne, Région Fès Boulemane », qui a eu pour acteurs principaux la

<sup>23</sup> La fermeture du Bureau de la Coopération italienne à Rabat en décembre 2011, conjuguée à la crise budgétaire que connaissent les collectivités locales italiennes, ne devrait pas améliorer cette situation.

Province de Florence, l'Université de Fès, l'Université de Florence, le Programme ART GOLD Maroc, l'UNOPS, ART Toscana, la Coopération italienne, etc.<sup>24</sup>

***La coopération euro-méditerranéenne des collectivités locales :*** L'exemple de l'ARLEM. L'Assemblée Régionale et Locale Euro-Méditerranéenne (ARLEM) a vu le jour le 21 janvier 2010 à Barcelone à l'initiative du Comité des Régions de l'Union Européenne. Assemblée permanente et paritaire, l'ARLEM compte 84 membres, collectivités territoriales et associations d'autorités locales issus d'une trentaine de pays des trois rives de la Méditerranée, dont le Maroc.

***L'action internationale des Régions marocaines :*** L'Association des Régions Marocaines (ARM) est membre du Forum Global d'Associations de Régions (FOGAR) créé en 2007 sur le fondement de la "Déclaration de Marseille des Régions sur leur participation à la gouvernance de la mondialisation" et auquel adhèrent désormais plus de 900 Régions. En mai 2008, le FOGAR a organisé à Tanger, en partenariat avec le Programme ART GOLD du PNUD Maroc, sa seconde « Convention internationale pour une approche territoriale du développement ».

#### ***1.3.4. L'engagement du Maroc en faveur du développement de la coopération décentralisée sud-sud : l'exemple du Sommet Africités :***

Le Maroc ne cesse depuis de nombreuses années de renforcer sa position en tant que partenaire de premier plan de la coopération Sud-Sud qu'il a inscrit parmi ses priorités diplomatiques. Cette politique se traduit par un accroissement constant de ses échanges avec les pays africains et par une diversité de ses interventions en faveur de leur développement. Convaincu que la décentralisation est un vecteur de développement local durable et équitable, le Maroc intervient de plus en plus en accompagnement des collectivités locales subsahariennes désireuses de s'engager sur cette voie.

Ainsi, sous le Haut Patronage du Roi MOHAMMED VI, le Maroc a accueilli du 16 au 20 décembre 2009 à Marrakech la cinquième édition du Sommet Africités<sup>25</sup> sous le thème « la réponse des collectivités locales et régionales d'Afrique à la crise globale : promouvoir le développement local durable et l'emploi ».

---

<sup>24</sup> Ce projet a donné lieu à une publication : « Fès et Florence, cités des femmes – Une contribution et une réflexion commune sur la question du genre entre l'Italie et le Maroc »

<sup>25</sup> L'équipe du programme ART GOLD du PNUD Maroc a été très présente et active lors de cette édition d'Africités.

Organisée par l'ANCLM, la Commune urbaine de Marrakech et Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique<sup>26</sup>, avec le soutien de la DGCL, cette manifestation a réuni 3600 participants provenant de 72 pays.

Plusieurs messages essentiels ont été diffusés à cette occasion, parmi lesquels :

- La sortie de crise passe par le développement local ;
- Les collectivités locales et régionales doivent désormais être considérées comme des acteurs stratégiques pour le développement de l'Afrique ;
- « Les collectivités locales et régionales sont les « briques » avec lesquelles se construisent l'intégration et l'unité de l'Afrique ».

Africités V, riche de rencontres entre élus, a constitué un espace de renforcement de la coopération décentralisée interafricaine. A Marrakech, 44 conventions ont été signées entre des maires marocains et leurs homologues de l'Afrique subsaharienne. Citons, pour l'exemple, les conventions de jumelage conclues entre les villes de Dakhla et Minna (Nigéria), Boujdour et Ketta (Ghana), Guelmin et Rikoua (Tanzanie) ainsi que Marcory (Côte d'Ivoire), Taza et Niro Du Rip (Sénégal), Salé et Guande ainsi que GrandYoff (Sénégal).

Enfin, on ne saurait présenter la coopération décentralisée entre le Maroc et l'Afrique subsaharienne sans évoquer les Assises de la coopération décentralisée de la région de l'Oriental, qui se sont tenues les 17 et 18 février 2011 à Oujda, en présence de participants venus de plusieurs pays d'Afrique et d'Europe (Sénégal, Mali, Burkina Faso, Nigéria, Espagne, Italie, Allemagne, Hollande et Belgique), ainsi que de nombreux représentants du Programme ART GOLD Maroc et autres acteurs nationaux et locaux.

Cette rencontre fut couronnée par une déclaration finale (Déclaration d'Oujda)<sup>27</sup>, qui annonce le lancement d'une initiative visant la création d'une association de régions Africaines et qui traduit le souhait des élus participants leur volonté de mettre en place des espaces de dialogue, d'échange, de discussion afin d'encourager les processus de décentralisation.

### **1.3.5. Difficultés rencontrées :**

Malgré la forte volonté de part et d'autre d'intensifier la coopération décentralisée avec le Maroc, un certain nombre de difficultés sont identifiées :

---

<sup>26</sup> Illustration de l'intérêt porté par le gouvernement marocain à la coopération décentralisée dans une dimension sud-sud, il a décidé d'accueillir le Secrétariat général de CGLUA à Rabat.

<sup>27</sup> "La décentralisation renforce la démocratie, contribue à la lutte contre la pauvreté et les inégalités, assure l'accès aux services essentiels, sauvegarde l'environnement et met en œuvre un développement économique socialement et écologiquement responsable". Extrait de la Déclaration d'Oujda.

- La persistance de malentendus sur la vision de la coopération décentralisée susceptibles de parasiter les relations de partenariat. En effet, certains élus marocains considèrent encore que l'intérêt de la coopération décentralisée est d'ordre financier et que les collectivités partenaires vont cofinancer leurs projets, particulièrement en matière d'infrastructures. Ils ignorent ainsi l'impossibilité juridique, politique et financière (surtout en cette période de crise) pour leurs partenaires du Nord de répondre à ce genre d'attente. D'un autre côté, au motif qu'ils ont réussi à le mettre en œuvre dans leur propre territoire, ou bien à cause d'une vision « paternaliste », voire d'assistanat, certains élus français ont tendance à vouloir imposer des projets à leur partenaire marocain, faisant fi de leurs priorités et des besoins réels des populations.
- Le déficit de cadres au sein des collectivités aptes à encourager, initier, formaliser, gérer, suivre, évaluer des projets de coopération décentralisée, conjugué à un niveau de compétences des élus relativement peu élevé.
- Au Maroc, comme au Nord, un manque de moyens financiers disponibles, en particulier pour initier de nouveaux partenariats et pour impliquer des Communes rurales.
- Une pauvreté des moyens de travail et d'outils de gestion : matériel informatique, système d'archivage, système d'information communal, plan de développement stratégique, etc. ;
- Au Maroc comme au Nord, une perception biaisée de la coopération décentralisée, trop souvent prétexte, de part et d'autre de la Méditerranée, à des échanges d'agrément.
- La difficile répartition des rôles entre les élus et les représentants de l'Etat sur le pilotage des projets due à un certain flou en matière de tutelle sur les initiatives de coopération internationale.
- Le manque de clarté concernant le rattachement institutionnel de la Coopération décentralisée au sein de la DGCL du ministère de l'Intérieur face à l'absence d'une structure centrale chargée de coordonner les actions de ce type de coopération.
- L'absence de concertation et de coordination entre les administrations marocaines impliquées, entre les acteurs internationaux, entre les collectivités locales, etc.

C'est justement pour dépasser certaines de ces contraintes que la DGCL a engagé avec l'appui du programme ART GOLD du PNUD Maroc une réflexion sur la création en son sein d'une entité de coordination de la coopération décentralisée. Cette réflexion s'est traduite dans un premier temps par la production d'une étude intitulée «Esquisse pour la mise en place d'une Offre de service de coopération décentralisée et de l'élargissement des axes du programme ART GOLD et de l'institutionnalisation de ses instruments »<sup>28</sup>.

Actuellement, un consensus semble se dessiner en faveur de la création d'une instance nationale de coordination de la coopération décentralisée qui soit une structure permanente dont les mécanismes favorisent et facilitent notamment :

- L'action internationale des collectivités locales marocaines ;
- La coordination des interventions des collectivités territoriales étrangères au Maroc ;
- La coordination des interventions des coopérations bilatérales ou multilatérales d'appui à la décentralisation ;
- La mutualisation des moyens humains et financiers mis en œuvre dans le cadre de la coopération décentralisée ;
- Les relations entre le MAEC et la DGCL.

Elle devra être dotée d'un fonds, abondé par différentes coopérations et reposer sur un ensemble d'outils partagés et de règles de fonctionnement opposables aux acteurs.

Selon la DGCL, le programme ART GOLD possède la légitimité et l'expérience pour élaborer ce dispositif, à partir d'une démarche participative.

## **2. L'efficacité des actions mises en œuvre dans le cadre du programme**

L'évaluation de l'efficacité des actions mise en œuvre sera appréhendée à travers le mode d'exécution du programme, l'analyse de ses ressources et sa stratégie de communication.

### **2.1. Un mode d'exécution et de gestion favorable :**

Le PNUD s'engage dans l'exécution et la gestion des projets, même si le programme ART GOLD en lui-même bénéficie d'un mode de gestion plus flexible

---

<sup>28</sup> Cette étude, réalisée par un consultant marocain, A. ARAFA, est demeurée un document de travail interne qui n'a pas été diffusé.

que les autres programmes/projets PNUD Maroc. En effet, les projets bénéficiant de l'appui du PNUD sont exécutés à travers 4 modalités :

- National Exécution - Exécution Nationale (NEX), qui se réfère à l'exécution par une institution nationale ;
- Exécution par une organisation non gouvernementale (ONG), l'Exécution par une ONG est une sous modalité de l'exécution nationale
- Exécution par une agence des Nations Unies
- Exécution directe qui se réfère à l'exécution par le PNUD (Direct Exécution, ou DEX)

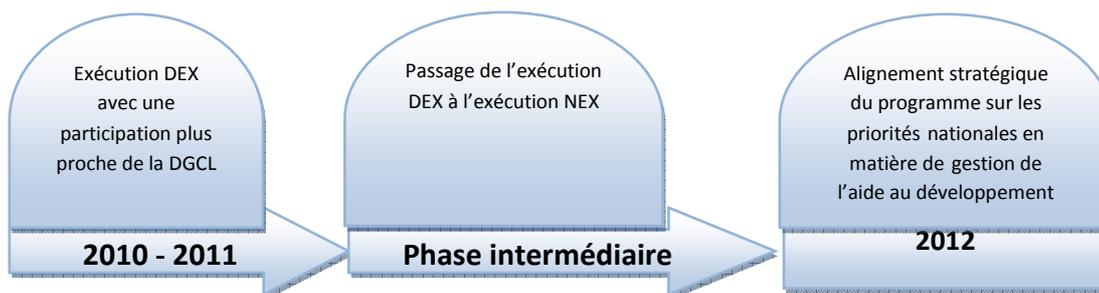
Dans ce dernier cas, celui d'une exécution directe, le bureau de pays du PNUD doit soumettre une demande au siège. Il peut demander l'autorisation soit (i) pour approuver le PNUD comme l'entité d'exécution pour un projet spécifique (une seule décision), ou (ii) exercer l'autorité d'approbation DEX pour une période spécifique, sans dépasser une année (un nombre non spécifié d'approbations DEX peut être effectué au cours d'une période donnée). Dans les deux cas, l'autorité déléguée ne peut être exercée que dans des pays en situation de développement spéciale. (crise humanitaire, guerre, etc.). Bien que ce ne soit pas le cas du Maroc, l'exécution du Programme ART GOLD du PNUD Maroc, depuis le début de sa mise en œuvre s'effectue selon cette modalité<sup>29</sup>.

Ainsi, par rapport aux autres programmes du PNUD Maroc, ART GOLD bénéficie d'une certaine autonomie en termes de gestion administrative et financière, qui facilite la mise en œuvre de ses activités.

Avec la mise en œuvre du second cycle du Programme, 2010-2012, a été fortement évoquée la perspective d'un transfert progressif de la gestion et exécution des fonds du PNUD à la DGCL, et ce, afin de répondre aux principes clés tous étroitement liés à la Déclaration de Paris, qui a pour objectif l'appropriation nationale et locale du programme ART GOLD des outils, méthodes et mécanismes de gestion financière. Dans ce cas, le programme devrait alors proposer un passage progressif de la modalité d'exécution directe (DEX) à l'exécution nationale (NEX), avec une phase intermédiaire DEX – NEX.

---

<sup>29</sup> Cette modalité a été proposée d'un commun accord entre la DGCL et le PNUD Maroc, dans le document cadre 2010-2012, en attendant la création des mécanismes et/ou l'unité de la coopération décentralisée au sein de la DGCL pour passer au mode DEX.



Plus précisément, le document de programme du cycle 2010-2012 avait prévu :

- Pour les années 2010 et 2011, l'Exécution est DEX tel qu'elle existe maintenant, avec une participation plus forte de la DGCL sur la prise de décisions, afin de renforcer ses capacités de gestion et avec une justification des projets et programmes de Développement. La décision de cette modalité d'exécution a d'ailleurs été prise conjointement par le PNUD et la DGCL.
- Une phase intermédiaire pourrait être envisagée dans le cas du transfert progressif de la gestion et exécution des fonds du PNUD à la DGCL. On passerait d'une exécution DEX à une exécution NEX. Cette phase prévoit un schéma mixte d'exécution DEX - NEX qui sera accompagné d'une évaluation des capacités de gestion au niveau national et local, qui a pour objectifs d'identifier les points forts et faibles du système de gestion aussi bien au niveau national (DGCL) qu'au niveau décentralisé (régional – communal) et les pratiques existantes en matière de programmation financière, identifier les modalités pour le transfert des fonds, établir des activités de garantie et de sa fréquence.
- Pour l'année 2012, l'alignement stratégique du programme sur les priorités nationales en matière de gestion de l'aide apportée au développement local et sur les systèmes et procédures (de décaissements, gestion comptable et financière, de passation de marchés publics) du Maroc inscrites dans les procédures de la modalité « Exécution Nationale (NEX) » ; Cependant, conformément à la modalité « Exécution Nationale » et pour assurer une bonne mise en place du programme, le Gouvernement sollicitera des services du PNUD, à chaque fois qu'il y a besoin».

## **2.2. Un programme avec des ressources limitées comparées à ses ambitions :**

De façon générale en matière de ressources humaines, l'organigramme proposé initialement par le Programme a légèrement changé. La configuration de l'équipe actuelle du programme montre que certaines postes initialement prévus ont été

supprimés alors que l'équipe actuelle s'est dotée de quelques postes non prévus initialement. Ceci est probablement dû à la nécessité de s'adapter au contexte, mais également à l'évolution des statuts tout au long du Programme au gré des promotions, fins de contrat, etc.

Le recours aux volontaires fait partie d'une stratégie globale du PNUD. Ceci rentre dans le cadre de la politique de l'ONU qui promeut le Volontariat via son programme des Volontaires des Nations Unies (VNU), ce qui explique la présence de 3 VNU dans l'équipe actuelle du Programme.

Les Volontaires du Programme ART GOLD du PNUD Maroc sont essentiellement issus de dispositifs nationaux (ex : Coopération monégasque) ou décentralisés (FELCOS de la Région Ombrie, Ville de Florence) et constituent une contribution majeure au Programme de la part de ses partenaires.

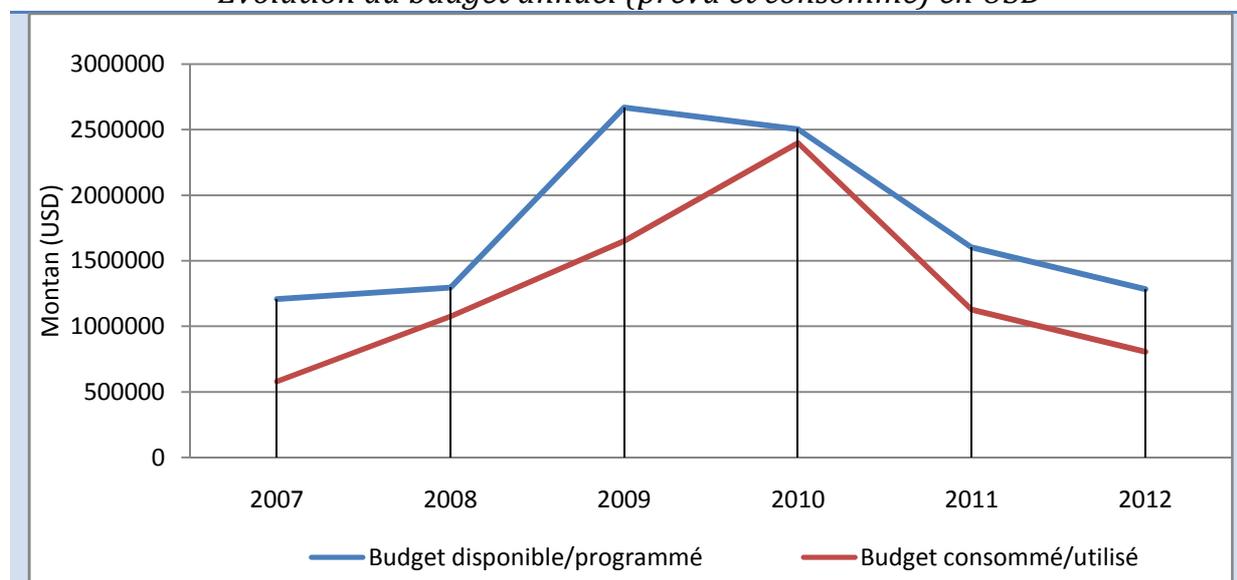
On peut cependant s'interroger sur l'impact du travail de ce type de recrues. Ce système engendre, dans certains cas, un *turn over* important peu propice au bon suivi des dossiers et au travail d'appropriation (changements d'interlocuteur). Il ne leur permet pas une bonne maîtrise des acteurs, rouages administratifs, dispositifs locaux. De même, ils peuvent avoir des difficultés sur le terrain à asseoir leur légitimité face aux acteurs locaux, en particulier les représentants des services déconcentrés de l'Etat.

Sur un autre plan, le programme ART GOLD du PNUD Maroc est apparu à plusieurs reprises comme un très bon tremplin professionnel : après avoir permis l'identification de certaines potentialités parmi des acteurs du programme, il a favorisé le renforcement de leurs capacités avant d'œuvrer à leur promotion. Plusieurs exemples peuvent être cités où des personnes passées par le programme se trouvent actuellement dans des postes de responsabilité au niveau national, voire même au niveau international.

Par ailleurs, beaucoup soulignent les qualités relationnelles des ressources humaines qui animent le programme. Même si elles sont parfois jugées insuffisantes comparées aux attentes, ou trop concentrées sur certaines activités, notamment événementielles, la disponibilité, la motivation, la convivialité, la capacité d'écoute, la réactivité, le sérieux des équipes locales et nationales sont régulièrement mises en avant par les partenaires et bénéficiaires du programme.

En matière de ressources financières et sur l'ensemble de sa durée de mise en œuvre, le programme a pu mobiliser un budget global de 10 563 610,7 USD dont 7 642 077,6 USD ont été réellement consommés. Ce qui représente un taux de consommation moyen de l'ordre de 72,34%.

*Evolution du budget annuel (prévu et consommé) en USD*



*Evolution annuel du taux de consommation du budget (en %)*

	Budget prévu (USD)	Budget consommé (USD)	Taux de consommation (%)
<b>2007</b>	1209000	579735,63	47,95
<b>2008</b>	1296225	1077112,75	83,10
<b>2009</b>	2668762,99	1651212,34	61,87
<b>2010</b>	2502537,42	2398906,72	95,86
<b>2011</b>	1603625	1128474,83	70,37
<b>2012</b>	1283460,25	806635,29	62,85
<b>Total</b>	<b>10563610,7</b>	<b>7642077,56</b>	<b>72,34</b>

Source : Plan de Travail Annuel et Combined Delivery Report 2007 – 2012

L'analyse de l'évolution du budget fait ressortir deux éléments importants : d'abord l'augmentation des montants mobilisés d'année en année et ensuite, la diversification des bailleurs et leur diversification.

L'augmentation du budget annuel prévu/consommé a en effet suivi le rythme d'évolution de la mise en œuvre des activités du Programme. Les budgets les plus importants sont constatés durant les années 2009/2010 soit, au moment où le programme a atteint « sa vitesse de croisière ».

La mobilisation des ressources reste l'un des points forts du Programme. En effet, ce dernier a pu, durant toute sa période de mise en œuvre, mobiliser des ressources différentes en augmentant le nombre de partenaires techniques et financiers de la coopération bilatérale ainsi que ceux de la coopération décentralisée.

L'analyse des informations issues des différents documents du Programme, notamment les plans de travail annuel et les *Combined Delivery Report*, montre que le nombre de partenaires techniques et financiers du PNUD pour la mise en œuvre du programme ART GOLD Maroc est passé de 3 en 2007 à 8 en 2012<sup>30</sup>, en passant par des fluctuations sur l'ensemble de la période.

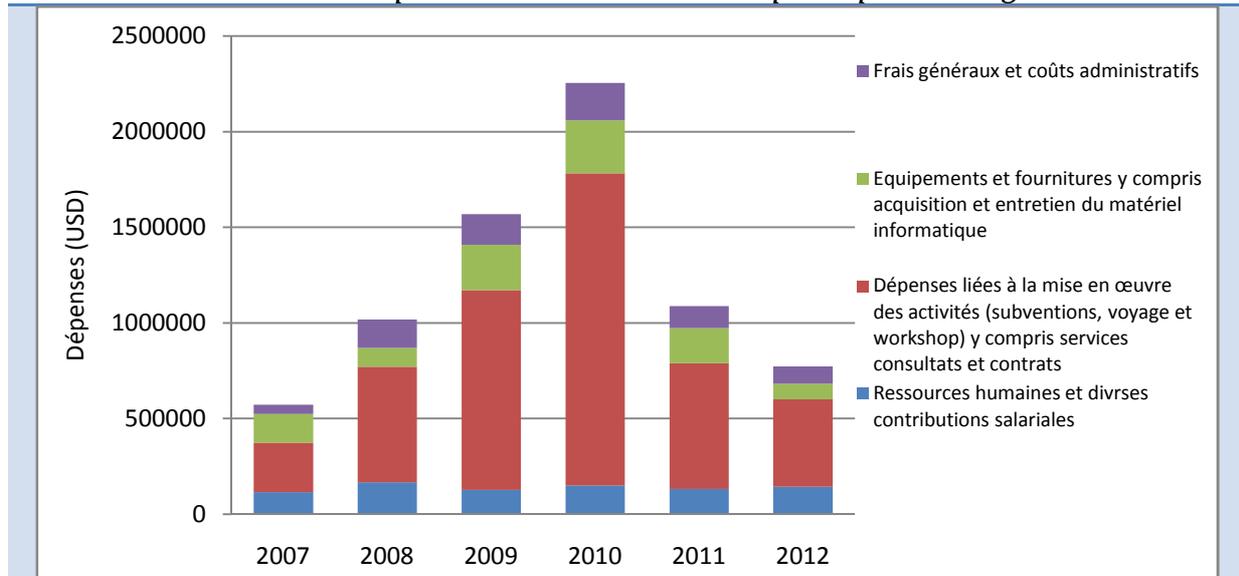
En terme d'utilisation des ressources financières, la reconstitution de la répartition des dépenses annuelles (Combined Delivery Report 2007 – 2012) selon quatre principales catégories<sup>31</sup>, fait ressortir que les dépenses sont essentiellement affectées à la mise en œuvre des activités du Programme. Sur l'ensemble de la période du Programme, ces dépenses représentent 64% du total des dépenses effectuées.

---

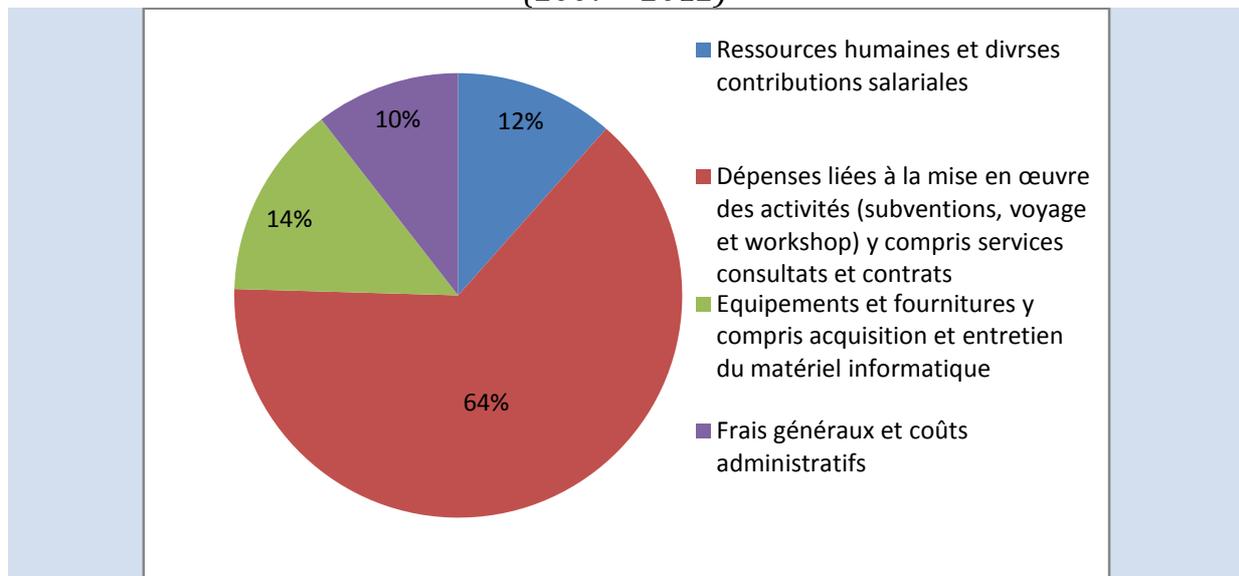
<sup>30</sup> La convention signée avec le Département Fédéral des Affaires Etrangères la Direction de Développement et de la Coopération Suisse et le programme ART GOLD du PNUD Maroc en novembre 2012, n'a pas été considérée dans cette analyse car, à ce jour, les différents rapports du programme ne mentionnent pas l'apport des Suisses.

<sup>31</sup> Les dépenses du programme ont été reconstituées selon les 4 catégories suivantes : 1) Frais généraux et coûts administratifs ; 2) Equipements et fournitures (y compris acquisition et entretien du matériel informatique) ; 3) Dépenses liées à la mise en œuvre des activités (subventions, voyage et workshop) y compris services consultants et contrats ; et 4) Ressources humaines et diverses contributions salariales.

### Evolution des dépenses annuelles selon les principales catégories



Répartition des dépenses par catégorie sur l'ensemble de la période du Programme (2007 - 2012)



Source : Données reconstituées à partir des Combined Delivery Report 2007 - 2012

Cette analyse permet de constater que les ressources financières mobilisées par le Programme ont été essentiellement affectées aux activités pour contribuer à la réalisation des produits prévus.

### 2.3. Une stratégie de communication et d'information performante :

Le Programme a fait preuve d'un savoir faire indéniable en matière de communication et d'information, et ce, de multiples façons :

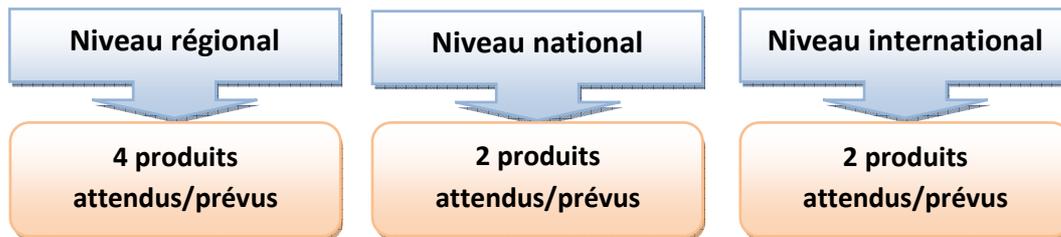
- Diffusion large et rapide des comptes rendus de réunions, rencontres, séminaires
- Importante médiatisation de chaque événement et action ;

- Création d'un site web dédié au programme ([www.pnud-gold.ma](http://www.pnud-gold.ma));
- Réalisation de documents de capitalisation de qualité autour de certains projets ;
- Réalisation d'une newsletter (diffusion irrégulière) ;
- Recours à un photographe professionnel pour la plupart des publications ;
- Diffusion en versions arabe, française et espagnole de nombreux documents de référence comme les Lignes Directrices ;
- Organisation d'activités de relations publiques : l'exemple de l'organisation de la venue d'Hélène CLARK, Administratrice du PNUD, Présidente du Groupe des Nations-Unies pour le Développement et sous Secrétaire général des Nations-Unies, venue visiter les projets ART GOLD du PNUD Maroc à Chefchaouen, en est le meilleur exemple ;
- Création d'une page Facebook et gestion de son contenu ;
- La Maison de Développement, co-administrée par le Programme et le Conseil Régional de Tanger – Tétouan et qui constitue également un espace de communication et d'information ;
- Etc.

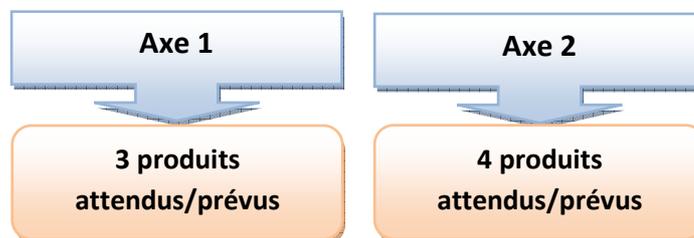
Il faut également signaler que l'unité communication du PNUD Maroc participe activement à la communication autour du Programme ART GOLD, à l'instar de ce qu'elle assure pour les autres programmes du PNUD au Maroc.

### 3. Evaluation de l'efficacité du programme

La logique du Programme, telle que décrite dans son document initial (Document du Programme 2007 -2009), a été bâtie autour de 3 objectifs spécifiques, 8 produits attendus/prévus et plusieurs indicateurs. Les objectifs spécifiques ont été formulés en fonction de l'échelle territoriale d'intervention à savoir, régionale, nationale et internationale.



Dans le deuxième cycle programmation (Document du Programme 2010 -2012), cette logique a été articulée autour de deux composantes de programme (axes) et 7 produits intermédiaires. Le lien entre ces derniers et le niveau territorial d'intervention n'est plus décrit d'une manière précise, même si dans les rapports d'activités, la référence aux objectifs spécifiques et aux différentes échelles d'intervention territoriale est reprise.



Cette différence de forme de présentation a rendu difficile l'appréciation de la logique du programme sur les deux cycles de programmation. A aucun moment, cette différence de logique de présentation n'a été expliquée pour permettre de relier les deux cycles de programmation et d'expliquer comment passer de la « logique territoriale » à la logique par « composante ».

Ainsi, à défaut de reconstruire un cadre des résultats pour l'ensemble de la durée du Programme, nous proposons d'évaluer les réalisations de ce dernier en fonction de deux cycles de programmation.

*Etat de la réalisation des produits du programme - cycle de programmation 2007 - 2009*

<b>Objectifs spécifiques</b>	<b>Produits prévus</b>	<b>Indicateur de réalisation</b>	<b>Observations</b>
<b>Objectif 1. Niveau régional : Renforcer les capacités des acteurs régionaux dans la programmation et la gestion du développement local intégré, participatif et internationalisé</b>	<i>1.1. Les Groupes de Travail Régionaux sont formés à la méthodologie de programmation ART GOLD et disposent des instruments nécessaires pour être opérationnels</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 60% des participants aux formations sont des élus et des représentants de la société civile, de l'Université et du secteur privé</li> <li>- Rapport des ateliers de programmation locale</li> </ul>	Produit réalisé
	<i>1.2. Des plans régionaux thématiques dans les 5 champs d'action ART GOLD et un plan d'action intégré et internationalisé sont formulés et adoptés dans chaque région</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de participants aux commissions thématiques et leur niveau de représentativité</li> <li>- Rapports des études réalisées</li> <li>- Rapports des ateliers de synthèse des plans thématiques</li> <li>- Plans d'action régionaux, national et international élaborés</li> <li>- Un dossier de projets et un plan de coopération internationale de chaque région élaborés</li> </ul>	Partiellement réalisé car : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les plans régionaux n'ont pas été formulés. Par contre, des lignes directrices ont été formulées et les acteurs de la coopération internationale, notamment ceux de la coopération décentralisée se sont engagés dans le financement et/ou le cofinancement de projets faisant partie des LDR.</li> <li>- Le dossier de projets et le plan de coopération internationale n'ont pas été élaborés même si une tentative d'élaboration d'une carte de la coopération décentralisée a été entamée mais non encore achevée.</li> </ul>
	<i>1.3. Les ressources de la coopération internationale sont orientées vers l'appui au processus de développement territorial et les projets de développement sont réalisés</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mécanismes de suivi et évaluation des projets mis en place</li> <li>- Nombre de projets mis en œuvre et de personnes et services bénéficiaires des projets</li> <li>- Rapport d'évaluation et de suivi des projets élaborés par les GTR</li> <li>- Nombre de brochures du Programme et de DMT diffusés auprès des partenaires</li> <li>- Nombre de documents de projets formulés et validés par la coopération décentralisée intéressée</li> </ul>	Produit réalisé mais certains indicateurs sont difficilement vérifiables notamment, les rapports d'évaluation et de suivi des projets par les GTR et le nombre de documents de projets formulés et validés par la coopération décentralisée intéressée.
	<i>1.4. Dans chaque région, les systèmes de données et</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de localités disposant d'un système d'indicateurs désagrégé et mis à la disposition de décideurs</li> </ul>	Produit non réalisé et/ou confondu avec d'autres interventions du

	<i>d'indicateurs statistiques au niveau provincial et régional, sont renforcés pour répondre aux besoins de la planification locale et du suivi de l'INDH</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'observatoire et mécanismes provinciaux établis et opérationnels</li> <li>- Nombre de rapports publiés et soumis aux gouverneurs et conseils provinciaux et régionaux pour son approbation</li> </ul>	programme car aucun indicateur ne peut être vérifié sauf si l'on considère les projets concernant les TIC (Ex : CU de Chefchaouen) comme des systèmes de données et indicateurs statistiques. A noter que ces activités devaient être menées dans le cadre d'un partenariat avec l'UNFPA, qui est revenue sur ses engagements.
<b>Objectif 2. Niveau national : Renforcer les capacités des acteurs nationaux dans la programmation et la gestion du développement local intégré et internationalisé</b>	<b>3.1.</b> <i>Les ministères partenaires du programme soutiennent le développement local participatif</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de représentants des ministères participants aux journées thématiques</li> <li>- Nombre de collaborations établies avec des projets sectoriels</li> <li>- Besoins de formation identifiés et hiérarchisés</li> </ul>	Produit réalisé et indicateurs facilement vérifiables
	<b>3.2.</b> <i>Les projets de coopération décentralisée sont recensés sur une carte de la coopération décentralisée</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carte élaborée et diffusée sur le web</li> <li>- Rapports élaborés et distribués aux parties concernées</li> <li>- Nombre de page avec le lien sur le recensement de la carte de projet de coopération au Maroc</li> <li>- 250 personnes assistent à la conférence internationale sur la coopération décentralisée au Maroc</li> </ul>	Produit non réalisé car : <ul style="list-style-type: none"> <li>- La carte n'a pas encore été élaborée (ou du moins) elle n'est pas encore diffusée</li> <li>- Les rapports n'ont pas été élaborés/diffusés</li> </ul>
	<b>1.1.</b> <i>Des partenariats de coopération décentralisée sont établis entre les acteurs des régions marocaines et les collectivités et institutions locales d'autres pays</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de DMT diffusés</li> <li>- Nombre et nature des échanges techniques réalisés</li> </ul>	Produit réalisé et indicateurs facilement vérifiable
<b>Objectif 3. Niveau international : Augmenter les possibilités de développement local et national en profitant des opportunités internationales</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de catalogues ART IDEASS diffusés</li> <li>- Nombre d'innovations identifiées et de brochures diffusées</li> <li>- Rapport de missions réalisées</li> <li>- Activités de sensibilisation au Genre et de mainstreaming intégrées dans les plans d'action régionaux et nationaux</li> <li>- Stratégies de développement économique local des régions élaborées</li> <li>- Nombre et nature d'initiatives réalisées</li> <li>- Programme et modules de formation établis et mis en œuvre</li> </ul>	Produit réalisé et indicateurs facilement vérifiables
	<b>1.2.</b> <i>Des rapports structurés sont établis entre les acteurs marocains et les réseaux thématiques ART</i>		

*Etat de la réalisation des produits du programme - cycle de programmation 2010 - 2012*

<b>Composante du programme</b>	<b>Produits prévus</b>	<b>Indicateur de performance</b>	<b>Observations</b>
<b>Axe 1. Renforcement des capacités de la DGCL et des collectivités locales des régions ciblées à travers la création d'outils de coordination des actions de la coopération décentralisée issus des documents stratégiques au niveau régional (Lignes Directrices) et local (Plans Communaux de Développement)</b>	<i>1.1. Les capacités de la DGCL sont renforcées à travers la mise en place de l'offre de service coopération décentralisée</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TDRs de l'Unité CD formulés</li> <li>- Une équipe de travail de l'Unité CD de la DGCL est créée</li> <li>- Un cours d'Expert en Coopération décentralisée et décentralisation est réalisé</li> <li>- 45 personnes ont participé au cours d'experts</li> <li>- Minimum 35% des participants femmes</li> <li>- 1 atelier sur l'offre de service de la CD par région est réalisé. Minimum 25 participants par atelier</li> <li>- Modalité de gestion financière change de DEX à NEX</li> </ul>	<p>Produits partiellement réalisés car :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les TDRs de l'Unité CD n'ont pas été formulés. Seul un rapport de l'esquisse pour la mise en place d'offre de service de coopération décentralisée a été élaboré et présenté.</li> <li>- Le passage de la modalité de gestion de financière de DEX à NEX n'a pas été effectué.</li> </ul>
	<i>1.2. Des points focaux de la coopération décentralisée sont mis en place au sein des régions (collectivités locales) afin d'améliorer la coordination des actions de la coopération internationale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TDRs des points focaux réalisées</li> <li>- Le nombre de points focaux CD désignés par région sont sélectionnés</li> <li>- Un espace de coordination de la CD est habilité dans chaque région/province (MD)</li> <li>- Au moins 2 ateliers sur le rôle des points focaux réalisés dans chaque région</li> <li>- Minimum 25 participants par atelier</li> <li>- Minimum 35% des participants sont femmes</li> </ul>	<p>Produits partiellement réalisés car :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au lieu de TDRs des points focaux, c'est un document de plate forme régionale de coordination de la CD a été réalisé et présenté aux différents partenaires</li> <li>- L'espace de coordination de la CD n'est réellement disponible qu'au niveau de la Région Tanger – Tétouan à travers la Maison de Développement.</li> </ul>
	<i>1.3. L'élaboration des documents stratégiques (Plans communaux de développement et Lignes directrices des régions pour la coopération internationale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moins 5 communes par Région pilote ciblée pour la réalisation de PCD</li> <li>- Au moins 4 partenaires de la CD accompagnent des PCD et LD par Région</li> <li>- Les GTP sont mis en place dans les Provinces des Régions</li> <li>- Au moins 4 ateliers réalisés par Région en méthodologie ART et pour la réalisation des PCD et LD</li> <li>- Minimum 25 participants par atelier</li> <li>- Minimum 35% participants femmes</li> <li>- 1 document de LD par région est publié</li> <li>- Au moins 5 PCD réalisés dans chaque région</li> </ul>	<p>Toutes les activités prévues au niveau de ce produit ont été réalisées sauf la mise en place des GTP dans les Province des Régions. En effet, en dépit des efforts déployés, le programme n'a pas réussi à activer ces structures provinciales.</p>
<b>Axe 2. Appui au développement local à</b>	<i>2.1. Des partenariats de la</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>- Au moins 5 PCD par Région et 1 document LD est approuvé</li> </ul>	Produits réalisés. A noter que les

<b>travers la mise en œuvre de projets en réponse aux stratégies communales et régionales avec l soutien de la coopération décentralisée</b>	<i>coopération décentralisée sont établis entre les acteurs des Régions et les collectivités et institutions locales d'autres pays</i>	<p>dans chaque Région par les autorités du territoire et par le CNC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moins 100 des PCD et LD sont envoyés aux partenaires de la CD</li> <li>- Au moins 2 missions de présentation des PCDs et LD sont réalisées en Europe</li> <li>- Au moins 15 missions de partenaires de la CD se rendent au Maroc</li> </ul>	<p>PCDs ont été approuvés par les Conseils Communaux. L'approbation des PCDs n'est pas dans les prérogatives du CNC</p>
	<i>2.2. Un plan d'action intégré articulé autour des PCDs est formulé et adopté par chaque région et commune ciblée</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 carte de la CD est réalisée pour chaque région concernée</li> <li>- Au moins un atelier de formulation conjointe de projets est organisé dans chaque province</li> <li>- Minimum 25 participants par atelier</li> <li>- Minimum 35% participants sont des femmes</li> <li>- Au moins 15 projets par Région menés par la CD répondent aux PCD et LD</li> <li>- Un site web de l'unité de CD est mis en place</li> </ul>	<p>Produits partiellement réalisés. Les activités concernant l'élaboration de la carte de la CD et la mise en place d'un site web pour l'unité de CD n'ont pas été réalisés. Pour la première activité, seule un listing de projets existe. Pour la seconde, la mise en place du site web n'a pas été effectuée car l'unité de CD n'a pas été créée.</p>
	<i>2.3. Les réseaux internationaux du Programme ART sont mobilisés et réalisent leurs plans d'action en articulation avec les PCDs et les LDR</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un document stratégique sur le développement économique local est réalisé dans chaque région</li> <li>- Au moins 2 innovations identifiées</li> <li>- 2 échanges avec des programmes ART réalisés</li> </ul>	<p>Produits réalisés</p>
	<i>2.4. L'articulation du développement local avec les politiques nationales et les processus internationaux est améliorée, en assurant un bon système de suivi et d'évaluation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le programme Cadre Multi donateurs est signé par le Gouvernement du Maroc (DGCL), le PNUD Maroc et la Hub PNUD Genève</li> <li>- Au moins 5 ministères et 50% de la CI participent au CNC</li> <li>- Participation d'au moins 15 personnes dans minimum 2 Forums internationaux</li> <li>- Résultats positifs (Min. 7 sur 10) des évaluations d'impact et des OMD réalisés</li> </ul>	<p>Produits partiellement réalisés car :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La création d'un système permettant le suivi et l'évaluation sur les impacts du programme au niveau local et sur l'appui de ce dernier aux processus nationaux, n'a pas été effectuée et/ou n'a pas été formalisée.</li> <li>- La réalisation d'une évaluation sur la réussite des OMD a été effectuée d'une manière superficielle à travers la revue de la contribution des projets d'impact dans la réalisation des OMD.</li> </ul>

D'une manière générale, les résultats prévus dans les deux documents de programmation ont été atteints sauf pour certains qui l'ont été partiellement ou très faiblement. C'est le cas, par exemple (dans le premier cycle de programmation, 2007 - 2009) le produit 1.2 de l'objectif spécifique 1 (*Des plans régionaux thématiques dans les 5 champs d'action<sup>32</sup> ART GOLD et un plan d'action intégré et internationalisé sont formulés et adoptés dans chaque région*) qui a été partiellement atteint ou encore le produit 2.2. de l'objectif spécifique 2 (*Les projets de coopération décentralisée sont recensés sur une carte de la coopération décentralisée*) qui n'a pas été atteint.

Pour le deuxième cycle de programmation (2010 - 2012), les produits 1 et 2 de l'axe 1 (Renforcement des capacités de la DGCL et des collectivités locales des régions ciblées à travers la création d'outils de coordination des actions de la coopération décentralisée issus des documents stratégiques au niveau régional (Lignes Directrices) et local (Plans Communaux de Développement)) n'ont été que partiellement réalisés alors que pour l'axe 2 (*Appui au développement local à travers la mise en œuvre de projets en réponse aux stratégies communales et régionales avec le soutien de la coopération décentralisée*), la réalisation partielle concerne les produits 2 et 3.

Par ailleurs, certains indicateurs sont difficilement vérifiables et/ou formulés sous forme d'*output*, ce qui ne facilite pas l'évaluation des produits prévus. Or, un indicateur doit être SMART<sup>33</sup>. Ce qui n'est pas le cas pour une partie des indicateurs existants notamment dans le document du programme 2007 - 2009. A titre d'exemple, les indicateurs du produit 1.2 de l'objectif spécifique 1 qui sont formulés sous forme de résultats/produits et ne sont de ce fait pas SMART. Aussi, tous les indicateurs évoquant l'élaboration de rapports et/ou études ne sont également pas SMART et se confondent facilement à des produits/résultats.

#### **4. Evaluation des mécanismes d'exécution et de gestion du programme**

Cette partie a été consacrée à la revue des modalités d'exécution et de réalisation du Programme et des facteurs qui ont contribué à sa bonne exécution/réalisation. Autrement dit, il s'agit d'apprécier les procédures de mise en œuvre du programme, la contribution de la concertation et de la coordination entre les partenaires dans l'exécution et l'apport du réseau de la coopération décentralisée dans la mise en œuvre des actions prévues dans le cadre du Programme.

---

<sup>32</sup> Ce qui correspond aux Lignes Directrices Régionales.

<sup>33</sup> SMART : Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et Temporellement défini.

#### **4.1. Des procédures flexibles qui facilitent la mise en œuvre du programme :**

En matière de procédures, contrairement à tous les autres programmes du PNUD Maroc, le Programme a bénéficié d'un mode de gestion direct, rendant plus flexible sa gestion. Ainsi, une fois que le plan annuel du travail détaillé est approuvé par le Comité National de Coordination, sur la base de ce qui émane du niveau local, il a la capacité de commencer à exécuter les décisions.

De la même façon, c'est très simplement que le Programme reçoit sur un compte - le seul de ce Programme - des financements de ses partenaires étrangers, qui permettent d'exécuter ensuite les projets.

En contrepartie, le Programme fournit à ses partenaires techniques et financiers des états d'avancement et des rapports narratifs et financiers selon les exigences standardisées et figurant dans les contrats avec ses différents financeurs.

S'agissant des projets d'impact, si un guide de procédures a bien été créé, il apparaît que les modalités de gestion des projets d'impact ont été adaptées, au gré de la dynamique territoriale et de l'évolution du contexte local.

#### **4.2. Une forte valeur ajoutée et une contribution en matière de concertation et de coordination reconnue et appréciée :**

Le ART GOLD du PNUD Maroc facilite l'implication des partenaires extérieurs à la dynamique locale, en apportant des informations opérationnelles, des contacts utiles et surtout, en les intégrant dans les dynamiques locales de concertation. Les acteurs de la coopération internationale disposent ainsi d'une meilleure visibilité du territoire ; ils bénéficient, en outre, d'un gain de temps et de moyens. Dans les régions marocaines non couvertes par le Programme, il n'existe strictement aucune structure qui joue ce rôle. Certaines administrations (CRI, Coordination régionale de l'ADS, Wilaya, etc.) peuvent donner quelques informations, quelques contacts mais n'offrent pas un service coordonné, très adapté et sur la durée. Aussi, les collectivités territoriales étrangères désireuses d'y développer et d'y faire vivre des partenariats doivent elles-mêmes disposer des moyens humains et financiers, ainsi que du temps, suffisants pour récolter tous les renseignements préalables (choix des interlocuteurs, priorités et stratégies nationales et locales, atouts/faiblesses du territoire, pénétration par d'autres acteurs internationaux de la coopération, etc.), suivre les projets qui sont initiés, palier d'éventuelles situations de blocage, mobiliser d'autres financements, etc. ...autant de

« services » que le Programme apporte à tout intervenant extérieur qui souhaite s'implanter dans l'Oriental ou dans la région de Tanger-Tétouan.

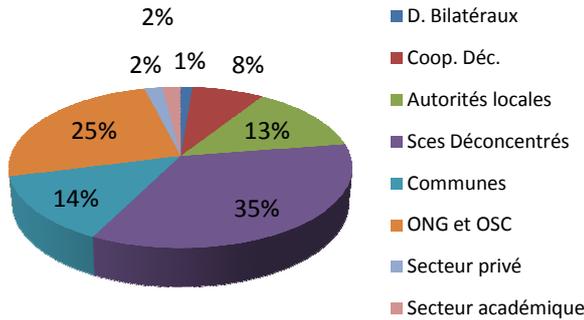
En 2007 aucune plate forme de concertation et de coordination n'existait. Le programme a réussi à en créer 13 (dont 2 GTR et 11 GTP) entre 2008 et 2010 dans la région de Tanger-Tétouan et celle de l'Oriental. On est passé en effet de 0 plate forme en 2007 (année du lancement du programme) à 5 en 2008, puis à 10 en 2009 pour atteindre les 13 plates formes en 2010.

<i>Les plates formes créées par le programme selon les zones d'intervention</i>		
Groupe	Région	Date de mise en place
GTR – Maison de Développement	Tanger - Tétouan	2008
GTP Tétouan	Tanger - Tétouan	2008
GTP Mdiq – Findeq	Tanger - Tétouan	2008
GTP Fahs – Anjra	Tanger - Tétouan	2008
GTP Larache	Tanger - Tétouan	2008
GTP Chefchaouen	Tanger - Tétouan	2009
GTR	Oriental	2009
GTP Berkane	Oriental	2009
GTP Jerada	Oriental	2009
GTP Taourirt	Oriental	2009
GTP Tanger – Asilah	Tanger - Tétouan	2010
GTP Ouazzane	Tanger - Tétouan	2010
GTP Figuig	Oriental	2010

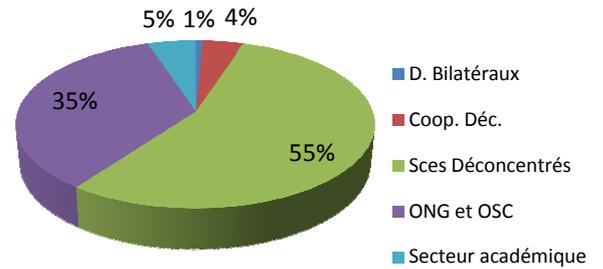
Le nombre total de participants aux plates formes est passé de 41 en 2007 à 155 en 2010 pour la région de Tanger – Tétouan et de 122 à 169 durant la même période pour la région de l'Oriental.

En outre, les participants à ces plates formes représentent plusieurs acteurs impliqués dans la dynamique territoriale du développement. Le graphique suivant donne la répartition, selon les données de l'année 2010, des participants selon leur appartenance.

### Région Tanger - Tétouan



### Région de l'Oriental

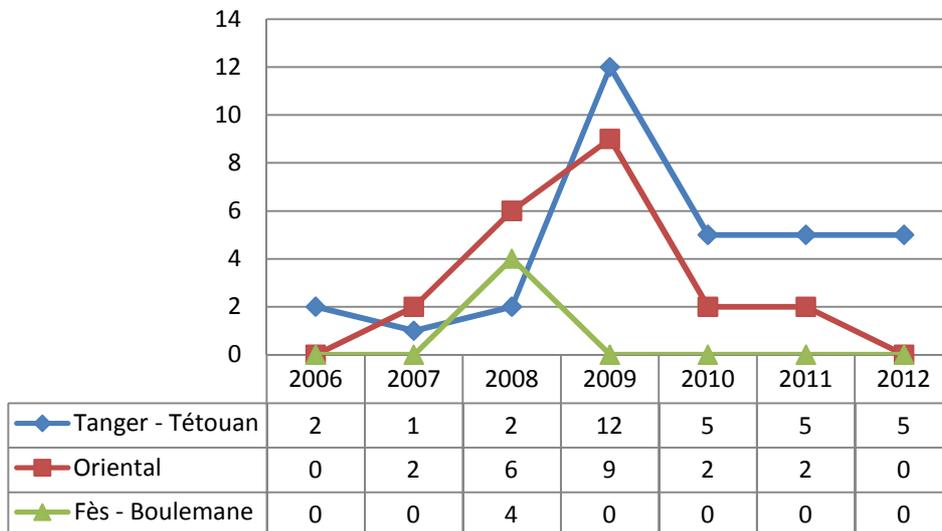


La lecture des graphiques précédents fait ressortir l'importance que représentent les services déconcentrés de l'Etat, ainsi que la société civile au sein de ces plates formes<sup>34</sup>.

Les conventions signées et les projets financés dans le cadre des plates formes créées ont également vu leur nombre suivre une croissance régulière, jusqu'à 2009, dans les trois régions.

### Nombre de projet réalisés annuellement par région

Nombre de projets réalisés annuellement par région



<sup>34</sup> A noter que dans la région de l'Oriental, autorités locales, Communes et secteur privé, ne sont pas représentés dans les plates formes créées.

Les plates formes créées ont permis la rencontre de personnes/entités œuvrant sur un même territoire sans pourtant se connaître et a ainsi favorisé la création de dynamiques relationnelles nouvelles au niveau des territoires.

A ce titre, des initiatives mises en œuvres par le Programme telles que le projet de cycle de «Formation des Formateurs des Travailleurs Sociaux dans la région de l'Oriental pour l'année universitaire 2009/2010»<sup>35</sup> ou encore le Forum de la société civile de Tanger, une expérience unique au Maroc, sont tout à fait emblématiques des relations qui se sont développées entre les acteurs locaux.

Ainsi, le cycle de «*Formation des Formateurs des Travailleurs Sociaux dans la région de l'Oriental pour l'année universitaire 2009/2010*», qui, de l'avis de tous, a « cassé de nombreuses barrières », a sans aucun doute renforcé l'ancrage de l'Université d'Oujda au sein du territoire régional et même au-delà, lui permettant ainsi de réfléchir à de nouvelles ambitions, comme celle de devenir un pôle national, voire africain, de formation dans le domaine social.

Sur un autre plan, la méthodologie du Programme ART GOLD du PNUD Maroc permet de structurer les relations au sein même des régions, entre collectivités locales, facilitant ainsi la création de réseaux. Le Réseau des villes stratégiques et des villes fortifiées dans la région de Tanger Tétouan en offre une très bonne illustration. Ainsi en 2011, grâce à l'accompagnement du Programme, s'est exprimée la volonté de sept villes de la région (Tanger , Tétouan, Chefchaouen, Larache, Ksar El Kbir, Asilah, Oued Laou) de coopérer et de se mettre en réseau, en vue de partager leurs expériences en matière de planification, de gestion des affaires locales et d'apprendre mutuellement en capitalisant les bonnes pratiques relatives à la gestion de problématiques communes liées à la gouvernance locale.

Par ailleurs, la « labellisation ART GOLD », d'un projet facilite la recherche de financements complémentaires : beaucoup de bailleurs s'inspirent des LDR pour décider de financer ou non des projets. Cette « labellisation » offre ainsi la garantie d'un projet qui a été concerté, qui répond aux stratégies nationales, régionales et locales, et dont la faisabilité a déjà été évaluée.

#### **4.3. Un réseau riche en matière de coopération décentralisée:**

Le Programme ART GOLD du PNUD Maroc est fortement apprécié pour la richesse de son réseau et de son « carnet d'adresses », surtout en matière de

---

<sup>35</sup> S'articulant avec l'Initiative Nationale de formation de 10 000 travailleurs sociaux à l'horizon 2012, répondant aux objectifs de l'INDH et complémentaires des projets sociaux en cours dans la région, ce projet émane des Lignes Directrices en appui à la stratégie de la Région de l'Oriental pour la coopération internationale et la coopération décentralisée, fruit de la concertation des GTP/GTR

coopération décentralisée. En effet, ce dernier offre aux collectivités territoriales et aux acteurs locaux marocains l'opportunité de participer à des rencontres internationales de haut niveau, telles que le 1<sup>er</sup> Forum mondial des agences de développement local qui s'est tenu à Séville, en octobre 2011, ou le 1<sup>er</sup> Forum des Autorités Locales UE-Maroc organisé à Cordoue, en mars 2010. Ce genre d'initiatives est une occasion pour nouer des contacts, voire même des partenariats entre les collectivités locales marocaines et celles du Nord.

Le réseau ART GOLD permet également aux acteurs locaux de bénéficier des connaissances et du savoir faire de spécialistes étrangers, à l'instar de Giancarlo Canzenelli, expert international en développement économique local, qui est venu en mission dans l'Oriental pour aider les acteurs locaux à définir des politiques et des stratégies de développement économique régional. Ce fut également le cas à travers la venue au Maroc des plus grands spécialistes italiens et espagnols des filières oléicole et apicole.

En outre, ce réseau a permis de nouer des relations Sud – Nord, à l'image de la mission de la coordinatrice du GTR de Tanger – Tétouan à New York pour participer au Forum de Haut niveau sur l'efficacité de l'aide au développement.

## **5. Les domaines du Programme qui requièrent des mesures correctrices**

Les difficultés rencontrées lors de l'exécution du Programme et celles qui risquent de compromettre la réalisation de ses produits/objectifs, ainsi que les éventuelles mesures qui ont été prises pour éviter et/ou réduire l'impact de ces difficultés sont présentées dans les paragraphes suivants.

### **5.1. Un système de concertation présentant certaines limites :**

Des lacunes observées dans le fonctionnement des GTR, notamment en termes de représentativité et d'assiduité de certains acteurs. En effet, il apparaît que les services déconcentrés de l'Etat, malgré l'importance de leur représentation dans les GTR, n'ont pas intégré le rôle attribué initialement aux GTR, les considérant comme une instance ressource et non décisionnelle et coordinatrice. A noter que les GTR disposent de termes précisant leurs objectifs, leur composition ainsi que les modalités de leur fonctionnement.

Par voie de conséquence, déconsidérant cette instance, ce sont des catégories secondaires, et non des responsables, qui ont été déléguées aux réunions des GTR sans avoir la possibilité de contribuer à la formulation des décisions. De la même façon, leur présence n'était pas assidue. Le programme a ainsi souffert du manque

de permanence et de stabilité des participants aux GTR mettant à mal la continuité du travail.

Dans l'Oriental, pour palier ce dysfonctionnement, le Wali a pris un arrêté imposant aux services déconcentrés de désigner nommément un représentant permanent au sein du GTR. Dans cette même région, un « noyau dur » issu du GTR s'est constitué pour en améliorer l'efficacité, composé de cinq personnes représentants le PNUD, la Wilaya, le Conseil Régional, l'ARCOD.

Il apparaît également que certains acteurs clés des territoires ne participent pas aux GTR, tels que certaines grandes associations.

De façon générale, le manque de légitimité des GTR, en l'absence d'un statut juridique clair, a affaibli cette instance en termes d'influence sur les autres institutions locales qui ne sont pas toujours enclines à être coordonnées et orientées. Egalement en termes de concrétisation de ses décisions par la mise en œuvre des projets.

## **5.2. Les GTP, maillons faibles du dispositif :**

Le GTP a été conçu sur le modèle du CPDH de l'INDH, alors que les différences entre les deux sont notables, engendrant par conséquent des fonctionnements différents. Ainsi, Le CPDH possède ses propres fonds et que le GTP ne dispose d'aucune autonomie financière, ni de compétences décisionnelles.

En outre, le CPDH est un organe prévu par la Loi avec des prérogatives bien définies, alors que le GTP n'a pas de statut juridique. A noter que le Programme ART GOLD du PNUD Maroc a encouragé le CPDH à intégrer davantage la société civile en tant qu'acteur<sup>36</sup>, impliqué dans la définition des choix et non uniquement en tant que bénéficiaire de subventions.

Le GTP n'aurait-il pas dû servir à renforcer le CPDH, en favorisant la concertation, la mutualisation et la coordination, plutôt que de développer une instance parallèle non décisionnelle ?

Les coordinateurs des GTP ainsi que certains membres, ont toujours été conviés aux réunions des GTR. Or, selon certains, le GTP n'a pas de relation avec le GTR<sup>37</sup>,

---

<sup>36</sup> En théorie, les ILDH (Initiatives Locales pour le Développement Humain) sont proposées au niveau communal par le CLDH (Comité Local pour le Développement Humain) composé de 1/3 d'élus, 1/3 de représentants des services extérieurs et 1/3 des représentants de la société civile. Les ILDH sont ensuite transmises au CPDH, présidé par le Gouverneur, pour décision.

<sup>37</sup> Selon les cas, car certaines personnes sont à la fois membres des GTP et GTR.

alors qu'il aurait fallu dès le début impliquer le GTP dans le GTR et intégrer le GTP dans la planification régionale.

### **5.3. Faible implication des parties intéressés, partenaires et bénéficiaires dans la gestion du programme:**

Dans sa conception, le Programme ART GOLD du PNUD Maroc ne prévoit pas l'implication des partenaires et des bénéficiaires dans sa gestion.

Si ces acteurs sont impliqués dans les Groupes de travail et dans la mise en œuvre, et le suivi des projets d'impact, ils ne le sont pas dans la gestion du Programme ART GOLD, elle-même assurée par les équipes PNUD locales et nationale.

Seules les réunions du CNC, qui se déroulent au niveau national, sont une occasion de débat, d'échange et de concertation pour la définition des plans d'action annuels du Programme.

### **5.4. Forte implication de la société civile mais leadership pour les collectivités locales :**

Si l'on constate une forte implication de la société civile au sein du Programme, contribuant fortement à son animation, le leadership demeure du niveau des collectivités locales (ce qui est en conformité avec les objectifs du Programme), et ce, pour plusieurs raisons, parmi lesquelles :

- La société civile, tant au niveau national, que régional et même communal, ne forme pas un tout unifié et homogène lui permettant de peser plus particulièrement au sein d'un programme comme le ART GOLD du PNUD Maroc ;
- Dans la grande majorité de ses composantes, la société civile marocaine se caractérise par un faible niveau de compétences, limitant ses éventuelles prétentions en termes d'implication ;
- Le Programme étant initié et porté par la DGCL, il apparaît légitime que les principaux acteurs en soient les collectivités locales.

Néanmoins, il est à noter que dans le contexte actuel, en réponse aux principes mêmes de la bonne gouvernance locale, la société civile est fortement encouragée à s'impliquer dans la gestion de la « chose locale » et à œuvrer en partenariat avec les collectivités. Ces encouragements sont désormais formalisés à travers notamment :

- L'article 139 de la Constitution du 1<sup>er</sup> juillet 2011 : « Des mécanismes participatifs de dialogue et de concertation sont mis en place par les

Conseils des régions et les Conseils des autres collectivités territoriales pour favoriser l'implication des citoyennes et des citoyens, et des associations dans l'élaboration et le suivi des programmes de développement. Les citoyennes et les citoyens et les associations peuvent exercer le droit de pétition en vue de demander l'inscription à l'ordre du jour du Conseil, d'une question relevant de sa compétence. »

- L'article 14 de la Charte communale de 2009 qui crée la Commission de la parité et de l'égalité des chances (CPEC) qui est un cadre privilégié de participation et de concertation, visant à associer les différents acteurs/actrices locaux, dont la société civile dans la gouvernance de leur commune et le développement local.

Cette évolution en faveur d'un rapprochement entre les collectivités territoriales et la société civile a fortement été encouragée par le Programme ART GOLD du PNUD Maroc. Citons notamment l'organisation du 1<sup>er</sup> Forum Régional pour la coordination de l'action de la société civile, organisé à Tanger par le Conseil Régional de Tanger – Tétouan en partenariat avec le programme ART GOLD du PNUD Maroc en mai 2009. Le projet mené avec l'Association Marocaine de Solidarité et de Développement en partenariat avec l'ONG Solidaridad Internacional Andalucía, est également à mentionner ; mené en 2010-2011 dans la Région de Tanger-Tétouan, il visait à sensibiliser et à accompagner les associations dans le processus de planification stratégique locale.

#### **5.5. Des insuffisances constatées dans la conception du programme :**

Le Programme est intervenu sur des territoires déjà très soutenus de façon générale, en particulier par la DGCL, et plus particulièrement en matière d'appui à la décentralisation :

- Programme GLM de la Coopération canadienne dans la région de Tanger Tétouan ;
- Présence massive du FAMSI à travers notamment son réseau AN MAR dans les régions de l'Oriental et de Tanger Tétouan ;
- Présence de nombreuses collectivités territoriales françaises dans l'Oriental : Ville d'Aix en Provence/CU Oujda, Région Champagne Ardenne/Région Oriental, Conseil Général de Seine-Saint-Denis/CU Figui, (qui ont tous les trois bénéficié de financements du programme PAD Maroc), Ville de Stains/CU Figui, Ville de Lille/CU Oujda.

Ce soutien, parfois relativement ancien, atteste du fait qu'à l'arrivée du programme ART GOLD du PNUD Maroc en 2007, les régions de l'Oriental et de Tanger Tétouan n'étaient pas dénuées de stratégies et de projets de territoire et que le programme onusien a dû tenir compte d'un certain existant.

Il aurait fallu davantage clarifier l'objectif de la mission du Programme au départ pour éviter le malentendu<sup>38</sup> qui s'est produit et qui persiste : beaucoup de bénéficiaires ont des difficultés à voir le Programme en tant que facilitateur, accompagnateur et outil. L'image qu'il a véhiculé à travers la mise en œuvre des projets d'impact<sup>39</sup> a renforcé cette perception.

Mais force est de reconnaître que la plupart des acteurs de développement, particulièrement publics, à l'instar de l'ADS, ont beaucoup de difficultés à se départir de cette image de bailleur alors qu'ils voudraient exprimer celle d'accompagnateur et de diffuseur de méthode.

Dès sa conception, le Programme ART GOLD du PNUD Maroc n'a pas voulu ou n'a pas réussi à peser vis-à-vis des institutions marocaines, en particulier la DGCL, pour en dépasser les contraintes et disposer d'une certaine capacité à faire évoluer les rouages administratifs. Il aurait dû s'émanciper davantage pour ne pas subir encore aujourd'hui la lourdeur du partenariat institutionnel qui affecte le travail par trop de bureaucratie au détriment de la concertation. La difficulté de GTP à fonctionner et à répondre à leurs objectifs, en est une très bonne illustration.

## **6. Les succès enregistrés dans l'exécution du programme**

Au-delà des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du programme et des facteurs exogènes qui ont rendu difficile l'atteinte de certains résultats, plusieurs succès ont cependant été enregistrés par le Programme. Les plus importants sont développés dans les points suivants.

### **6.1. Le processus d'élaboration des PCD :**

Mandaté par la DGCL pour accompagner la réalisation des PCD dans les communes de plus de 35 000 habitants de ses deux territoires d'intervention, le Programme a largement contribué au renforcement du capital humain et à l'appui des villes dans l'élaboration de leurs PCD :

- L'implication du Programme dans les PCD a changé la perception des élus vis-à-vis de ce programme. Beaucoup estiment que non seulement ART GOLD du PNUD Maroc a tenu ses promesses en la matière mais qu'il a durablement changé la façon de gérer les affaires publiques locales.

---

<sup>38</sup> A ce titre, il faut souligner que tous les acteurs nationaux et internationaux du développement sont concernés par ce genre de malentendu et que le programme ART GOLD du PNUD Maroc a déployé d'énormes efforts pour exprimer le contraire. Une évolution positive a d'ailleurs été constatée depuis le lancement du programme, notamment durant sa deuxième période.

<sup>39</sup> Le programme a financé des projets d'impact jusqu'à 2009.

- Contrairement à d'autres programmes d'appui à la réalisation des PCD, le ART GOLD du PNUD Maroc a eu le mérite de faire faire le travail par les Communes elles-mêmes, et non pas en faisant à leur place. Le programme a mis en place un accompagnement de qualité en respectant l'échéancier prévu. Le travail a été rigoureux, minutieux, basé sur une action de proximité et respectueux de la démarche prônée par le guide en faveur d'une approche intégrée.
- L'approche adoptée par le Programme pour les PCD a permis d'améliorer les relations fonctionnaires/élus en valorisant le rôle des fonctionnaires : le technicien a mis en avant le pouvoir du savoir ; il a montré que l'élu pouvait compter sur ses équipes. Cela a créé une dynamique, une confiance mutuelle et davantage de transparence.
- Ce processus a également permis de valoriser le rôle de la Commune par rapport à la Province, qui détenait jusqu'alors le savoir et le pouvoir. Son positionnement a évolué aussi du fait que grâce au Programme et à la coopération décentralisée, la Commune est désormais ouverte sur son environnement extérieur et à même de développer de nouveaux partenariats.

## **6.2. L'élaboration des Lignes Directrices Régionales :**

Les Lignes Directrices Régionales sont le produit de tout un processus de concertation et de mise en cohérence au niveau territorial. Processus qui a impliqué l'ensemble des acteurs concernés par le développement territorial. C'est en ce sens que l'élaboration de LDR constitue un succès du programme au vu de la dynamique de concertation et de coordination qu'elle a pu et su mettre en place.

A noter en outre à ce niveau que le Programme a contribué à l'élaboration du Plan régional de développement de l'Oriental puisque les Lignes directrices ont été prises en considération par les consultants chargés de l'élaboration du Plan Stratégique de Développement de l'Oriental.

## **6.3. Renforcement des relations entre la société civile et les collectivités locales :**

Une participation au GTR a permis aux associations locales de jouer un rôle dynamique dans le processus de concertation, de développer une certaine relation de confiance avec les collectivités propice à davantage d'échanges entre ces entités de l'espace local.

Le rôle dynamique que jouent les représentants de la société civile dans les GTR, donne une image très favorable auprès des autres acteurs. Les associations locales sont désormais sollicitées pour plus de participation et d'implication dans « la chose locale ».

#### **6.4. Impact positif de la formation sur la décentralisation /coopération décentralisées sur les ressources humaines locales :**

La formation « expert en décentralisation/coopération décentralisée », initiée et mise en œuvre par le Programme, a eu un impact très positif sur les ressources humaines locales, à titre individuel comme de façon globale :

- Elle a été très bénéfique en termes de renforcement des compétences ;
- Elle a été très bénéfique en termes de confiance : confiance dans le territoire et dans la collectivité locale, dans l'intérêt de servir au niveau territorial, alors qu'auparavant, travailler dans une collectivité locale (et davantage encore dans une Commune, plutôt que dans une Province), signifiait pour le fonctionnaire travailler dans une administration mineure. Il se percevait comme un fonctionnaire de catégorie inférieure par rapport au fonctionnaire central, ou par rapport au fonctionnaire des services déconcentrés de l'Etat. Cette formation, en « décomplexant » les bénéficiaires et en les aidant à porter un nouveau regard sur leur environnement professionnel a contribué à favoriser un certain dynamisme ;
- Cette formation contribue non seulement à la création d'une fonction publique territoriale, mais favorise également la constitution d'une élite locale ;
- Elle a favorisé la promotion professionnelle de certains bénéficiaires.

#### **6.5. Positionnement du Maroc comme plate forme de diffusion dans le cadre de la coopération Sud - Sud - Nord :**

Le Programme a renforcé le positionnement du Maroc en tant que plate forme de diffusion dans le cadre de la coopération Sud Sud Nord. Ainsi, suite aux engagements du Mémorandum d'Entente de Coopération Sud-Sud, établi en septembre 2011 à Rabat entre la Mauritanie, le Maroc, le Sénégal et le Gabon dans le cadre du Programme ART GOLD du PNUD Maroc, ainsi qu'au Plan d'action conjoint au titre de 2011/2012, une mission de coopération Sud-Sud et d'échange a été organisée en décembre 2011 en Mauritanie, et une mission d'appui technique a eu lieu en mai 2012 au Gabon.

## 6.6. Capacité d'adaptation dans un contexte marqué par divers aléas et évolutions :

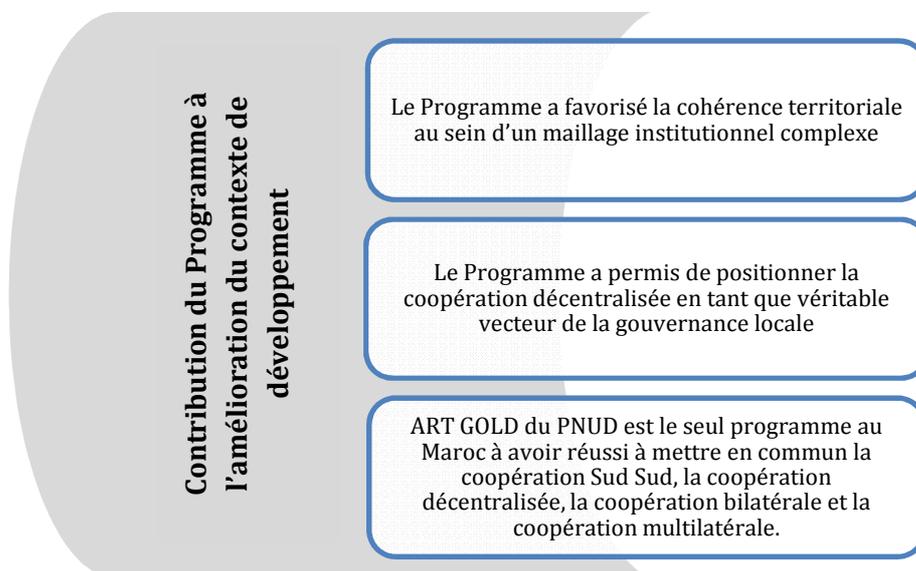
Le Programme a démontré une très bonne capacité adaptative en résistant à beaucoup d'aléas et évolutions : changements de walis, élections, processus de régionalisation avancée, nouvelle Constitution, vacance à la tête de l'ANCLM, processus lié au Schéma National d'Aménagement du Territoire, etc.

## 7. Analyse des résultats du programme

Les résultats du Programme ont été analysés à travers trois aspects issus des questions d'évaluation à savoir, les effets prévus à long terme, les mécanismes et moyens disponibles pour garantir la durabilité des résultats obtenus ainsi que la valeur ajoutée du Programme.

### 7.1. Les effets prévus à long terme du programme :

Certains signaux du Programme ART GOLD du PNUD Maroc permettent de dire que ce dernier contribuera à l'amélioration du contexte de développement de manière générale (dans les aspects institutionnels, sociopolitiques, économiques, environnementaux). Les signaux les plus perceptibles sont repris dans le schéma suivant.



## **7.2. Des mécanismes et des moyens disponibles pour garantir la durabilité des résultats du programme :**

Le programme ART GOLD du PNUD Maroc a mis en œuvre des mécanismes et des moyens en mesure de garantir la durabilité de ses résultats. Cependant, certaines faiblesses subsistent et méritent d'être soulignées, afin que des solutions adaptées puissent être envisagées.

Il s'agit notamment de la question de l'appropriation. En effet, pour certains, cette question aurait dû constituer un pré requis et être posée et solutionnée lors de l'élaboration du Programme. L'appropriation aurait pu être optimisée par un meilleur engagement effectif des élus et un engagement accru de la Wilaya et des services déconcentrés.

Cependant, l'appropriation ne dépend pas uniquement des ressources d'un programme, mais de la volonté des institutions de s'en approprier les mécanismes et les instruments mis en place.

En outre, il est difficile d'envisager la pérennisation du programme sans ressources financières suffisantes. C'est également le cas s'agissant de son transfert à d'autres régions du Maroc ; en effet, une simulation a été réalisée par l'ADPN en vue d'un éventuel développement du Programme ART GOLD du PNUD Maroc dans la région d'Al Hoceima Taounate.

Au-delà de la durabilité, **l'institutionnalisation du dispositif** développé par le Programme se pose avec acuité. En effet, au niveau régional, la pérennisation des GTR, en tant que mécanismes et structures, est soulevée, en particulier concernant leur future forme juridique ou statutaire qu'ils vont être amenés à adopter pour continuer à fonctionner.

La **coordination de la coopération décentralisée** est sans aucun doute indispensable ne serait-ce que dans un souci de cohérence et d'économie. Une réflexion autour d'un dispositif auquel prendrait part l'ensemble des acteurs locaux (collectivités, société civile, chambres consulaires, université, etc.) a été engagée, en particulier dans l'Oriental. Les collectivités locales, n'ayant à ce jour, par la capacité légale de gérer des fonds, c'est la forme associative qui sera certainement privilégiée. Est ainsi fortement évoquée l'idée d'une plateforme de coordination, institutionnalisée, intitulée Fondation Régionale de l'Oriental pour la Coopération Décentralisée (FROCOD), qui sera pilotée par le Conseil Régional de l'Oriental et composée essentiellement des membres du GTR tel qu'il est constitué actuellement. La Maison du Développement, hébergée et animée par le

Conseil Régional de Tanger Tétouan<sup>40</sup>, a vocation également à répondre aux mêmes objectifs :

- Utiliser la coopération comme un levier en appui à la stratégie régionale de développement aux PCD ;
- Mutualiser un certain nombre de ressources humaines et d'outils
- Améliorer la coordination et le suivi de la coopération décentralisée
- Créer un espace de concertation, d'information et d'échange d'expériences ;
- Coordonner en réseau les intervenants dans le cadre la coopération décentralisée.

D'aucuns évoquent également, le portage des GTR par les structures existantes telles que le Réseau des villes stratégiques, et ce, en attendant l'institutionnalisation des structures et mécanismes créés dans le cadre de la mise en œuvre de la Régionalisation avancée.

Au niveau national, **une institutionnalisation du dispositif ART GOLD** dépend de la volonté politique. Un consensus semble se dessiner en faveur de la création d'une **instance nationale de coordination de la coopération internationale, dont la coopération décentralisée**, qui soit une structure permanente dont les mécanismes favorisent et facilitent notamment :

- L'action internationale des collectivités locales marocaines ;
- La coordination des interventions des collectivités territoriales étrangères au Maroc ;
- La coordination des interventions des coopérations bilatérales ou multilatérales d'appui à la décentralisation ;
- La mutualisation des moyens humains et financiers mis en œuvre dans le cadre de la coopération décentralisée ;
- Les relations entre le MAEC et la DGCL.

Cette instance devra être dotée d'un fonds, abondé par différentes coopérations et reposer sur un ensemble d'outils partagés et de règles de fonctionnement opposables aux acteurs.

Selon des personnes interviewées à la DGCL, le Programme ART GOLD du PNUD Maroc a la légitimité et l'expérience pour élaborer ce dispositif, à partir d'une démarche participative. Le Document de Programme 2010-2012 évoque également cette perspective.

---

<sup>40</sup> Le Conseil Régional vient d'affecter deux personnes supplémentaires à l'animation de la Maison du Développement.

Concernant l'avenir proprement dit du Programme, la volonté de la DGCL est de s'approprier la démarche ART GOLD. Ce qui ne signifie pas son adaptation au niveau central, mais à tous les niveaux, à travers une gestion assurée par les autorités marocaines. Une des premières traductions de cette appropriation pourrait être l'intégration de la Maison du Développement (initiative ART GOLD) au sein de la Maison de l'Elu (initiative DGCL).

L'institutionnalisation du Programme ART GOLD du PNUD Maroc sera également conditionnée au rôle qu'il jouera dans la mise en œuvre du nouvel UNDAF (2012-2016) sur les questions de gouvernance.

Sur un autre plan, pour la plupart des partenaires du Programme, celui-ci, en ayant su anticiper les tendances et en ayant aidé les acteurs à changer leur perception du territoire, et leur mentalité (approche participative), a préparé les acteurs locaux à la Régionalisation avancée. Il peut aller plus loin, notamment en matière de renforcement de capacités ; à ce titre, la DGCL entend solliciter le Programme pour préparer un vivier de fonctionnaires prêts à travailler en Région, à la mise en œuvre de la Régionalisation avancée.

Au niveau communal, le Programme ART GOLD du PNUD Maroc est particulièrement attendu des Communes ayant bénéficié de son appui dans l'élaboration des PCD, à la fois pour leur apprendre à mobiliser des fonds afin de mettre en œuvre les PCD et aussi pour les accompagner sur la voie de l'intercommunalité.

Enfin, en matière de transfert de l'expérience du Programme ART GOLD du PNUD Maroc aux pays du sud, le Maroc est sollicité en ce sens et s'est engagé par voie de convention qu'il a concrétisée notamment par l'organisation de plusieurs missions au Gabon, Sénégal, Mauritanie, Liban, Tunisie, etc.

### **7.3. La valeur ajoutée de la méthodologie du Programme ART GOLD du PNUD Maroc**

La méthodologie adoptée par le Programme ART GOLD du PNUD Maroc présente une valeur ajoutée en contribuant aux principes de la Déclaration de Paris<sup>41</sup> notamment en termes de promotion des principes d'Appropriation, d'Alignement, d'Harmonisation<sup>42</sup> ainsi que la contribution à la réalisation des OMD.

#### ***7.3.1. Contribution du programme à l'Appropriation (leadership des partenaires) :***

La Déclaration de Paris considère le renforcement des capacités comme un aspect fondamental permettant d'améliorer les résultats en matière de développement et atteindre les objectifs d'appropriation, d'alignement de l'aide et de responsabilité mutuelle.

Le Programme ART GOLD du PNUD Maroc, en réponse à la demande de la DGCL, a joué un rôle stratégique en matière de renforcement des capacités des cadres de la DGCL à travers diverses activités de formation, d'échange et de transfert de compétences. Un programme riche et diversifié, auquel ont participé les cadres des différentes divisions de la DGCL, a été élaboré et mis en œuvre par le Programme ART GOLD du PNUD Maroc : cours d'experts en décentralisation et coopération décentralisée, formation des élus et cadre administratifs et technique de la DGCL, échanges techniques avec les collectivités locales européennes en matière d'appui à l'élaboration des PCD.

Ainsi, les efforts déployés par le Programme en matière d'accompagnement et de renforcement des capacités ont abouti à des résultats renforçant l'appropriation nationale et la responsabilité mutuelle, induisant des changements dans les règles institutionnelles et les systèmes organisationnels.

---

<sup>41</sup> La Déclaration de Paris, souscrite en mars 2005 par une centaine de représentants de gouvernements et d'organisations internationales, s'appuie sur 5 concepts essentiels destinés à améliorer la coopération: Appropriation, Alignement, Harmonisation, Gestion Axée sur les Résultats et Responsabilité Mutuelle

<sup>42</sup> Les critères d'évaluation des principes d'appropriation, d'alignement et d'harmonisation ont été élaborés sur la base de la grille disponible dans la « Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005)/programme d'action Accra (2008) » (OCDE).

### *Réalisation des indicateurs liés à la Promotion du principe d'appropriation*

Les partenaires nationaux dirigent/leadent la coordination de l'Aide Officielle au Développement (AOD) dans le processus de programmation/planification et de budgétisation nationales/régionales/locales. La création du CNC dans pour le suivi et la mise en œuvre du Programme ART GOLD du PNUD Maroc en est un exemple. Les autres programmes de l'AOD sont également dirigés d'une manière directe ou indirecte par les partenaires nationaux.

Les administrations territoriales intègrent la société civile et promeuvent la participation des citoyens dans les processus d'identification des lignes directrices, de la programmation/planification, gestion et évaluation. A titre d'exemple, l'élaboration des LDR régionales a vu la participation de la société civile dans l'ensemble du processus. L'élaboration des PCD dans les communes appuyées par le programme ART GOLD du PNUD Maroc est également un exemple de la promotion de la participation citoyenne et d'implication de la société civile dans la définition et la mise en œuvre des objectifs des priorités de développement.

**La planification, le suivi et l'évaluation du Programme ART GOLD du PNUD Maroc intègre des indicateurs des activités et des ressources pour que :**

L'intégration du secteur privé dans les processus territoriaux de planification reste le maillon faible de la dynamique actuelle. Les multiples tentatives pour impliquer les acteurs du secteur privé dans les processus locaux d'identification et de mise en œuvre des projets de développement ont été vouées à l'échec<sup>43</sup>.

Le programme ART GOLD du PNUD Maroc a favorisé le leadership des instances régionales, à travers les GTR, dans les processus d'alignement et harmonisation de l'AOD présents dans territoire. Même si ce leadership reste limité et concentré essentiellement sur l'identification et la proposition d'une feuille de route pour les différents intervenants sur le territoire, il représente néanmoins une avancée appréciable pour atteindre l'objectif de la mise en cohérence et la coordination au niveau des territoires. Autrement dit, les structures régionales créées dans le cadre du programme, disposent la méthodologie nécessaire et des mécanismes adaptés pour répliquer les processus de concertation et de mis en cohérence mis en œuvre dans le cadre du programme ART GOLD.

Au niveau national, l'accès à l'information concernant l'AOD est difficile. Seuls les acteurs bien avertis peuvent accéder à ce type d'information. Au niveau régional, les GTR communiquent autours des processus de concertation et des résultats obtenus (LDR). Ces informations sont accessibles à l'ensemble des acteurs y compris la population. La communication et l'information concernent également les projets ayant obtenus des financements nationaux ou via l'AOD. La Maison de Développement, localisée au sein même du Conseil Régional de Tanger – Tétouan est un espace de communication et d'information, destiné à l'ensemble des acteurs locaux.

<sup>43</sup> Cette situation n'est pas propre au programme ART GOLD du PNUD Maroc mais concerne, d'une manière générale, tous les programmes de développement. L'implication du privé au Maroc reste très timide et prend la forme, chez quelques entreprises de grande envergure, d'actions rentrant dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises.

### **7.3.2. Contribution du Programme à l'Alignement (partenaires - donateurs) :**

Le programme ART GOLD du PNUD Maroc et son réseau de partenaires de la coopération décentralisée, ainsi que les nouveaux partenaires mobilisés au fur et à mesure, ont privilégié comme porte d'entrée pour l'intervention au Maroc l'alignement avec les stratégies et politiques nationales et locales. Dans cette perspective, le programme a développé un ensemble de mécanismes permettant de garantir une réponse adéquate, cohérente et répondant aux priorités du pays au niveau national et local.

Le Comité National de Coordination (CNC), présidé par le ministère de l'Intérieur, le ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération et le PNUD, et composé d'une dizaine de ministères sectoriels et agences de développement, de représentants de la société civile, universités et organismes de coopération bilatérale et multilatérale, est un espace de débat et de concertation qui garantit l'articulation des actions menées dans le cadre du Programme avec les stratégies et les politiques du pays.

## *Réalisation des indicateurs liés à la Promotion du principe d'alignement*

### **La planification, la suivi et l'évaluation du programme ART GOLD du PNUD Maroc incorpore des indicateurs, activités et ressources pour que :**

L'accord cadre du Programme ART GOLD du PNUD Maroc est déterminé par la demande du Maroc et non par l'offre des donateurs. En effet, le Programme intervient dans un contexte national caractérisé par des évolutions importantes en matière de décentralisation et de promotion de la planification stratégique participative en prenant en compte le genre. L'intervention du Programme vient en appui au processus piloté par la DGCL.

Le Programme ART GOLD du PNUD a pu, à travers les projets qu'il a appuyés, mobiliser des budgets nationaux (Maroc) – donateurs destinés à renforcer les stratégies nationales de développement humain (INDH, mise en œuvre des projets issus des PCDs, ...), OMD, équité de genre et droits humains au niveau local, régional et national. A ce titre, plusieurs projets ont été cofinancés par des budgets nationaux et des contributions de bailleurs/donateurs étrangers.

Cet indicateur est pris en compte notamment dans le cadre des réunions régulières du CNC, celles destinées à la programmation annuelle des activités du programme.

Le Programme ART GOLD du PNUD Maroc, à travers les réunions régulières du CNC mais également la coordination et la mise en cohérence des interventions au niveau territorial, notamment de la coopération décentralisée a effectué des processus de planification, de programmation et mise en place entre partenaires et donateurs des projets au niveau de ses zones d'intervention.

Le programme n'est pas habilité à prendre des décisions, mais il a favorisé une dynamique local, notamment à travers les structures et les mécanismes de concertation créés, en mesure de prendre de décision et/ou de peser sur les décisions prises sur le terrain.

Le programme utilise des systèmes de suivi et évaluation du PNUD Maroc eux même adaptés aux systèmes nationaux.

Les GTR et la Maison de développement constituent des espaces/mécanismes où société civile locale et donateurs se rencontrent. De plus, le Programme a pu organiser plusieurs manifestations qui ont permis des échanges entre ces deux acteurs.

Au niveau national, l'information circule entre les donateurs et les partenaires nationaux (ministères et autres administrations centrales). Au niveau régional, dans les zones d'intervention du ART GOLD, l'information circule entre les différents acteurs à travers les GTR.

Le Programme a favorisé la création de mécanismes/structures de fonctionnement et a renforcer des capacités chez les partenaires locaux et nationaux afin que ces derniers conduisent l'exécution et la gestion participative des actions de développement avec des perspectives genre et environnement. Les différentes formations assurées par le Programme vont dans ce sens.

Le Programme a favorisé la création de structures et le renforcement des capacités en matière de participation de la population des citoyens et des organisations de la société civile au niveau local régional et national. L'appui apporté dans l'élaboration des PCD au niveau local, l'élaboration et la diffusion d'un guide sur les PCD des villes de plus de 35 000 habitants ainsi que toutes les formations/expertises réalisés en parallèle à cet appui sont autant d'éléments réalisés par le Programme.

Tous les projets appuyés par le programme ART GOLD du PNUD Maroc, en fonction de leurs domaines d'intervention respectifs, respectent les accords internationaux en matière des droits humains, genre et environnement.

### **7.3.3. Harmonisation avec les autres donateurs :**

Le programme ART GOLD du PNUD Maroc répond aux mêmes objectifs que les autres programmes internationaux d'appui au processus marocain de décentralisation. En effet, sous l'égide de la DGCL du ministère de l'Intérieur, de nombreux programmes internationaux d'accompagnement des collectivités locales marocaines dans le processus de décentralisation, visant en particulier l'instauration d'une culture de planification stratégique participative et d'une politique de renforcement de capacités de ces collectivités, ont été mis en œuvre dès 2005.

Les principaux programmes en termes de durée, de moyens humains et financiers mobilisés et de niveau de structuration sont le Programme d'Accompagnement du processus de Décentralisation Marocain (PAD Maroc), le Projet de Gouvernance Locale (PGL), le Projet Gouvernance Locale au Maroc (GLM). A l'instar du Programme ART GOLD Maroc, tous sont co gérés par la DGCL.

Dans cette mobilisation internationale en faveur du processus marocain de décentralisation, il est nécessaire de mentionner également les interventions de l'Union Européenne, l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID) et la contribution allemande.

L'harmonisation de l'Aide Officielle au Développement (AOD) est rendue difficile car les différents donateurs et leurs partenaires marocains ne parviennent pas à travailler d'une manière coordonnée à travers l'adoption de procédures simples et transparentes.

Le Programme ART GOLD du PNUD Maroc a, dans ce cadre, offert une opportunité aux bailleurs de fonds (collectivités locales étrangères et leurs fondations, Agences des Nations Unies, ...) un cadre de référence et une plate forme dans l'objectif de travailler ensemble, selon une approche et dispositif communs, autour d'un programme unique avec des objectifs à atteindre conjointement.

Dans ce sens, plusieurs conventions et accords ont été signés avec des partenaires désirant appuyer les processus de décentralisation et de développement au Maroc<sup>44</sup>.

Le programme ART GOLD du PNUD Maroc a ainsi adopté un Plan Opérationnel d'Action (POA) comme outil pour la mise en œuvre des ses actions/projets. Ce

---

<sup>44</sup> Conventions signées avec le Ministère des Affaires Etrangères Italien, la Commune et la Province e Florence, Unicef Maroc, le Programme PAD Maroc,... en plus des autres partenaires intéressés par la coopération avec les collectivités locales marocaines tels que la Région de Valence, le Gouvernement des Iles Baléares, la Province de Como et l'Agence Catalane de la Coopération pour le Développement.

plan est établi chaque année conjointement avec les différents acteurs de développement locaux, nationaux et internationaux et ce, dans une logique d'articulation, de coordination et de complémentarité des actions des différents bailleurs dans une perspective d'amélioration de l'efficacité de l'AOD.

Le POA donne une grande importance au partage d'information et travaux d'analyse conduits par les différents partenaires de la coopération internationale présents au Maroc. A ce titre, des réunions fréquentes sont organisées avec les Ambassades/services de coopération (France, Italie, Belgique, Espagne, Suisse, ...) et des missions et des visites de terrain conjointes sont organisées.

Le programme ART GOLD du PNUD Maroc participe également aux différents travaux de groupes thématiques afin de passer en revue les activités de chaque donateur et de chercher des synergies et des complémentarités. Aussi, le Programme organise annuellement la réunion du CNC pour partager avec les différents participants les résultats atteints et planifier conjointement les activités à réaliser l'année suivante.

D'autre part, le Programme a élaboré une ébauche de carte de la coopération décentralisée qui offre une nouvelle plate forme d'échange et de coordination de la coopération décentralisée. Cette carte constitue également une source d'informations de base pour un futur élargissement de la carte des projets de développement en cours de finalisation par le ministère de l'Economie et des Finances en partenariat avec le PNUD et l'AECID.

---

#### *Réalisation des indicateurs liés à la Promotion du principe d'harmonisation*

#### **La planification, le suivi et évaluation du Programme ART GOLD du PNUD Maroc intègre des indicateurs, activités et ressources pour :**

Les donateurs externes sont intégrés dans le programme à travers leur participation au CNC mais également dans le cadre de leur participation dans les différentes réunions des GTR.

Des accords et des conventions sont signés avec les donateurs qui participent/coordonnent avec le programme au Maroc, pour la réalisation et l'utilisation de diagnostics des LDR. C'est dans que les projets appuyés par la coopération décentralisée s'intègrent tous dans les LDR élaborés par les GTR.

La signature de conventions avec d'autres donateurs (gouvernementaux et non gouvernementaux) qui prennent part/coordonnent avec le programme au Maroc, pour établir des stratégies d'aide conjointe.

L'établissement des accords/conventions avec des donateurs (gouvernementaux et non gouvernementaux) qui coordonnent avec le programme au Maroc pour l'utilisation des modèles/formats de suivi et évaluation de leurs contributions respectives vers ce qui sont des référents sectoriels, territoriaux/transversaux pertinents du Maroc.

L'établissement des accords/conventions avec des donateurs (gouvernementaux et non gouvernementaux) qui coordonnent avec le Programme au Maroc pour l'utilisation partagée de l'assistance techniques internationale. Cet indicateur n'a pu être vérifié dans les

activités mises en œuvre par le Programme

Le Programme a permis, à travers le CNC (au niveau national) et les GTR au niveau régional, de favoriser l'existence d'espaces/structures de coordination et d'harmonisation entre donateurs.

Le Programme fait valoriser la coopération inter agences dans le cadre des Nations Unies au Maroc à chaque fois que cela est possible/nécessaire. C'est le cas par exemple, de l'implication de l'UNICEF dans la mise en œuvre du programme à travers le Mémorandum d'accord entre PNUD et UNICEF concernant l'agent de gestion pour une gestion groupée des fonds (octobre 2008).

La collaboration entre le Programme et la coopération décentralisée est très étroite vu que l'un des objectifs de ce dernier est l'harmonisation et la coordination des actions de la coopération décentralisée au niveau territorial.

Les donateurs qui collaborent avec le programme s'inspirent des LDR élaborés par les GTR. A ce titre, ils utilisent les mêmes processus/documents d'identification des besoins

Les donateurs qui participent/coordonnent avec le Programme au Maroc, effectuent une programmation/planification conjointe au niveau des territoires d'intervention du programme.

Les donateurs qui prennent part/coordonnent avec le Programme au Maroc gèrent conjointement, délèguent l'exécution / planification conjointe, ont un seul dialogue les partenaires locaux pertinents des différents niveaux territoriaux. C'est le cas au niveau national dans le cadre des réunions du CNC et au niveau régional dans le cadre des GTR.

Les donateurs qui participent/coordonnent avec le Programme au Maroc, utilisent les mêmes indicateurs de résultats et effectuent des évaluations conjointes.

Les donateurs qui participent/coordonnent avec le Programme, ont une voix commune destinée à concerter avec le Maroc la façon de réduire la charge administrative. Cet indicateur est réalisé au niveau régional. Cependant, au niveau national, il est encore difficile d'arriver à ce genre de concertation.

Au niveau national, l'information circule entre donateurs. Au niveau régional, la circulation de l'information est beaucoup plus difficile.

Le programme a favorisé la coopération Sud – Sud à travers la mise en œuvre de plusieurs activités d'échange de connaissance, d'expertise et de transfert de technologie.

#### **7.3.4. Contribution à la réalisation des OMD<sup>45</sup> :**

Le Programme ART GOLD du PNUD Maroc a contribué à la mise en œuvre de projets de développement local et humain, conduits par des ONG et des collectivités locales appuyés par des partenariats multi acteurs. 68 projets ont ainsi été soutenus en réponses aux Lignes Directrices formulées par les GTR (y

---

<sup>45</sup> Pour rappel, les 8 OMD sont : 1) Réduction de l'extrême pauvreté et de la faim ; 2) Assurer l'éducation primaire pour tous ; 3) Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; 4) Réduire la mortalité infantile ; 5) Améliorer la santé maternelle ; 6) Combattre le VIH/Sida, le paludisme et d'autres maladies ; 7) Assurer un environnement durable ; 8) Mettre en place un partenariat mondiale pour le développement.

compris les projets de renforcement des capacités), dont 34 dans la région de Tanger Tétouan, 30 dans la région de l'Oriental et 3 dans la région de Fès Boulemane (Rapport d'activités 2010).

Pour la plupart, ces projets contribuent à la réalisation de l'ensemble des OMD mais selon une importance variable. Les OMD 8 à savoir « Mettre en place un partenariat mondial pour le développement » et l'OMD 3 « Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes » sont le plus représentés avec un nombre important de projets. Ceci est en totale cohérence avec la stratégie et les objectifs du programme ART GOLD du PNUD Maroc en termes de facilitation de développement de partenariat et de promotion des aspects liés au genre et à l'égalité des sexes.

Le nombre de projets qui contribuent au reste des OMD est relativement faible par rapport à celui des OMD 8 et 3.

# Déductions et conclusions

---

S'inscrivant parfaitement dans la volonté de l'Etat marocain en faveur de la décentralisation, le Programme ART GOLD du PNUD Maroc a appuyé la DGCL dans la dynamique lancée pour promouvoir un développement local durable. Cet appui s'est concrétisé à travers deux axes, à savoir, d'une part, l'accompagnement en amont du processus de décentralisation et de développement humain au niveau local et, d'autre part, la facilitation de la coordination de la coopération internationale au niveau local en appui à l'application des principes de la Déclaration de Paris et de l'Agenda d'Accra.

L'accompagnement en amont a porté sur la création d'espaces de réflexion au niveau territorial/régional. La constitution des GTR, regroupant l'ensemble des acteurs impliqués dans la dynamique territoriale de développement a permis d'ancrer un processus d'échange, de débat et de concertation multi acteurs autour des problématiques territoriales de développement. C'est ainsi que le programme a facilité, à travers les activités des GTR, l'élaboration des documents stratégiques destinés, en premier lieu, à la coopération internationale. Les Lignes Directrices Régionales (LDR) sont ainsi les résultats d'un long processus d'échange, de débat et de concertation multi acteurs.

Quant à la facilitation de la coordination de la coopération internationale, le Programme a pu intervenir à plusieurs niveaux :

- Au niveau régional, avec la création de plateformes régionales de coordination de la coopération internationale.
- Au niveau national, en plaidant pour la création d'une unité de coordination de la coopération décentralisée au sein de la DGCL, ainsi qu'en appuyant le renforcement des capacités des élus et des cadres de l'administration à travers la mise en œuvre d'un programme de formation bien ciblé en fonction des besoins.
- Au niveau local, sur la base de la demande du territoire, la programmation de fonds conjoints avec les acteurs de la coopération internationale présents sur le terrain. C'est dans ce cadre que les projets d'impacts ont été mis en œuvre.

Sur le plan opérationnel, le Programme ART GOLD du PNUD Maroc a pu, à travers les divers types d'activités qu'il a mis en œuvre, produire un ensemble de « success stories ». En effet, le processus d'élaboration des PCD des Communes urbaines, l'élaboration des LDR, la nouvelle perception de la coopération

décentralisée, le renforcement des relations entre la société civile et les collectivités locales, l'impact de la formation sur les ressources humaines locales, etc., sont autant de démonstrations des réussites obtenues par le programme.

En outre, la revue des réalisations du programme permet de dégager des bonnes pratiques. La Maison de Développement, le cours d'experts international sur la coopération décentralisée et la décentralisation, l'accompagnement des PCD, la coopération Sud – Sud, les Réseaux des villes stratégiques, etc. sont des bonnes pratiques issues du Programme en se référant aux critères d'institutionnalisation, de systématisation formelle, de l'articulation avec les autres acteurs et de l'empowerment.

Au vu des nouvelles données contextuelles marquées par la Régionalisation avancée, et de l'anticipation du programme, l'échelon « régional » comme échelle d'intervention pertinente, la DGCL, consciente, de la dynamique positive engagée par le Programme, désire s'approprier l'initiative lancée par ce dernier. Les mécanismes restent cependant à définir.

D'un point de vue pratique, les résultats de l'évaluation permettent de constater que le Programme est pertinent au regard de l'ensemble des critères d'évaluation. L'analyse des aspects stratégiques et de la méthodologie adoptée par le programme témoigne du degré de pertinence de celui-ci.

En terme d'efficience, la conception du programme a été correctement menée au regard des objectifs visés par l'initiative ART GOLD et des résultats attendus. Les ressources mobilisées ont été utilisées d'une manière optimale pour obtenir les produits prévus.

Néanmoins, ces ressources (notamment les ressources humaines), sont considérées comme insuffisantes au regard des ambitions affichées par le programme, notamment en termes d'extension de ses zones d'intervention, mais également face à l'accroissement de la demande locale impulsée par le succès du programme. Dans ce sens, il faut rappeler que nous parlons d'un Programme dont la durée est les moyens sont limités à la différence par exemple d'une Agence de développement. A ce titre, l'augmentation des ressources peut être envisagée dans le cadre d'une appropriation nationale.

Sur le même plan, le Programme, en impliquant des ressources humaines locales, a fortement favorisé l'appropriation nationale de la dynamique, des processus et activités développés et/ou mis en œuvre.

Enfin, concernant l'efficacité, l'ensemble des produits prévus par le Programme ont pu être réalisés et ce, malgré l'existence d'un certain nombre de contraintes face auxquelles il a montré une forte capacité d'adaptation.

Les principales conclusions issues des différentes analyses réalisées dans le cadre de cette évaluation, sont présentés sous forme d'une matrice FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces).

<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dimension fortement novatrice du programme, forte valeur ajoutée largement reconnue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Handicap de la génération antérieure Art Maghreb pour le lancement en 2007</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exemplarité de la méthodologie ART GOLD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement asymétrique du programme selon les régions et collectivités ciblées, en fonction du niveau très variable de l'engagement des acteurs locaux (limite intrinsèque de la méthodologie ART GOLD)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche fortement intégrative du développement local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuffisance de la coordination interministérielle au niveau central comme au niveau local pour assurer le suivi du Programme et des projets, selon l'esprit ART GOLD (appropriation de la méthodologie par les acteurs)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte capacité de mobilisation et de fédération des acteurs locaux, nationaux et internationaux aux cultures et modes de gestion très différents</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le système de monitoring du Programme procure une vision très claire et transparente sur la globalité du programme, mais ne permet pas une évaluation fine projet par projet sur l'ensemble du cycle de vie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fort impact sur la dimension participative de la planification et des projets locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu ou pas d'expériences de projets public-privé</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proximité des équipes ART GOLD avec les acteurs locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressources humaines de qualité, mais en nombre restreint au regard des ambitions du programme</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme bien décentralisé dans sa gestion malgré les contraintes liées à un système et une culture de gestion nationale encore très centralisée, voire centralisatrice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre limité de régions touchées par le Programme</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Succès notables et durables du programme, lorsqu'il est porté par des élus locaux (exemple de Chefchaouen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comitologie évolutive (pour des raisons externes au programme) : déconnexion relative entre le niveau communal, préfectoral-provincial, et régional</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité des publications issues du programme (notamment les Lignes directrices, dont l'impact est à la fois opérationnel et pédagogique, ainsi que les PCD, délivrés en plusieurs langues)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impact limité du Programme sur le processus de déconcentration, sur la responsabilisation et la coordination des acteurs étatiques locaux</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impact réel sur l'amélioration de la coordination de l'aide (le CNC est la seule instance à inviter au moins une fois par an tous les acteurs internationaux)</li> </ul>	

- Intégration complète avec les politiques publiques nationales	
- Impact fort sur les coopérations Sud-Nord-Sud	
- Succès de l'approche mixte projets d'impact - projets structurants	
- Concentration stratégique sur le niveau régional dès le démarrage du programme	
- Amélioration sensible de la perception positive de la coopération décentralisée	
- Efficacité et simplicité de la procédure en exécution directe	
- Progression forte du budget depuis 2007, en programmation comme en exécution	
- Responsabilisation des acteurs locaux dans le processus de justification des dépenses	
- Impact fort sur la prise de conscience de l'impératif de l'initiative locale pour garantir le succès et la pérennité des projets	
- Forte appropriation de la méthodologie ART GOLD par les acteurs et bénéficiaires	
<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
- Accélération du processus de décentralisation avec la régionalisation avancée inscrite dans la nouvelle Constitution (accompagnement futur des transferts de compétences, mise en place des AREP, de la nouvelle fiscalité locale, des nouveaux fonds etc.)	- Baisse des ressources financières disponibles des organisations internationales et de coopération, dans le contexte de la crise mondiale - y compris du principal partenaire espagnol (malgré l'annonce d'une stabilité des crédits en 2012)
- Poursuite des programmes de renforcement des capacités régionales, provinciales et communales, avec la DGCL	- Baisse des ressources financières disponibles au sein des pouvoirs publics marocains
- Renforcement de la dynamique d'institutionnalisation du programme, avec la mise en place d'un Conseil national	- Baisse du nombre de partenaires impliqués

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fort potentiel de collaboration avec les autres programmes des Nations-Unies au Maroc (UNDAF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persistance d'un faible niveau de coordination interministérielle au niveau central et local, en particulier dans la période transitoire d'incertitude liée à la préparation de la régionalisation avancée (2012-13)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arrivée de nouveaux bailleurs de fonds intervenant sur la gouvernance locale suite au « printemps arabe » (ex : BERD)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Démotivation de certains acteurs locaux de la coopération décentralisée, du fait des difficultés opérationnelles, des baisses de ressources, ou des changements politiques des scrutins locaux au Maroc ou dans les pays partenaires</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persistance d'attentes fortes des acteurs locaux par rapport au programme, et de leur volonté d'implication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faiblesse persistante des ressources financières et humaines des collectivités locales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volonté exprimée par l'INDH de relancer le partenariat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque important lié à une nationalisation trop rapide du programme à l'ensemble des régions marocaines : si cet objectif est hautement souhaitable, il ne saurait être porté que par les pouvoirs publics marocains, l'équipe ART GOLD étant actuellement sous-dimensionnée pour assurer le nécessaire accompagnement sur le terrain en cas d'élargissement rapide à plusieurs autres régions</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volonté du MAEC de s'impliquer plus dans le suivi du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arrivée du ministère de la Modernisation des Secteurs Publics dans le réseau ART GOLD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volonté de renforcer l'utilisation des TIC - potentiel important de l'open data au Maroc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégrations possibles avec de grands projets industriels public-privé (Nord et Oriental), dans la perspective de trouver de nouveaux financements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation du Sommet mondial CGLU à Rabat en octobre 2013, plateforme idéale de promotion de l'expérience ART GOLD au Maroc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>

# Recommandations

---

Au-delà des résultats positifs atteints, des concrétisations et des réussites du Programme, quelques recommandations s'imposent et méritent une attention particulière, afin de rendre les interventions similaires à venir plus efficaces et de permettre aux différents programme d'appui à la décentralisation de répondre aux attentes des partenaires nationaux/locaux et ainsi, inscrire les processus en cours dans une dynamique favorable au développement local durable.

10 recommandations opérationnelles sont formulées au terme de cette évaluation. Ces dernières portent sur des aspects liés à la mise en œuvre des actions d'appui au processus de décentralisation. Ainsi, afin de renforcer l'efficacité de ces actions, il est recommandé de :

1. Favoriser un échange de procédés et de bonnes pratiques entre le programme ART GOLD du PNUD Maroc et l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH 2). Un rapprochement entre les deux favoriserait sans aucun doute une convergence territoriale de programmes et de projets de développement. Il pourrait s'opérer notamment par une formation des acteurs INDH à la méthodologie ART GOLD.

La deuxième phase de l'INDH étant axée en grande partie sur le développement des activités génératrices de revenus, le Programme ART GOLD pourrait valoriser l'importante expertise qu'il a acquise en la matière dans le cadre de la mise en œuvre des projets d'impact. Le Programme ART GOLD a également démontré sa capacité à mobiliser des experts étrangers, en particulier dans ce domaine des activités génératrices de revenus (ex : Projet de développement de la filière apicole dans l'Oriental), qui pourrait tout à fait enrichir la nouvelle phase de l'INDH.

2. Accroître les ressources financières par l'élargissement de la coopération à d'autres acteurs notamment le secteur privé, les Marocains Résidents à l'Étranger et la société civile nationale et étrangère, et ce, particulièrement dans le contexte actuel de crise économique et budgétaire parmi les partenaires traditionnels du Programme ART GOLD en matière de coopération décentralisée.<sup>46</sup> Une implication d'intervenants

---

<sup>46</sup> En 2013, seuls parmi les collectivités locales espagnoles, les Gouvernements andalous et catalan devraient maintenir quelques activités au Maroc, mais de façon réduite.

tels que la Fondation Mohamed V, le ministère des Marocains Résidents à l'Étranger, le Conseil de la communauté marocaine à l'étranger, le secteur privé (ex : CGEM, Chambres de Commerce Marocaines et Étrangères au Maroc, etc.) dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises, peut constituer un apport appréciable pour renforcer les processus et mécanismes initiés et promus par le Programme ART GOLD du PNUD Maroc.

L'accroissement des ressources financières peut également se faire à travers un rapprochement avec les grands projets industriels dans le processus de programmation et de planification (exemple de MASEN dans le Nord et l'Oriental), ce qui devrait permettre de dégager des ressources financières supplémentaires, notamment sur des grands projets public-privé.

3. Développer les innovations institutionnelles telles que l'intercommunalité et de façon générale, promouvoir les groupements intercommunaux. Le succès de l'appui à l'élaboration des PCD a favorisé une prise de conscience de l'intérêt de ces innovations et a créé ainsi un climat propice au lancement de telles évolutions novatrices. Les initiatives engendrées par le Programme, telles que le Réseau des villes stratégiques et le Réseau des villes fortifiées, sont autant d'exemples à promouvoir, à vulgariser dans le cadre d'une stratégie de développement d'institutions supra communales.
4. Associer davantage dans les formations, en tant que modérateurs, les anciens bénéficiaires de formations et favoriser la création de réseaux de bénéficiaires. Il s'agit de favoriser un transfert de compétences et d'appropriation pour créer, au niveau local, les conditions de réplique des processus et mécanismes promus par le programme.
5. Développer la culture et la pratique de l'évaluation parmi les acteurs publics et associatifs du développement local. Le Programme ART GOLD, à travers son initiative novatrice « Evaluation entre homologues », a amorcé cette dynamique qui doit être poursuivie et élargie.
6. Multiplier les rencontres régionales, nationales et internationales d'échanges d'expérience et de réflexion, ayant trait en particulier à la préparation à la Régionalisation avancée, et ce, dans ses aspects les plus techniques.

7. Après la phase pilote menée dans les Régions de Tanger Tétouan et de l'Oriental, élargir le Programme aux autres régions de manière progressive pour répondre aux attentes des autres territoires et répliquer les bonnes pratiques qu'il a produites.
8. Nécessité d'inventorier les bonnes pratiques de la coopération décentralisée pour les opérationnaliser sur tout le territoire marocain. Dans ce sens, l'élaboration et la mise à jour d'une carte de la coopération décentralisée, dans les territoires ART GOLD puis à l'échelle nationale, seraient d'un apport appréciable. A ce titre, il faut rappeler que la carte est un instrument de coordination qui contribue à accroître l'efficacité et l'efficacités de l'aide au développement. Elle est un outil de suivi des politiques des collectivités locales et régionales en matière de coopération au développement et vise à informer les parties concernées, notamment les décideurs et les acteurs de ces politiques, des activités menées dans le domaine de la coopération décentralisée.
9. Poursuivre les efforts engagés pour le passage des modalités de gestion de DEX à NEX visant à favoriser l'appropriation nationale par la DGCL du Programme. Le passage progressif de la modalité d'exécution de DEX à NEX prévu par le programme, ne s'est pas encore réalisé car l'unité de la coopération décentralisée au niveau de la DGCL n'a pas encore été créée (voir recommandation n° 7). Dans le même sens, il s'agit également de garantir la durabilité des processus et mécanismes promus par le Programme ART GOLD du PNUD Maroc à travers une implication financière de la DGCL, une fois l'unité de coopération décentralisée créée et le passage de DEX à NEX assuré.
10. Poursuivre les efforts en matière de renforcement des capacités des acteurs locaux pour favoriser l'appropriation au niveau local et national. En effet, depuis son lancement en 2007, le Programme ART GOLD du PNUD Maroc a positionné l'appropriation des processus, mécanismes et outils comme une pierre angulaire de son intervention. Cette importance est perçue à travers les efforts de renforcement des capacités et l'implication des acteurs locaux dans toutes les phases du Programme ce qui a permis le renforcement du leadership de ces acteurs par rapport aux différentes initiatives de développement au niveau local/territorial. A ce titre, les GTR jouent un rôle essentiel dans le montage des projets locaux,

la négociation et le suivi des actions de la coopération internationale déjà présente ou désireuse d'opérer dans les régions cibles.

Que se soit dans la région de Tanger –Tétouan ou dans celle de l'Oriental, les dispositifs mis en place ont permis une appropriation du processus engagé par le Programme ART GOLD du PNUD Maroc. La Maison de Développement, piloté par le Conseil Régional est un espace de coordination et de concertation entre les acteurs locaux, nationaux et internationaux dans la Région de Tanger – Tétouan. Dans la région de l'Oriental, l'institutionnalisation de la plateforme de coordination de la coopération internationale sous une forme juridique associative, nommée Fondation Régionale de l'Oriental pour la Coopération Décentralisée (FROCOD) devrait permettre le passage de relais entre le programme ART GOLD du PNUD Maroc et les acteurs locaux.

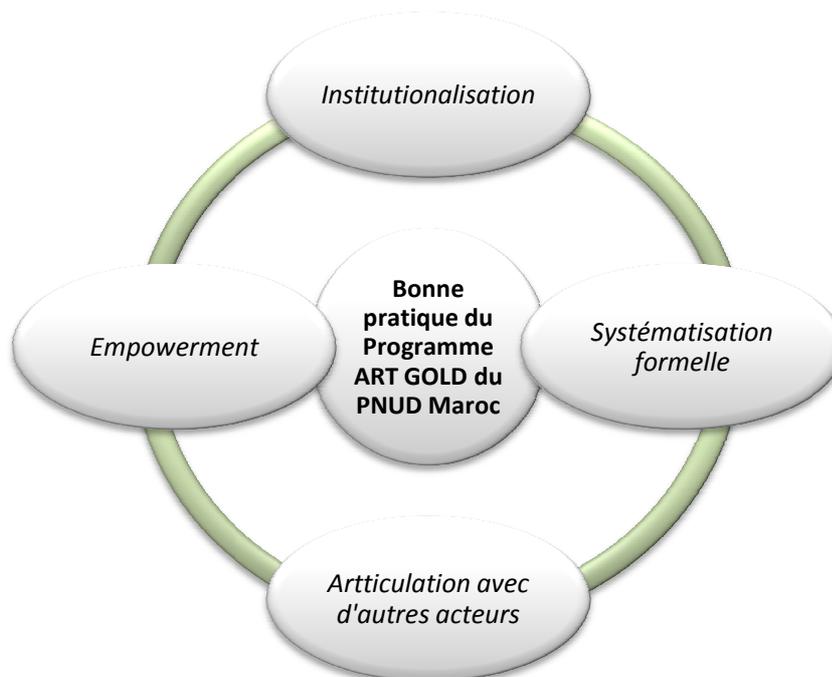
# Enseignements tirés

---

Les différentes analyses effectuées permettent de tirer quelques enseignements de la mise en œuvre des activités du Programme. Ces enseignements seront appréhendés sous forme de bonnes pratiques, en mesure d'être duplicables et transférables.

Une « bonne pratique » peut être définie comme une « *approche innovatrice qui a été expérimentée et positivement évaluée* » [Brodhag et al., 2004]. Autrement dit, il s'agit d'une action exemplaire qui peut servir de modèle ou de source d'inspiration pour d'autres actions semblables, en particulier dans le domaine du développement durable. En effet, « l'accélération de la mise en œuvre des engagements internationaux passe par la généralisation des meilleures pratiques mises en œuvre. Le concept implique des systèmes d'évaluation permettant la comparaison et des mécanismes de transfert ». A noter que la « bonne pratique » ne prétend pas donner la solution unique et idéale à un type de problème. Elle est une réponse apportée à une situation particulière qui s'est révélée satisfaisante dans des conditions données.

Le Programme ART GOLD du PNUD Maroc, quant à lui, se base sur 4 critères pour l'identification des bonnes pratiques générées, comme le montre le schéma suivant.



Un certain nombre de projets et d'activités ont été identifiées en tant que « bonnes pratiques » et ont ainsi fait l'objet d'une large communication en ce sens. S'ils n'ont pas tous été initiés par le Programme, tous ont bénéficié de l'accompagnement, du réseau et de l'expertise du Programme ART GOLD du PNUD Maroc.

5. La Maison du Développement de Tanger – Tétouan : Hébergée par le Conseil Régional de Tanger Tétouan, la Maison du Développement, se veut, depuis 2008, être un espace pour la coordination de la coopération internationale et décentralisée. Elle est aussi le lieu de travail de l'équipe régionale d'appui du Programme ART GOLD du PNUD Maroc, ainsi que les représentants permanents de partenaires internationaux (ex : Région Provence Alpes Côte d'Azur. La Maison du Développement accueille régulièrement les délégations de la Coopération internationale/décentralisée souhaitant agir dans la région de Tanger Tétouan. De plus, elle entend représenter un espace de formation (montage de projets, approche genre, planification stratégique, communication pour le développement, coopération décentralisée, bonne gouvernance locale...) des acteurs locaux du développement (ONG, élus, cadres...), ainsi qu'un lieu d'information et d'échange, ouvert au public et particulièrement aux étudiants, sur le développement et sur les actions de la coopération internationale et décentralisée dans la région de Tanger Tétouan.
6. Les cours d'experts international en coopération décentralisée et décentralisation : En appui à la Stratégie nationale de renforcement des capacités des collectivités lancé par le ministère de l'Intérieur via la DGCL, en juin 2010, le Programme ART GOLD du PNUD Maroc, la DFCAT, l'ENA de Rabat, l'UIR<sup>47</sup> et l'Association TARGA Aide ont lancé ensemble le premier cycle de formation des formateurs en décentralisation et coopération décentralisée pour 32 cadres du niveau national et local.

La 2ème édition a démarré en septembre 2011 pour 30 secrétaires généraux de Communes urbaines et rurales de 13 régions du Maroc différentes, majoritairement des femmes. Ainsi, depuis, le Programme Maroc a fait bénéficier ce cycle de formation en 6 modules à une soixantaine de cadres des administrations et institutions, communales, provinciales et régionales, membres des GTP et GTR du Programme des

---

<sup>47</sup> L'ENA pour la première édition et l'UIR pour la seconde édition.

régions de Tanger-Tétouan, l'Oriental, Fès –Boulemane, Tadla-Azilal qui travaillent dans le domaine de la décentralisation et la coopération internationale et souhaitent acquérir des connaissances théoriques et méthodologiques sur les expériences de décentralisation et les mécanismes de la coopération décentralisée. L'intérêt de cette formation est qu'elle repose sur une approche Benchmark, impliquant l'intervention d'experts et de praticiens, notamment des représentants du ministère de l'Intérieur marocain, des Coopérations italienne, espagnole, française, belge, du tissu associatif, etc.

A noter également, que la formation des élus en partenariat avec l'Université, le Guichet Femme, la FROCOD est une activité qui constitue une forme d'institutionnalisation du GTR parrainée par la commission des relations internationales du CRO.

7. L'accompagnement des Communes Urbaines dans l'élaboration de leurs PCD : 15 Communes urbaines de plus de 35 000 habitants (Oujda, Berkane, Taourirt, Jerada, El Aioun, Bni Ensar, Nador, Martil, Fnideq, Mdiq, Tétouan, Ouazene, Chefchaouen, Larache, Ksar Kebir) ont été accompagnées par le programme ART GOLD du PNUD Maroc dans l'élaboration participative de leur Plan Communal de Développement, notamment en matière de planification et de renforcement des capacités, et ce, avec l'appui des partenaires de la coopération décentralisée mobilisés par le Programme. Depuis la phase de finalisation du processus d'appui à l'élaboration de ces PCD, des actions sont en cours concernant sa valorisation et sa systématisation dans le cadre de synthèses et de documents méthodologiques. Il est également prévu d'accompagner les Communes dans la mise en place d'unités de suivi/évaluation en leur sein, à travers le déploiement d'un instrument d'évaluation entre homologues, impliquant des fonctionnaires et techniciens des Communes par le biais d'une dynamique d'échanges mutuels ; de même, le Programme continuera d'appuyer la création et la consolidation de réseaux de villes, tels que le Réseau des Villes Stratégiques au niveau de la Région Tanger-Tétouan, capables d'œuvrer à la conduite de partenariats de coopération décentralisée, à la recherche de fonds, au partage des connaissances et expertises. Enfin, il est convenu d'intégrer à partir de 2012 un volet « jeunesse » dans ces PCD.

8. La coopération Sud – Sud : La Coopération Sud-Sud constitue désormais une priorité du Gouvernement marocain, en particulier dans le domaine de la gouvernance locale.

Depuis 2009, le Programme ART GOLD du PNUD Maroc a favorisé l'organisation de nombreuses missions d'échange technique avec le Sénégal, le Mali et la Mauritanie, permettant ainsi aux partenaires marocains du Programme d'exporter et de confronter leurs expériences et leur savoir-faire en matière de conduite du processus de décentralisation et de partenariats de coopération décentralisée.

Le Programme, en impliquant d'autres acteurs européens, est ainsi devenu un moteur de la Coopération Sud-Sud-Nord, qui a donné lieu à la signature en septembre 2011, dans le cadre du Programme ART Gold, d'un mémorandum d'entente entre le Maroc, la Mauritanie, le Sénégal et le Gabon. Ce partenariat devrait être élargi en 2012 au Liban et à la Tunisie.

Concrétisation de cette coopération triangulaire novatrice, en février 2012, des représentants du Liban, de la Tunisie, de la Mauritanie, de la France, du Sénégal, du Gabon, etc. ont participé à un atelier organisé à Chefchaouen sur le thème « Les TIC en appui à la modernisation de la gestion des collectivités territoriales » du 20 au 22 février 2012 à Chefchaouen.

9. Amélioration des services aux citoyens de Chefchaouen et d'Oujda à travers les TIC : Dans le cadre de la ligne directrice « Appuyer la modernisation des administrations, à travers l'informatisation », le Programme ART GOLD du PNUD Maroc, avec l'appui notamment de la Ville de Malaga, a permis de renforcer les capacités de fonctionnaires des Municipalités de Chefchaouen et d'Oujda en matière de gestion des ressources humaines et du bureau d'ordres, favorisant la communication entre les services, réduisant les coûts et le temps de traitement des dossiers, améliorant ainsi les services de ces Communes à l'égard de leurs citoyens.
10. Le réseau des villes stratégiques : Le programme ART GOLD du PNUD Maroc a appuyé la création du Réseau des Villes Stratégiques regroupant les communes ayant des PCD dans la perspective de :
- Renforcer la cohésion territoriale et valoriser les diversités culturelles et économiques des villes ;
  - Créer un pôle de compétence en matière de Planification stratégique Locale ;

- Débattre et diffuser les bonnes pratiques de gestion locale et impulser une dynamique inter villes ;
- Améliorer la qualité de la coopération entre les villes ;
- Construire une force de proposition et une opportunité pour la négociation de partenariats;
- Favoriser et assurer l'intercommunalité.

La continuité de l'appui de cette nouvelle structure s'est concrétisée par la contribution technique et financière du programme pour concevoir et mettre en place un plan d'action en vue d'un démarrage réussi.

11. L'évaluation entre homologues : A travers cette initiative innovante, le Programme fournit un mode d' « Evaluation entre homologues » dont le groupe le constituant, est chargé de définir des critères pour la construction des indicateurs d'évaluation de la qualité du contenu des PCD, du processus de planification et de mise en convergence entre les différents systèmes communaux. Ledit groupe procède à l'élaboration des rapports d'évaluation qui serviront de référence pour toute révision et orientation.

L'évaluation entre Homologues adopte des mécanismes fondés sur des techniques d'évaluation qui concernent le processus de planification locale et l'approche méthodologique adoptée pour le faire aboutir, tout en se référant au guide méthodologique de la DGCL. Le produit de cette technique s'adresse aux instances liées directement audit processus à savoir la DGCL, les Communes, la population. L'évaluation entre Homologues se base également sur des mécanismes de diffusion de l'information, de partage de connaissances et d'apprentissage mutuel.

L'évaluation porte sur le processus de planification dans des dimensions géographiques, temporelles, institutionnelles et sectorielles ; et ce, à partir de la définition de critères pour la construction des indicateurs d'évaluation de la qualité du contenu des PCD, du processus de planification et de mise en convergence. La perspective de cet exercice, qui nécessite un processus d'apprentissage, est de créer une dynamique territoriale et une articulation avec les stratégies de développement en termes de gouvernance, au niveau communal, provincial, régional et national (identification des indicateurs). La première évaluation fut effectuée dans la Commune de Berkane.

12. Formation des formateurs des travailleurs sociaux dans la région de l'Oriental : Cette initiative qui vise la création d'un pôle d'excellence dans le domaine du travail social et le renforcement des compétences des intervenants dans les métiers du travail social, est une réponse aux

Lignes directrices, notamment celle portant sur « l'appui aux processus locaux de mise en place de l'Initiative Nationale de Développement Humain à travers la formation de travailleurs sociaux ». Ont bénéficié de cette formation réalisée avec la collaboration de partenaires locaux, nationaux et internationaux, 34 cadres de différentes appartenances institutionnelles et associatives. Ledit projet a également contribué à l'ouverture de l'université sur son environnement, notamment en matière de développement social.

# Annexes

---

## Liste des annexes :

- Termes de référence de l'évaluation.
- Mission conjointe dans le cadre de l'étude sur l'évaluation et la capitalisation du programme ART GOLD du PNUD Maroc 2007 – 2012.
- Liste des personnes ou rencontrées individuellement
- Liste des principaux documents d'aide révisés
- Matrice d'évaluation
- Biographie succincte des évaluateurs et justification de la composition de l'équipe



## TERMES de REFERENCE de l'EVALUATION

**Première Phase du Projet :**

**Programme  
ART GOLD du PNUD Maroc**

**2007 - 2012**

Juillet 2010

# Termes de Référence de l'Évaluation

## Première phase du Projet « Program ART GOLD du PNUD Maroc »

### 1. CONTEXTE et ANTECEDENTS :

Le Programme ART GOLD Maroc est une initiative accordée entre le PNUD Maroc, l'initiative ART International du PNUD Genève, la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) du Ministère de l'Intérieur et le Ministère des Affaires Extérieures qui vise à renforcer l'application des compromis des Sommets promus par les Nations Unies dans la seconde moitié des années 1990, et qui sont traduits dans les Objectifs du Développement du Millénaire, dans la Déclaration de Paris et récemment dans la Déclaration d'Accra ; ainsi que faciliter la coordination des actions de la coopération sur le terrain.

Pour atteindre ces résultats, le Programme conçoit la création d'un cadre de référence qui facilite l'action coordonnée des acteurs de la coopération dans l'objectif de soutenir une stratégie commune d'appui à la décentralisation du Maroc.

Le cadre d'action du Programme se base sur l'articulation d'actions à trois niveaux d'intervention : internationale, nationale et locale qui garantissent la durabilité des actions locales car elles soutiennent des politiques précises de développement. Parallèlement, ces politiques font partie des débats internationaux sur les défis communs du développement de tous les pays.

Pour les raisons mentionnées, le Programme appuie les aspects suivants :

- a. **Au niveau National** : La création d'un Comité National Coordination (CNC) qui dispose de la participation de tous les acteurs nationaux et internationaux avec ont un impact sur des actions de coopération et les politiques nationales. Tels que: les Ministères, les Agences Internationales de la coopération bilatérale et organismes nationaux. Le CNC est l'espace de prise de décisions et d'approbation des propositions; par conséquent, le lieu de débat entre une action locale et une politique nationale.
- b. **Au niveau Local** : Les Groupes de Travail Régionaux et Provinciaux composés des institutions stratégiques du territoire et qui sont constituées comme l'instrument opérationnel de réalisation des actions spécifiques sur le terrain en étant un modèle de gestion et de coordination de la coopération en renforçant le rôle du territoire. Ces Groupes sont au service des collectivités locales et des pouvoirs publics locaux.
- c. **Au niveau International**: Il existe un réseau de partenaires de la coopération décentralisée qui transfèrent leurs expériences et leurs connaissances à travers des projets innovants à leurs homologues Marocains.

En 2007 le PNUD Maroc a mis en place du Programme ART GOLD pour que cette initiative ait l'objectif général de promouvoir une action de pays, soutenue par la coopération internationale, orientée vers l'innovation, fondamentalement dans les processus suivants :

1. Décentralisation technique administrative ;
2. Couverture de qualité et durable pour les services ;
3. Développement économique local ;
4. Environnement
5. Renforcement du rôle des femmes comme partie de l'axe transversal genre dans tous les processus mentionnés.

**Programme ART GOLD du PNUD Maroc: période 2007-2009**

**Fin de la première étape du Programme: Instauration de la Méthodologie ART**

**- Outils pour le développement local en appui la décentralisation et la gestion de la coopération internationale dans les territoires sélectionnés –**

Pendant la période 2007-2009, le Programme ART GOLD du PNUD Maroc a soutenu, avec la Direction Générale des Collectivités Locales du Ministère de l'Intérieur, une stratégie composée de deux axes prioritaires:

- ~ L'amélioration de la coordination de la coopération internationale dans les territoires, en réponse à l'application de la Déclaration de Paris.
- ~ L'appui au processus de décentralisation du Maroc.

La finalisation de cette première phase du Programme a permis l'instauration du Cycle de Programmation Locale et prouver une méthodologie d'appui à la coordination de la coopération internationale sur le territoire ainsi que l'appui au processus de décentralisation au Maroc.

Par conséquent, cette étape s'est caractérisée par l'application de Méthodologie ART à travers:

- ~ La création d'outils de coordination de la coopération internationale pour les collectivités locales : les Groupes de Travail Régionaux et Provinciaux formés par des représentants des collectivités locales et les acteurs du territoire qui travaillent dans la Maison du Développement, un espace de coordination et de concertation du développement de la Région.
- ~ Le Plan stratégique à l'échelle régionale pour la coopération internationale au Maroc : « Les Lignes directrices en appui à la stratégie des Régions pour la Coopération Internationale ». Les documents ont été effectués à travers une analyse participative par l'ensemble des acteurs locaux de la Région afin d'articuler les actions de la coopération internationale sur la demande des territoires et pas sur l'offre.

La Direction Générale de Collectivités Locales du Ministère de l'Intérieur est l'institution nationale « partenaire », dans la mise en œuvre du Programme au Maroc. La DGCL assure sa présence dans l'approbation générale du Programme et ces Plans Opérationnels annuels, ainsi qu'elle garantit le bon fonctionnement du Programme en articulation avec les politiques nationales. De sa part, le Ministère des Affaires Extérieures à travers la Direction Multilatérale assure le cadre du Programme dans les stratégies de coopération du pays.

Au niveau local, en suivant la logique de la Méthodologie ART, le Programme agit en coordination avec l'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH), en cofinçant des projets identifiés et mise en œuvre par les acteurs locaux institutionnels et le tissu associatif.

En référence aux partenaires de la coopération bilatérale du Programme, l'Agence Espagnole de Coopération Internationale et Développement (AECID) a soutenu le Programme pendant les trois dernières années. Cet apport s'inscrit dans sa stratégie à l'appui Multilatéral, et à la confiance accordée à la Méthodologie du Programme et à la stratégie de partenariat partagée avec le Programme. La coopération italienne a contribué pendant la première année du Programme et a présenté une autre proposition de continuité pour l'année 2011. Également, la coopération belge a contribué tout au long de l'année 2008 en tant qu'expérience pilote d'appui au processus de coordination de la coopération internationale.

Les Agences du Système de Nations Unies qui ont réalisé des actions de coordination dans le cadre du Programme ART GOLD ont été le FNUAP, actif pendant l'année 2007, l'UNICEF avec laquelle un programme d'activités conjoint a été élaboré, et depuis 2008 l'UNIFEM.

La coopération décentralisée la plus active en termes d'acteurs et de ressources a été la coopération Espagnole : à travers l'Agence Catalane de Coopération, la Communauté de Valence, le Fonds Andalou des Communes pour la Solidarité Internationale et le Gouvernement des Iles Baléares. La coopération décentralisée italienne a apporté une grande plus value en matière d'échanges et des connaissances et des ressources à travers le Fonds FELCOS de la Région d'Ombrie, la province de Florence et la Municipalité de Florence, ainsi que la Région Toscane et la Région des Marches. La Région PACA en France a été la région la plus active dans le cadre du Programme. Il y a aussi eu d'autres institutions françaises comme le CIEHAM et le Programme PAD de la coopération française, avec lesquels le Programme a travaillé ces dernières années.

Le Programme ART GOLD du PNUD Maroc a obtenu des résultats prometteurs qui lui ont permis de se positionner en tant que Programme de référence au Maroc. Le plus significatif a été le fait de doter les collectivités locales et la coopération internationale d'un cadre pragmatique, de planification et de référence pour l'articulation de la coopération internationale selon la demande des collectivités locales des deux régions prioritaires.

C'est dans ce cadre, que le Programme cherche à contribuer à l'accomplissement du compromis acquis durant l'année 2005 parmi les représentants des gouvernements centraux, les institutions de la coopération internationale bilatérale et multilatérale, les pays du sud, les organisations de la société civile, les ONGs et les acteurs du secteur privé pour approuver la Déclaration de Paris sur l'Efficacité de l'Aide au Développement et l'Agenda d'Action d'Accra du 2008. Les axes principaux dans cette déclaration sont : *l'appropriation, l'alignement, l'harmonisation, la gestion basée dans les résultats, la responsabilité partagée des résultats obtenus*<sup>48</sup>.

---

**48 Appropriation:** les pays partenaires exercent autorité effective sur leurs politiques de développement et stratégies, et coordonnent des actions de développement; « c'est la profondeur qui doit se considérer, ou le niveau de l'appropriation des plans et les processus et l'ampleur de l'appropriation » (Planification, Suivi et Évaluation des Résultats de Développement Guidelines, PNUD, 2009). **Alignement:** les donateurs basent tout son appui aux stratégies, institutions et procédures nationales de développement des pays partenaires. **Harmonisation:** les actions des donateurs sont harmonisées, transparents et collectivement efficaces. **Gestion basée dans les résultats:** « une stratégie générale de gestion dont l'objectif est d'obtenir un meilleur exercice et des résultats démontrables » (Ibid, 2009), l'objectif est chercher à administrer les ressources et améliorer la prise de décisions orientées à des résultats. **Responsabilité partagé des résultats obtenus:** les donateurs et les partenaires sont responsables de ces résultats du développement.

La Méthodologie du Programme se base sur la concertation dans les processus de prise de décisions; l'articulation entre la dynamique de développement local et la politique de développement national; le renforcement des capacités territoriales, la programmation et la gestion de la coopération internationale; la promotion et la mobilisation de la coopération décentralisée avec son appui à la coopération sud-sud et traiter l'analyse genre de façon transversale. Pour le Programme, le renforcement de la planification stratégique nationale est une autre priorité et sa relation avec les processus de développement humain au niveau territorial, en promouvant l'articulation de l'action de la coopération internationale avec ces derniers.

Ayant développé de manière générale des processus nationaux et territoriaux pendant approximativement trois ans et demi, le Programme considère important de disposer d'une Évaluation. Cette évaluation, partant de l'idée que c'est une activité temporaire qui cherche à déterminer de manière systématique et objective la pertinence, le rendement et le succès des programmes et des projets. D'autre part, l'objectif de l'évaluation est d'effectuer une première expérience en vue d'identifier la « valeur ajoutée » de la méthodologie ART dans les aspects liés à la déclaration de Paris et l'Agenda d'Action d'Accra, mentionnés précédemment.

Cette évaluation tend à être un instrument utile pour l'institutionnalisation du Programme et fait partie de l'Accord entre le PNUD et le Ministère de l'Intérieur à travers la DGCL dans le cadre du document du Programme 2010/2012.

## 2. OBJECTIF de L'ÉVALUATION

Effectuer une évaluation externe des résultats du Programme ART GOLD du PNUD Maroc, dans le cadre de la réglementation et des procédures du PNUD, sur la base des objectifs tracés dans l'approbation du document du projet 2007/2009 et la continuité 2010/2012, afin de disposer d'une base pour enrichir la qualité des interventions, adopter des mesures correctrices, guider la prise de décisions et identifier les enseignements initiaux appris.

Sur cette base, l'évaluation fera plus d'attention sur les aspects liés à l'appropriation et la durabilité.

### 2.1. Objectifs spécifiques de l'évaluation générale de Programme 2007 - 2010

#### a. Pertinence:<sup>49</sup>

- Déterminer quel est le degré de pertinence du Programme par rapport aux priorités du pays ; à la sphère thématique du PNUD<sup>50</sup> ; aux nécessités des bénéficiaires directs ; c'est-à-dire, les institutions et/ou des individus qui sont les destinataires directs de la coopération technique en visant à renforcer leurs capacités à effectuer des tâches du développement visant des groupes des destinataires spécifiques.

#### b. Rendement<sup>51</sup>:

- Évaluer l'efficacité<sup>52</sup> du Programme par rapport à l'utilisation des ressources pour la réalisation des produits<sup>53</sup>.
- Par rapport à l'efficacité, déterminer la situation du Programme quant aux produits prévus, du point de vue de la quantité, qualité et opportunité ; aux facteurs qui empêchent ou facilitent la réalisation de ces produits ; et à la contribution des produits comme résultat à la réalisation des objectifs.
- Établir si les mécanismes d'exécution et de gestion du Programme prévoient des modalités adéquates d'exécution et de réalisation.
- Indiquer les domaines du Programme qui requièrent des mesures correctrices ; identifier les problèmes qui doivent être résolus, les insuffisances par rapport à la conception et/ou l'exécution et/ou suivi.

---

<sup>49</sup>**Pertinence** : elle est en rapport avec le degré dans lequel une initiative de développement, ses produits et effets attendus s'accordent avec les politiques et les priorités nationales et locales, ainsi qu'avec les nécessités des bénéficiaires. (Planification, Suivi et Évaluation des Résultats de Développement Guidelines, PNUD, 2009).

<sup>50</sup> Il se réfère à trois secteurs : réduction la pauvreté et les moyens de vie soutenable ; durabilité de l'environnement et des ressources naturelles ; et gouvernance démocratique, bonne gouvernabilité.

<sup>51</sup> **Rendement** : considération des progrès que le programme ou projet est en train d'atteindre par rapport à ses objectifs. Les critères utilisés pour évaluer des rendements sont trois ; efficacité, efficacité, opportunité (PNUD, Monitoring et évaluation orientés à l'obtention de résultats, Série Guides OEPE, 1997).

<sup>52</sup> **Efficacité** : il mesure si les facteurs de production ou les ressources (comme les fonds, l'expérience et le temps) ont été transformés en résultats de façon économique. Une initiative est efficace quand les ressources pour produire les produits souhaités sont utilisés de façon appropriée/correcte et économique. (Planification, Suivi et Évaluation des Résultats de Développement Guidelines, PNUD, 2009).

<sup>53</sup> **Produits** : produits tangibles (y compris les services) d'un programme ou projet qui sont nécessaires pour réussir ces objectifs. (PNUD, Monitoring et évaluation orientés à l'obtention de résultats, Série Guides OEPE, 1997)

**c. Succès:** <sup>54</sup>

- Identifier des succès possibles dans l'exécution du Programme.
- Par rapport aux résultats du Programme, établir l'effet probable que le projet puisse avoir pour améliorer le contexte institutionnel, sociopolitique, économique et environnemental; déterminer quels facteurs influencent l'exécution du Programme (compromis gouvernemental, appropriation d'acteurs nationaux, s'il existe de mécanismes adéquats pour garantir l'aptitude à soutenir des opérations prolongées. <sup>55</sup>).

**d. Efficience:**

- Évaluer le degré d'utilisation des moyens disponibles, comment les activités se réalisent et de quelle manière les résultats prévus ont été atteints. Valoriser la façon selon laquelle les ressources sont utilisées pendant l'exécution et si celles-ci conduisent à la réalisation adéquate des résultats attendus.

**e. Viabilité/Durabilité:**

- Possibilités d'exécution du Programme et la capacité de continuité/durabilité dans le temps des effets positifs générés par un projet de développement.

**f. Valeur Ajouté de la Méthodologie ART**<sup>56</sup>:

- Identifier la cohérence entre la Méthodologie ART (des Programmes ART GOLD) et son application au Maroc.
- Identifier la contribution du Programme ART GOLD du PNUD Maroc dans la promotion des accords conclus dans la Déclaration de Paris et dans l'Agenda d'Action d'Accra.
- Identifier et dimensionner les avancées<sup>57</sup> engagées sur le terrain à partir des actions de promotion du Programme ART GOLD du PNUD Maroc.

**g. En relation avec les partenaires locaux, évaluer dans le Projet les aspects suivants:**

- Capacité institutionnelle
- Participation de la population bénéficiaire dans la prise de décisions des projets et son identification
- Communication et relations entre les organismes locaux (Collectivités Locales, Société Civile, coopération décentralisée, etc.) et le Programme ART GOLD du PNUD Maroc

---

<sup>54</sup> **Succès** : les 3 critères du succès sont les effets, l'aptitude à soutenir des opérations prolongées/ durabilité, et la contribution au développement de la capacité, Ibid, 1997.

<sup>55</sup> **Durabilité**: mesure le degré dans lequel les bénéfices des initiatives continuent une fois qu'a terminé l'assistance de développement externe. (Planification, Suivi et Évaluation des Résultats de Développement Guidelines, PNUD, 2009).

<sup>56</sup> Pour ce sujet il seront appliqués/validés des outils qu'a développé ART International.

Avance dans ce cas se réfère établir les résultats de processus de terme moyen et long.

<sup>57</sup> Avance dans ce cas se réfère établir les résultats de processus de terme moyen et long.

h. Évaluer les **changements principaux** du Projet en référence à la formulation initiale.

### **3. FONCTIONS et RESPONSABILITES**

Les principales activités qui seront sous leur responsabilité sont:

- Étude analytique de la documentation du Programme et de la réglementation PNUD pour l'évaluation du Programme et ses respectifs projets exécutés pendant la période.
- Adaptation et application d'outils développés par le PNUD pour compiler une information et évaluer des programmes/projets
- Application et validation des outils développés par l'Initiative ART International
- Visites des acteurs clef du niveau national et des territoires où le Programme est mis en place
- Rédaction de rapports
- Présentation des résultats

Tout ce processus devra considérer une analyse participative, dans laquelle est assurée l'intervention des partenaires, bénéficiaires, équipe technique du PNUD et du Programme ART GOLD du PNUD, entre autres ; dans des ateliers participatives.

Les activités précédentes devront conduire à trouver des réponses aux questions suivantes:

#### **Déterminer quel est le degré de pertinence du Programme/Projet.**

Quel est le degré de pertinence du programme/projet par rapport à :

- Les priorités de développement du pays?
- Domaines thématiques du PNUD?
- Le programme/projet a-t-il été conçu de sorte qu'il permet de renforcer les capacités des organismes gouvernementaux compétents, d'organismes du secteur privé ou d'organisations de la société civile pour approuver les initiatives de développement dans ces domaines?
- Au moment de la conception et exécution du Programme/projet, les aspects en rapport avec le genre ont-ils été pris en considération ?
- Comment les bénéficiaires ont-ils participé dans la conception et exécution du Programme/projet? De quelle manière ont-ils participé ?

#### **Évaluer l'efficacité du Programme/Projet**

- Comment le programme/projet a-t-il su utiliser ses ressources pour obtenir les produits prévus ?
- La quantité et la qualité des facteurs de production du projet sont-elles jugées suffisantes par rapport aux produits prévus ?
- Comment a-t-on valorisé les ressources humaines locales (par genre) ?

#### **Évaluer l'efficacité du Programme/Projet**

- Quelle est la situation du programme/projet en ce qui concerne les produits prévus, du point de vue de la quantité, de la qualité et des opportunités créées ?
- Quels facteurs facilitent ou empêchent-ils la réalisation de ces produits?
- Quelle utilité ont les produits pour atteindre les besoins des destinataires?
- Les produits contribuent-ils à la réalisation des objectifs immédiats du programme/projet?

### Évaluer les mécanismes d'exécution et de gestion du Programme/Projet

- Les modalités d'exécution et de réalisation peuvent-elles être qualifiées adéquates ?
- Jusqu'à quel point le programme/projet a-t-il été bien géré ?
- Jusqu'à quel point l'appui facilité par le bureau du PNUD dans le pays est-il suffisant ?
- Les parties intéressées, partenaires et bénéficiaires prennent-elles part à la gestion du programme/projet ?

### Indiquer les domaines du Programme/Projet qui requièrent des mesures correctrices

- Quels sont les problèmes rencontrés dans l'exécution du programme/projet qui doivent être résolus ?
- Quelles sont les insuffisances, s'il y en a, dans la conception, l'exécution et le suivi du programme ?
- Quelles sont les mesures correctrices recommandées ?

### Identifier de possibles succès dans l'exécution du Programme/Projet

- Est-ce qu'il y a des indicateurs des succès du Programme ?
- Est-ce qu'il y a un sentiment dans la population bénéficiaire et partenaires du bon fonctionnement et succès du Programme ?

### Analyser les résultats du Programme/Projet

- Quels sont les effets prévus à long terme du Programme ?
- Est-ce qu'il y a un signal que le programme/projet contribuera à l'amélioration du contexte de développement de manière générale (dans les aspects institutionnels, sociopolitiques, économiques, environnementaux) ?
- Les parties intéressées sont-elles identifiées avec le programme/projet ?
- A-t-il mis en place des mécanismes qui permettent de garantir la durabilité des résultats du programme/projet ?

<p align="center"><b>Déterminer la "valeur ajoutée" de la Méthodologie du Programme ART GOLD du PNUD Maroc</b></p>
--

#### **\* Promotion du principe d'Appropriation (Déclaration de Paris)**

La planification, le suivi et l'évaluation du Programme ART GOLD du PNUD Maroc intègre des indicateurs, des activités et des ressources pour que :

- les partenaires (nationaux) dirigent/leadent la coordination de l'Aide Officielle au Développement (AOD) dans le processus de programmation/planification et de budgétisation nationale/régionale/local ?
- Comment les administrations territoriales intègrent-elles la société civile et promeuvent-elles la participation des citoyens dans les processus d'identification des lignes directrices, de la programmation/planification, gestion et évaluation ?

- Comment les administrations territoriales favorisent-elles l'articulation public-privée, dans les processus d'identification/ Lignes Directrices, programmation/planification, gestion et évaluation?
- les structures /organismes/ mécanismes des gouvernements autonomes décentralisés, les instances régionales et nationales exercent un leadership dans les processus d'alignement et d'harmonisation de l'AOD présents dans le territoire ?
- les administrations offrent-elles une information transparente et accessible à la population, sur les ressources et les actions de l'AOD ?

#### **\* Promotion du principe de l'Alignement (Déclaration de Paris)**

- La planification, le suivi et l'évaluation du Programme ART GOLD du PNUD Maroc incorpore des indicateurs, activités et ressources pour que:
- l'Accord Cadre du Programme ART GOLD du PNUD Maroc est déterminé par la demande du Maroc et non par l'offre des donateurs?
- développe-t-il des budgets nationaux (Maroc) - donateurs destinés à renforcer les stratégies nationales développement humain, ODM, équité de genre et droits humains au niveau local, régional et national?
- donne-t-il un alignement du Programme ART GOLD du PNUD Maroc, avec les cycles budgétaires pluriannuels des pays partenaires et avec la programmation pluriannuelle des programmes?
- effectue-t-il des processus de planification, de programmation et mise en place, entre partenaires et donateurs des projets/programmes au niveau national, régional et local?
- prend-t-il des décisions sur le terrain conjointement entre des institutions nationales (Maroc), en ce qui concerne des plans de développement humain, processus de décentralisation et de déconcentration?
- utilise-t-il des systèmes de suivi et d'évaluation nationales (Maroc)?
- donne-t-il un alignement des procédures administratives des donateurs - pays (Maroc) pour la mise en œuvre des programmes.
- des mécanismes/espaces entre des donateurs et la société civile locale se créent - ils/sont-ils renforcés ?
- l'information significative entre des donateurs et les instances nationales (Maroc) circule-t-elle ? (gestion de la connaissance)
- se créent /renforcent des capacités et mécanismes /structures de fonctionnement au sein des partenaires locaux pour que ces derniers/ères conduisent l'identification des besoins et des potentialités, ainsi que la planification et la programmation participative de composants sectoriels avec perspective genre, environnement, au niveau local, régional et national?
- se créent /renforcent des capacités et mécanismes /structures de fonctionnement au sein des partenaires locaux pour que ces derniers/ères conduisent l'exécution /gestion participative de la stratégie/actions avec une perspective de genre, environnemental, au niveau local, régional et national?
- se créent /renforcent des capacités, se renforcent-ils des structures, politiques et actions avec la participation des citoyens et des organisations de la société civile, au niveau local, régional et national?
- des actions/programmes liées à l'accomplissement des accords internationaux des droits humains, genre et environnement assumés par le Maroc sont-elles développées ?

#### **\* Promotion du principe de l'Harmonisation (Déclaration de Paris)**

La planification, le suivi et l'évaluation du Programme ART GOLD du PNUD Maroc intègre des indicateurs, activités et ressources pour :

- la coordination/intégration de donateurs externes (multilatéraux, nationaux, coopération décentralisée) dans le Programme au Maroc?
- l'établissement des accords et conventions avec d'autres donateurs (gouvernementaux et non gouvernementaux qui participent/coordonnent avec le Programme au Maroc, pour la réalisation et l'utilisation de diagnostics des lignes directrices conjointes.
- la signature de conventions avec d'autres donateurs (gouvernementaux et non gouvernementaux qui prennent part/coordonnent-ils avec le Programme au Maroc, pour établir des stratégies d'aide conjointe (projets, programmes) ?
- établir des accords /conventions avec d'autres donateurs (gouvernementaux et non gouvernementaux qui participent/coordonnent-ils avec le Programme au Maroc pour l'utilisation de modèles/formats de suivi et évaluation de leurs contributions respectives vers ce qui sont des référents sectoriels, territoriaux/transversaux pertinents du Maroc.
- établir des accords /conventions avec d'autres donateurs (gouvernementaux et non gouvernementaux qui prennent part/coordonnent-ils avec le Programme au Maroc pour l'utilisation partagée de l'assistance technique internationale?
- la réalisation des actions, espaces, structures de coordination, harmonisation entre des donateurs (gouvernementaux et non gouvernementaux)?
- la coopération inter agence dans le cadre des Nations Unies au Maroc?
- la collaboration du Programme ART GOLD du PNUD Maroc avec la coopération décentralisée ?
- que les donateurs qui prennent part/coordonnent avec le Programme au Maroc, effectuent/participent/utilisent les mêmes processus /documents d'identification des besoins?
- que les donneurs qui participent/coordonnent avec le Programme au Maroc, effectuent-ils une programmation planification conjointe dans chacun des niveaux territoriaux?
- que les donateurs qui prennent part/coordonnent avec le Programme au Maroc, gèrent conjointement, délèguent l'exécution /planification conjointe, aient un seul dialogue avec les partenaires locaux pertinents des différents niveaux territoriaux?
- que les donneurs qui participent/coordonnent avec le Programme au Maroc, utilisent-ils les mêmes indicateurs de résultats ? effectuent-ils des évaluations conjointes ?
- que les donateurs qui prennent part/coordonnent avec le Programme au Maroc, aient une voix commune destinée à concerter avec le Maroc la façon de réduire la charge administrative?
- la circulation effective d'information significative entre des donneurs ? (gestion de la connaissance)
- la promotion de la coopération Sud-sud ; assistance technique, échange des connaissances, transfert de technologie, etc. ?

**\* Avance des principes Appropriation, Alignement et Harmonisation (Déclaration de Paris)**

- En tenant en compte comme référence tous les critères précédemment indiqués sur la « valeur ajoutée » du Programme ART GOLD du PNUD Maroc par rapport à sa promotion (il se réfère des accords cadre, à documents de planification, suivi et évaluation) des principes de la Déclaration de Paris, pour évaluer l'avancement, on aura les expériences concrètes au niveau international, national et territorial qui a développé pendant les trois an et demi des années de mise en place du Programme ART GOLD du PNUD Maroc.

**4. PRODUITS ATTENDUS**

**Évaluation générale du Projet : « Programme ART GOLD du PNUD Maroc »**  
*(il inclut l'évaluation de la « valeur ajoutée » du Programme)*

- I. Document qui contient un Plan Évaluation du Programme ART GOLD du PNUD Maroc. De même, le document doit ajouter les aspects suivants : stratégie du travail, instruments à appliquer, plan d'activités et chronogramme.
- II. Rapport d'activités et schéma préliminaire du rapport final, ce dernier devra être aligné avec la réglementation PNUD sur l'évaluation et avec les objectifs établis dans ce document.
- III. Rapport Final d'Évaluation de la mise en place du Programme ART GOLD du PNUD (document physique et archives électroniques).
- IV. Méthodologie pour les ateliers de présentation de résultats :
  - a. atelier interne PNUD et
  - b. avec des partenaires/collaborateurs.

## **5. PROFIL PROFESIONNEL**

Pour effectuer les activités indiquées, il est prévu l'embauche d'un Consultant/trice avec le profil suivant:

- Professionnel dans le domaine des sciences sociales, politiques, économiques, administratives.
- Cours de spécialisation en monitoring et évaluation des projets, programmes de développement et coopération internationale.
- Minimum 8 années d'expérience générale professionnelle.
- Minimum 5 années d'expérience de travail en suivi et évaluation de projets de développement.
- Minimum 5 années d'expérience en recherche, profonde connaissance de méthodologies de recherche
- Minimum 5 années d'expérience de travail dans des projets avec coopération internationale.
- Connaissances et expérience de la gestion du Cycle du Projet.
- Disponibilité de se déplacer et travailler hors de la ville.
- Capacité de travail dans des équipes multidisciplinaires.
- Capacité de programmation, planification et travail par résultats.
- Connaissances de français nécessaire et arabe désirable.
- Les documents devront être rédigés en français.

## **6. CONDITIONS d' EMBAUCHE**

### **6.1 Modalité d'embauche**

Une embauche s'effectuera sous la modalité d'Accord Services Spéciaux (contrat par des produits).

### **6.2 Montants**

La quantité à payer par les produits indiqués sera décidée avec le/la candidat/e sélectionné/é comme Consultant/rice. Les paiements seront effectués une fois que les produits auront été approuvés par le Coordinateur du Programme ART GOLD du PNUD Maroc, avec la distribution suivante :

Délai	Livraison des Produits	Montant (%)
Premier mois	1) Document qui contient un Plan Évaluation du Programme ART GOLD du PNUD Maroc ; qui doit inclure les aspects suivants : stratégie travail, instruments à appliquer, plan d'activités et chronogramme et considérer les critères d'évaluation: pertinence; rendement (efficacité, efficacité); succès (effets, durabilité, développement de capacités) et la valeur ajoutée du Programme ART GOLD du PNUD Maroc	40% de la valeur totale du contrat
Deuxième mois	1) Rapport d'avance des activités et schéma préliminaire du rapport final de l'Évaluation du Programme ART GOLD du PNUD Maroc qui considère les critères d'évaluation : pertinence, rendement (efficacité, efficacité), succès (effets, durabilité, développement de capacités) et la valeur ajoutée du Programme ART GOLD du PNUD Maroc.	20% de la valeur totale du contrat
Troisième mois	1) Rapport Final d'Évaluation de la mise en place du Programme ART GOLD du PNUD Maroc qui considère les critères d'évaluation: pertinence, rendement (efficacité, efficacité), succès (effets, durabilité, développement de capacités) et la valeur ajoutée du Programme ART. 2) ateliers de présentation de résultats (incluant la méthodologie de travail et la conduite de l'atelier et systématisation des résultats des ateliers) <sup>58</sup>	40% de la valeur totale du contrat

Dans le cas que le/la Consultant/rice, afin de remplir l'objet de l'évaluation, doit voyager à l'intérieur du pays, le Programme paiera les per diem et le coût des voyages, conformément à la réglementation du Programme ART GOLD PNUD Maroc, suite à la présentation d'un rapport de mission approuvée par le Coordinateur du Programme ART GOLD du PNUD Maroc.

### 6.3. Délai

Le délai pour effectuer le travail indiqué est de 3 mois à partir de la date de la signature du contrat.

### 6.4. Endroit de Travail

Le/la Consultant/rice embauché/e travaillera de manière externe. Il/elle devra assister au siège du Programme ART GOLD du PNUD Maroc, quand par des réunions de travail ou d'autres activités spécifiques, sera préalablement convoqué/e par la Coordination du Programme ART GOLD du PNUD

<sup>58</sup> Les coûts de la réalisation des ateliers (logistique, espaces, matériels) seront prise en charge par le Programme ART GOLD du PNUD Maroc.

Maroc. En plus, pour l'accomplissement de l'objectif de l'évaluation il/elle devra se déplacer aux régions dans lesquelles le Programme opère: Tanger-Tétouan, Région Oriental et Fes-Boulemane.

## **7. SUPERVISION**

La supervision du travail du Consultant/rice sera faite par le Coordinateur du Programme ART GOLD du PNUD Maroc.

## **8. ACTIVITES FIXES :**

### **1. Analyse de l'information élaborée pendant la période d'évaluation du Programme.**

- Document de Programme 2007/2009 et 2010/2012
- Plans Opérationnels 2007 jusqu'à 2012.
- Actes des Comités Nationaux de coordination 2007/2011.
- Rapports de Resultas 2007 jusqu'à 2011.
- Documents de Lignes Directrices Régionales.
- Termes de Référence de Groupes de Travail Régionaux et Provinciaux
- Documents de projets d'impact
- Documents de projets en réponse aux Lignes Directrices des régions prioritaires avec la coopération décentralisée
- Programmes avec la coopération décentralisée
- Cycle de Formation et de Programmation Locale
- Missions et Rapports de missions au Maroc et à l'extérieur.
- Propositions méthodologiques. Création d'une Unité de Coopération décentralisée dans la DGCL.
- Autres publications dans le web.
- Accords avec des partenaires nationaux.
- « Compte Rendu » réunions, accords et missions.
- Dossiers de presse.

### **2. Des rencontres, Réunions et entrevues avec les partenaires du Programme et les acteurs clés.**

#### ***Au niveau national:***

- RR et DDR du PNUD Maroc.
- Ministère de l'Intérieur, Direction Générale de Collectivités Locales du Maroc : Actuel Wali DGCL, Secrétaire Général du Ministère Intérieur et ancien du wali DGCL dans la période 2007/2009. Directeur de la Direction Affaires Juridiques et coopération décentralisée, Directeur de la Direction de Planification, Directeur de la Formation des Cadres du Ministère, actuel représentant de coopération par la DGCL, ancien représentant de coopération de la DGCL dans la période 2007/2009.
- Ministère des Affaires Extérieures et de la Coopération, Directeur Multilatéral, le Représentant du Programme ART GOLD dans le Ministère.
- Fondation Hassan II de Marocains Résidants à l'Étranger.
- Responsable de Coopération de l'Agence de Développement Social.
- Coopération responsable dans l'INDH, Ministère de l'Intérieur.
- Agence de développement l'Oriental et l'Agence de Développement des Provinces du Nord, Directeurs.

- Bureaux Techniques de Coopération Espagnole, Italienne et Belge.
- Responsables de coopération du Programme PAD de la France.
- Responsables de la Coopération canadienne au Maroc.
- Responsable de l'Association TARGA Aide.
- UNICEF, FNUAP, UNIFEM.

***Au niveau local:***

- Walis des Régions de l'Oriental et de Tanger-Tétouan
- Gouverneurs des provinces de Tanger-Tétouan et de l'Oriental.
- Directeur CRI Tanger.
- Secrétaire Exécutif GTR de l'Oriental.
- Coordinateurs des GTR de Tanger-Tétouan et de l'Oriental.
- Conseils Régionaux de Tanger-Tétouan et de l'Oriental.
- Groupes de Travail Régionaux et Provinciaux.
- Associations locales bénéficiaires de projets.
- Délégations locales des services déconcentrés : Santé, éducation, culture, agriculture.
- ANAPEC,
- Universités d'Oujda et de Tanger.
- Bénéficiaires des projets.
- Municipalités urbaines et rurales bénéficiaires des actions du Programme.

**3. Coopération décentralisée :**

- Fonds Andalou des Municipalités pour la Solidarité Internationale (FAMSI).
- Fonds Felcos pour la Coopération, Région d'Ombrie.
- Agence Catalane de Coopération au Développement.
- Direction d'Immigration et de Coopération du Gouvernement régional des Iles Baléares.
- Autres.

## Mission conjointe dans le cadre de l'étude sur l'évaluation et la capitalisation du programme ART GOLD du PNUD MAROC 2007/2012

### Date et lieu :

- 2<sup>ème</sup> semaine d'avril 2012 (du 10 au 13 avril 2012) : Région de l'Oriental (Oujda et Berkane)
- 3<sup>ème</sup> semaine d'avril 2012 (du 17 au 19 avril 2012) : Région de Tanger-Tetouan (Tanger, Chefchaouen et Tétouan)

### Participants:

#### **Evaluateurs d'ART international /PNUD GENEVE:**

- M. Andrea Agostinucci, Consultant
- M. Mario Biggeri , Professeur ARCO LAB de l'Université de Florence – Action Research for Co – Development) ( du 16 au 19 avril)
- M. Dario Marmo, Professeur ARCO LAB de l'Université de Florence

#### **Equipe nationale d'évaluation (Ecole de Gouvernance et de l'Economie-EGE):**

- M. Aurélien Lécina, Directeur appui au secteur public-EGE
- Mme Elodie Martellière, Chargée de mission Gouvernance-EGE
- M. Massimiliano Di Tota, consultant-EGE

**M. Mostafa Romari**, Consultant chargé de l'étude sur la Capitalisation.

### Objectifs :

- Collecter les informations de base conformément aux objectifs des missions d'évaluation et capitalisation du programme ART GOLD du PNUD Maroc (cf. aux TORs ) ;
- Partager la méthodologie adoptée par l'équipe des évaluateurs internationaux et nationaux afin d'assurer une cohérence entre les outputs de l'évaluation du programme pays et d'ART international;
- Prendre connaissance du fonctionnement du programme ART GOLD du PNUD Maroc au niveau national et local ;
- Connaître l'appréciation des partenaires nationaux, locaux et de la coopération internationale par rapport à l'approche méthodologique du programme, interventions et résultats.

### Annexes :

- Programme détaillé des journées régionales de planification (incluant la liste des participants locaux et de la coopération décentralisée)

### Programme provisoire :

**Le lundi 9 avril 2012 :** Arrivée des évaluateurs internationaux

## LE MARDI 10 AVRIL 2012 : RABAT ET REGION DE L'ORIENTAL

Heure	ACTIVITÉS	Lieu
8h30-09h45	-Session de briefing avec l'équipe du programme ART GOLD du PNUD Maroc	<b>PNUD Rabat</b>
10h00-10h45	-Réunion avec Mme Mme Najat Zarrouk, Gouverneur et Directeur à la DFCAT/DGCL ( <a href="#">confirmé</a> )	<b>Ministère de l'Intérieur/DGCL (Hay Riad)</b>
11h00-12H00	-Réunion avec Mme Zakia El Midaoui, Directrice de la Coopération Multilatérale, MAEC ( <a href="#">confirmé</a> )	<b>MAEC</b>
12h00-14h30	-Réunion de coordination entre les évaluateurs internationaux et nationaux et le programme ART GOLD / <b>Déjeuner</b>	<b>PNUD Rabat</b>
15h00-16h00	-Réunion avec M. Abdelhakim Yessouf, Conseiller programme UNICEF( <a href="#">confirmé</a> )	<b>Villa Mandarine</b>
16h00	<b>Départ vers Oujda</b>	
19H00	<b>Arrivée à Oujda et Hébergement des Evalueateurs à l'Hôtel IBIS</b>	

## LE Mercredi 11 AVRIL 2012 : REGION DE L'ORIENTAL - Oujda

Heure	ACTIVITÉS	Lieu
9h00-13h30	Participation à l'Atelier Régional de Planification	<b>Conseil régional de l'Oriental</b>
13h30-15H00	<b>Pause déjeuner</b>	
15H00- 16H30	Réunion Wilaya de la Région Oriental (Secrétaire Général et M. Zenati Rachid)	<b>Wilaya</b>
16h30- 18H00	Réunion avec M. Le Directeur du Centre Régional d'Investissement	<b>CRI</b>
18h00	<b>Fin de la journée</b>	

**LE Jeudi 12 AVRIL 2012 : REGION DE L'ORIENTAL – Oujda et Berkane**

Heure	ACTIVITÉS	Lieu
9h00-10h30	-Réunion au Conseil Régional de l'Oriental (élus, Secrétaire Général et Service Coopération)	<b>CRO</b>
10h30-11h00	-Réunion Commune Urbaine Oujda (élus, SG, cadres) et visite Projet TIC	<b>CU Oujda</b>
11h00-12H00	Visite Projet Guichet Femme et réunion avec personnel du Guichet et de l'Association Oujda Ain Ghazal 2000	<b>Association Oujda Ain Ghazal 2000</b>
12H00	<b>Pause Déjeuner et Déplacement à Berkane</b>	
14H30- 15H30	Réunion avec le SG de la Province de Berkane	<b>Province de Berkane</b>
15H30- 17H30	Réunion à la Commune Urbaine de Berkane (Président, SG, cadres)	<b>CU Berkane</b>
18H00- 19H00	<b>Retour à Oujda</b>	

**LE Vendredi 13 AVRIL 2012 : REGION DE L'ORIENTAL - Oujda**

Heure	ACTIVITÉS	Lieu
9h00-10h30	-Réunion avec le Délégué de l'Agence Régionale de Coopération et Développement- Champagne Ardenne	<b>ARCOD</b>
10h30-11h00	-Réunion avec l'Université Mohammed Premier Oujda (Vice Président, SG, CUDRO)	<b>Université Mohammed Premier</b>
11h00-12H00	Visite Projet « Promotion de l'Energie renouvelable par l'Installation d'une station photovoltaïque dans le Douar Zragta – CR Isly, Préfecture Oujda-Angad	
12H00-13H00	Débriefing avec l'Equipe Régionale de la mission	
13H00-19H00	<b>Pause Déjeuner et Retour à Rabat</b>	

**-Samedi 14 avril : Réunion avec Cristino.**

**-Dimanche 15 avril : journée libre et départ vers Tanger pour le groupe d'évaluateurs concernés.**

Le lundi 16 avril 2012 :

**Remarque :** pour la journée du 16 avril, une partie de l'équipe des évaluateurs nationaux et internationaux restera à Rabat et l'autre se rendra à Tanger pour participer à l'atelier de planification régionale.

RABAT

REGION DE TANGER-TETOUAN, Conseil Régional de Tanger Tétouan

Participation à l'atelier régional de planification

Heure	ACTIVITÉS	Lieu
9h00-10h30	-Réunion avec M. Abdelouahed Ourzik, Gouverneur et Directeur à la DAJEDC/DGCL ( <a href="#">confirmé</a> )	<b>Ministère de l'Intérieur/DGCL</b>  <b>(Hay Riad)</b>
10h30-12h00	-Réunion avec M. Abdellatif Chadali, Gouverneur et Directeur à la DPE/DGCL	
12h00-14h00	<b>Pause déjeuner</b>	
16h00-17h00	-Réunion avec M. Vicente Ortega, Adjoint du Coordinateur Général de l'AECID ( <a href="#">confirmé</a> )	<b>AECID</b>
17h00	<b>Fin de la journée et départ vers Tanger</b>	

HEURE	ACTIVITÉS
8h30 – 09h00	Accueil des participants
09h00 - 10h00	<p><b>Mot de bienvenue de M. Ahmed TAHIRI</b>, 1<sup>er</sup> Vice Président du Conseil Régional de Tanger Tétouan</p> <p><b>Mme Mina ROUCHATI</b>, Coordinatrice du Groupe de Travail Régional « <b>Présentation des résultats du Groupe de Travail Régional au titre de l'année 2011 et des perspectives d'action pour l'année 2012</b> »</p> <p><b>M. Mohamed SEFIANI</b>, Maire de la Commune Urbaine de Chefchaouen : « <b>L'expérience de mise en réseau des Collectivités Territoriales de la Région de Tanger Tétouan à travers la mise en place du Réseau des Villes Stratégiques et des Villes Fortifiées</b> »</p> <p><b>M. Youssef JAAFAR</b>, Chargé de mission, Direction Générale des Collectivités Locales</p> <p><b>Représentant de l'AECID</b> : Présentation de l'action de l'AECID dans la Région de Tanger Tétouan et de son action en matière de coordination des acteurs de développement espagnols</p>
10h00-10h30	<i>Pause Café</i>
10h30-13h30	<p><b>Présentation des objectifs et de la méthodologie de travail en groupe thématique</b></p> <p><b>Groupe Thématique « Gouvernance/Décentralisation »</b></p> <p><b>Groupe Thématique « Développement Economique Local »</b></p> <p><b>Groupe Thématique « Services Sociaux »</b></p> <p><b>Groupe Thématique « Environnement »</b></p>
13h30-14h00	Restitution des Travaux de Groupe
14h00-14h30	Conclusions
14h30	<i>Pause déjeuner et fin de l'atelier</i>

[LE Mardi 17 AVRIL 2012 : REGION DE TANGER-TETOUAN/Maison du Développement/ Commune Urbaine de Tétouan](#)

HEURE	ACTIVITÉS
9h00 – 11h00	Réunion avec la Coordinatrice et les membres du Groupe de Travail Régional Restreint (Wilaya de Tanger Tétouan, Conseil Régional de Tanger Tétouan, ADS, Observatoire Régional du Développement Durable, Association Adelma...)
11h-12h	Réunion avec les représentants de la Région PACA et du FAMSJ au Maroc
12h00-14h00	<i>Départ pour Tétouan et pause déjeuner</i>
14h00-16h00	Rencontre avec l'équipe technique de la CU de Tétouan

16h00-17h00	Visite du Projet Chantier Ecole de Tétouan
17h00	<b>Départ pour Chefchaouen</b>

**LE Mercredi 18 AVRIL 2012 : REGION DE TANGER-TETOUAN/Commune Urbaine de Chefchaouen**

HEURE	ACTIVITÉS
9h00 – 10h30	Réunion avec la Coordinatrice du GTP de Chefchaouen
10h30-12h00	Rencontre avec le Président de la CU de Chefchaouen et Visite du Projet « Modernisation de l'administration de la CU de Chefchaouen à travers l'introduction des Technologies de l'Information et de la Communication »
13h00-14h00	<b>Pause Déjeuner</b>
14h00-16h00	Visite du Projet de Parc de Bouhachem
16h00	<b>Fin de la mission et départ pour Rabat</b>

**LE Jeudi 19 AVRIL 2012 : Journée de travail entre les évaluateurs.**

**LE Vendredi 20 AVRIL 2012 : RABAT**

Heure	ACTIVITÉS	Lieu
9h00-10h00	- Réunion avec M. Boonen Herman, Conseiller à la Coopération belge	<b>Coop Belge</b>
11h30-12h30	- Réunion avec M. Fabrizio Poretti, Coopération suisse. <i>Confirmé</i>	<b>Ambassade de Suisse</b>
12h30-14h00	<b>Pause déjeuner</b>	
14h00-15h30	- Réunion avec l'association Targa –Aide	<b>PNUD Rabat</b>
15h30-17h00	- Session de débriefing avec l'équipe du programme ART GOLD du PNUD Maroc avec la participation de Mme Alia Al Dalli, DRR du PNUD Rabat	
	- Conclusions, recommandations et suites opérationnelles	
17h00	<b>Fin de la journée et de la mission</b>	

**LOGISTIQUE :**

- Les frais de mission de l'équipe des évaluateurs nationaux sont pris en charge par le programme ART GOLD/PNUD Maroc (Déplacement, DSA, réservation d'hôtel).
- Ceux de l'équipe internationale sont pris en charge par la coordination d'ART international au PNUD Genève. Le programme pays facilitera les réservations d'hôtel et les déplacements.

## Liste des personnes rencontrées individuellement

### Au niveau central

- ❖ Ministère de l'Intérieur
  - Najat Zarrouk, Gouverneur et Directeur à la DFCAT/DGCL
  - Abdelouahed Ourzik, Gouverneur et Directeur à la DAJEDC/DGCL
  - Abdellatif Chadali, Gouverneur et Directeur à la DPE/DGCL et ses cadres
  - Youssef Jaafar, Chargé de mission, DGCL
  - Latifa Zitan, Chef du Pôle Communication de l'INDH
  
- ❖ Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération
  - Zakia El Midaoui, Directrice de la Coopération Multilatérale, MAEC
  
- ❖ Système des Nations-Unies
  - Abdelhakim Yessouf, Conseiller programme UNICEF
  - Equipe ART GOLD : Cristino Pedraza, Nisrine Qadouri, Agnès Bertholier
  - Alia Al Dalli, DRR du PNUD Rabat
  
- ❖ Ambassades/Agences de Coopération
  - Vicente Ortega, Adjoint du Coordinateur Général de l'AECID
  - Fabrizio Poretti, Coopération suisse
  - Boonen Herman, Conseiller à la Coopération belge
  - Harry Birnholz, programme PLG (USAID)
  
- ❖ Autres partenaires
  - Abdeslam *DAHMAN*, *Président de l'association Targa –Aide*
  - \* Rachid Elharchi de l'Agence pour la Promotion et le Développement Economique et Social des Préfectures et Provinces du Nord du Royaume
  - Fatima Idahmad de l'Agence de Développement Social

### Dans la Région de l'Oriental

- Rachid ZENATI : Wilaya de la Région Oriental
- M. Le Directeur du Centre Régional d'Investissement
- Fatima-Zahra Zahraoui, Mohammed Zerouali du Conseil Régional de l'Oriental
- Rachida Saadi et Adnane El Ghazi de la CU d'Oujda
- Kamal El Kacimi de l'ADS
- Présidente et cadre de l'Association Oujda Ain Ghazal 2000 (Projet Guichet Femme)

- Hassan Mokhtari de la Province de Berkane
- Equipe ART GOLD : Znasni Benyounes, Bachir MOKRANE et l'ex membre Charlotte Lulsens
- Président, élus, secrétaire général et cadres de la Commune Urbaine de Berkane
- Zoulika Irzi et le Vice Président de l'Université Mohammed 1<sup>er</sup> d'Oujda
- Giovanni Saporiti, représentant du Programme FELCOS Umbria
- Aboubakr EL Asri, du programme MEC (USAID)
- Représentant de la Province de Nador
- Samir Benayada, Directeur de l'Espace associatif d'Oujda

### **Dans la Région de Tanger Tétouan**

- Nicolas Perrin, représentant de la Région PACA
- Sergio Castaner, représentant du FAMSI au Maroc
- Karim Afif de la Wilaya de Tanger Tétouan
- Abdelghani Sadiki, de l'ADS
- Jalal Hormi de la CU de Ksar El Kebir
- Responsable DAS de la Province de Chefchaouen
- Vice président de la CU de Chefchaouen
- Equipe PCD de la CU de Tétouan
- Lofti Hezhaz, vice Président de la commune rurale de Dardara
- Ferdaous Alami, chargée de projet à l'association ATED
- Annouar Jaoui, Directeur du Parce national de Talassemtant
- Equipe ART GOLD : Sophiane Mehiaou, Eva Gallardo Flores

### **Autres**

- Zhor Cherkani, du Conseil régional de Fès Boulemane
- Andrea Agostinucci, Consultant
- Mario Biggeri , Professeur ARCO LAB de l'Université de Florence, consultant
- Mostafa Rhomari, Consultant chargé de l'étude sur la Capitalisation.

## Liste des principaux documents d'aide révisés

- Accord de participation aux coûts de tierces parties entre l'Italie et le Programme des Nations Unies pour le Développement (non daté)
- Accord de participation aux coûts de tierces parties entre le Gouvernement de Son Altesse Sérénissime le Prince de Monaco et le Programme des Nations Unies pour le Développement (2012)
- Accord de participation aux coûts de tierces parties entre le Gouvernement de la Municipalité de Florence et le Programme des Nations Unies pour le Développement (2010)
- Accord de participation aux coûts de tierces parties entre le Gouvernement de la Province de Florence et le Programme des Nations Unies pour le Développement (2010)
- Accord de participation aux coûts de tierces parties entre la Confédération Suisse représentée par le Département des Affaires Etrangères et de la Direction de Développement et de la Coopération et le Programme des Nations Unies pour le Développement (2012)
- Appui à la mise en œuvre du Réseau des Villes Stratégiques. Région de Tanger – Tétouan.
- Appui à la mise en place du Réseau des Médinas Fortifiées (RMF) de la Région Tanger – Tétouan.
- ART GOLD Maroc : Plan de travail annuel 2007
- ART GOLD Maroc: Plan de travail annuel 2008
- ART GOLD Maroc: Plan de travail annuel 2009
- ART GOLD Maroc: Plan de travail annuel 2010
- ART GOLD Maroc: Plan de travail annuel 2011
- ART GOLD Maroc: Plan de travail annuel 2012
- Combined Delivery Report With Encumbrance : Janvier – décembre 2007
- Combined Delivery Report With Encumbrance : Janvier – décembre 2008
- Combined Delivery Report With Encumbrance : Janvier – décembre 2009
- Combined Delivery Report With Encumbrance : Janvier – décembre 2010
- Combined Delivery Report With Encumbrance : Janvier – décembre 2011
- Combined Delivery Report With Encumbrance : Janvier – décembre 2012
- Compte rendu atelier national de planification du programme ART GOLD du PNUD Maroc 2012.
- Compte rendu de la 12ème réunion du comité national de coordination «cnc »

- Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement (2005) et programme d'action Accra (2008) » (OCDE).
- Document du programme : ART GOLD Maroc, Prodoc 2007 – 2009
- Document du programme : ART GOLD Maroc, Prodoc 2010 – 2012
- Document de projet : Initiative Régionale, Région Tanger – Tétouan, 2012 - 2013
- Document de projet conjoint : Création d'une structure de coordination commune PNUD-UNICEF au niveau de la Région Orientale, Octobre 2008.
- 
- Mémoire d'accord entre les organisations du système des nations unies participantes et l'Agent de gestion pour une gestion groupée des fonds (2008)
- Protocole d'accord entre le PNUD Maroc, l'Ambassade de France au Maroc et le Ministère de l'Intérieur (2007).
- Programme ART GOLD : Rapport périodique d'activités : Janvier – Décembre 2007
- Programme ART GOLD : Rapport annuel d'activités: Janvier – Décembre 2008
- Programme ART GOLD du PNUD Maroc: Rapport annuel d'activités : Janvier – Décembre 2009.
- Programme ART GOLD Maroc : Rapport annuel 2010.
- Programme ART GOLD du PNUD Maroc: Rapport annuel 2011.
- Programme ART GOLD du PNUD Maroc: Rapport annuel 2012.
- Programme ART GOLD Maroc: Lignes Directrices en appui à la stratégie régionale pour la Coopération Internationale. Région de Tanger – Tétouan.
- Rapport du projet « Création d'une cellule conjointe Art GOLD PNUD / UNICEF pour la coordination, le suivi de leurs programmes de coopération avec le Maroc, au niveau de la Région de l'Orientale », Août 2010.

## Matrice d'évaluation

<b>QUESTION D'EVALUATION No.1</b>			<b>Quel est le degré de pertinence du programme par rapport à son contexte de mise en œuvre ?</b>		
<b>Sous-questions</b>		<b>Indicateurs</b>		<b>Méthode de collecte de données/ source/ échelle</b>	
<b>1.1</b>	<b>Quel est le degré de pertinence du programme par rapport aux priorités de développement du pays?</b>				
1.1.1	Les axes d'intervention du programme font-ils partie des priorités du développement du pays ?	- Activités communes et complémentaires avec d'autres programmes et initiatives pertinentes au niveau National		Analyse documentaire/documents du programme, Plans opérationnels, Actes du CNC/Nationale	
<b>Réponse :</b>					
1.1.2	Dans quelles stratégies nationales actuelles peuvent s'inscrire les différents axes du programme ?	- Différentes initiatives s'inscrivant dans le cadre de la stratégie d'appui à la décentralisation et à la mise en œuvre de la régionalisation		Analyse documentaire/documents du programme, Plans opérationnels, Actes du CNC/Nationale	
<b>Réponse :</b>					
<b>1.2.</b>	<b>Quel est le degré de pertinence du programme par rapport aux domaines thématiques du PNUD?</b>				
1.2.1	Est-ce que le programme s'inscrit dans les domaines thématiques du PNUD ?	- Les initiatives du PNUD – Maroc en matière d'appui à la décentralisation et à la planification territoriale		Analyse documentaire/documents du programme, Plans opérationnels, Actes du CNC, Stratégie intervention PNUD –Maroc /Nationale	
<b>Réponse :</b>					
1.2.2	Si oui, lesquels ?	- Les initiatives du PNUD – Maroc en matière d'appui à la décentralisation et à la planification territoriale		Analyse documentaire/documents du programme, Plans opérationnels, Actes du CNC, Stratégie intervention PNUD –Maroc /Nationale	
<b>Réponse :</b>					
<b>1.3</b>	<b>Le programme/projet a-t-il été conçu de sorte qu'il permet de renforcer les capacités des organismes gouvernementaux compétents, d'organismes du secteur privé ou d'organisations de la société civile pour approuver les initiatives de développement dans ces domaines?</b>				

1.3.1	Le programme a-t-il prévu initialement les mécanismes d'appropriation, par les acteurs locaux et nationaux, des processus développés ?	- Mécanismes et modalités d'appropriation disponibles, partagés et acceptés par les acteurs locaux et nationaux	Analyse documentaire/documents du programme, document de projet d'impact, /Nationale
<b>Réponse :</b>			
1.3.2	Comment s'effectue (s'est effectuée) cette appropriation ?	- Le degré d'implication des acteurs locaux dans la mise en œuvre des processus locaux/nationaux et leur capacité à la manière autonome	Analyse documentaire, entretiens/Rapport de résultats, guide d'entretiens/Nationale, locale
<b>Réponse :</b>			
1.4	<b>Au moment de la conception et exécution du Programme/projet, les aspects en rapport avec le genre ont-ils été pris en considération ?</b>		
1.4.1	Comment le programme/projet a-t-il appréhendé les aspects liés au genre dans la programmation initiale et dans l'exécution	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le niveau de la prise en compte des populations vulnérables dans la conception du projet</li> <li>• Le nombre d'activités/produits proprement destinés aux catégories les plus vulnérables</li> <li>• La part du budget du projet allouée aux activités visant les populations les plus vulnérables.</li> </ul>	Analyse documentaire, entretiens/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats, guide d'entretien/Nationale, locale
<b>Réponse :</b>			
1.4.2	Existe-t-il un décalage entre prévisions et réalisations en matière de prise en compte des aspects liés au genre ? Si oui, pourquoi ? et quelles ont été les mesures correctrices ?		
<b>Réponse :</b>			
1.5	<b>Comment les bénéficiaires ont-ils participé dans la conception et exécution du Programme/projet? De quelle manière ont-ils participé ?</b>		

1.5.1.	Est-ce que les bénéficiaires ont contribué à la formulation/conception du programme/projet ? Si oui, quelle a été leur contribution ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Degré d'implication des bénéficiaires dans la formulation et la conception du programme</li> <li>Taux e contribution (estimation de la contribution si en nature)</li> </ul>	Analyse documentaire, entretiens/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats, guide d'entretien/Nationale, local
<b>Réponse :</b>			
1.5.2	Est-ce que les bénéficiaires ont contribué à l'exécution du programme/projet ? Si oui, de quelle manière ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Degré de contribution des bénéficiaires dans l'exécution du programme</li> <li>Taux de contribution (estimation de la contribution si en nature)</li> </ul>	
<b>Réponse :</b>			
<b>QUESTION D'EVALUATION No.2 Les actions mises en œuvre dans le cadre du programme ont-elles étaient efficaces ?</b>			
<b>Sous-questions</b>		<b>Indicateurs</b>	<b>Méthode de collecte de données/ source/ échelle</b>
<b>2.1</b>	<b>Comment le programme/projet a su utiliser ses ressources pour obtenir les produits prévus ?</b>		
2.1.1	Le budget du projet est-il suffisant pour réaliser les produits et objectifs escomptés ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport « qualité/prix » des différents produits et objectifs</li> </ul>	Analyse documentaire/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats/Nationale
<b>Réponse :</b>			
2.1.2	La structure organisationnelle en termes de RH répond-elle aux besoins du programme?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport « objectifs/profils » pour les différents objectifs du programme</li> </ul>	Analyse documentaire/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats/Nationale
<b>Réponse :</b>			

2.1.3	Le profil d'emploi des ressources humaines impliquées dans la gestion et l'animation du programme peut-il être considéré comme adapté aux besoins du programme ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport « objectifs/profils » pour les différents objectifs du programme</li> </ul>	Analyse documentaire/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats/Nationale
<b>Réponse :</b>			
<b>2.2.</b>	<b>La quantité et la qualité des facteurs de production du projet sont elles jugées suffisantes par rapport aux produits prévus ?</b>		
2.2.1	La quantité et la qualité des ressources et moyens du programme peuvent-elles être considérées comme suffisantes ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport « ressources/utilisation » et degré de pertinence de l'affectation des ressources par rapport à leur utilisation</li> </ul>	Analyse documentaire/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats/Nationale
<b>Réponse :</b>			
2.2.2	Les ressources financières ont-elles été consommées de la façon initialement prévue ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de consommation des ressources selon les prévisions initiales</li> </ul>	Analyse documentaire/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats/Nationale
<b>Réponse :</b>			
<b>2.3</b>	<b>Comment a-t – on valorisé les ressources humaines locales (par genre) ?</b>		
2.3.1	De quelle façon s'est opérée la répartition des ressources humaines par territoire ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de cohérence entre la problématique spécifique de chaque territoire et la composition de l'équipe affectée</li> </ul>	Analyse documentaire/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats/Nationale
<b>Réponse :</b>			

2.3.2	La question du Genre a-t-elle été prise en compte dans la structuration des équipes locales ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau d'intégration du genre (spécialiste, femmes, ...), en fonction du besoin, dans la composition des équipes locales</li> </ul>	
<b>Réponse :</b>			
<b>QUESTION D'EVALUATION No.3 Evaluation de l'efficacité du programme ?</b>			
<b>Sous-questions</b>		<b>Indicateurs</b>	<b>Méthode de collecte de données/ source/ échelle</b>
<b>3.1</b>	<b>Quelle est la situation du programme/projet en ce qui concerne les produits prévus, du point de vue de la quantité, de la qualité et des opportunités créées ?</b>		
3.1.1	Le programme tel qu'il a été réalisé et tel qu'il est présenté aujourd'hui correspond-il à ce qui était annoncé initialement ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'activités changées par rapport au nombre total des activités prévues par le programme</li> <li>Implication des changements opérés sur le budget du programme (en terme d'enveloppe et de répartition)</li> </ul>	Analyse documentaire/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats/Nationale
<b>Réponse :</b>			
3.1.2	Les objectifs et produits escomptés ont-ils été atteints/réalisés ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de réalisation des objectifs escomptés</li> </ul>	Analyse documentaire, entretiens/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats, guide d'entretien/Nationale, locale
<b>Réponse :</b>			
3.1.3	Des indicateurs des succès du Programme sont-ils perceptibles ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombres d'actions, mécanismes et/ou processus que le programme a permis d'engendrer au niveau local</li> <li>Le degré d'intérêt porté par les acteurs au niveau national par rapport aux produits du programme</li> <li>Le degré d'implication des acteurs au niveau national dans la mise en œuvre du programme</li> </ul>	Analyse documentaire, entretiens/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats, documents de projets d'impact, guide d'entretien/Nationale, locale
<b>Réponse :</b>			
<b>3.2</b>	<b>Quels facteurs facilitent ou empêchent-ils la réalisation de ces produits?</b>		

3.2.1	Quels sont les facteurs éventuels qui ont facilité la réalisation des produits du programme/projet (succès/opportunités) ? Si oui, lesquels ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le degré d'implication des acteurs au niveau national/local</li> <li>• L'importance des objectifs du programme par rapport aux priorités actuelle en matière de développement</li> </ul>	Analyse documentaire, entretiens/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats, guide d'entretien/Nationale, locale
<b>Réponse :</b>			
3.2.2	Quels sont les facteurs éventuels qui ont empêché la réalisation des produits du programme/projet (échecs/obstacles) ? Si oui, lesquels ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le degré d'implication des acteurs au niveau national/local</li> <li>• L'importance des objectifs du programme par rapport aux priorités actuelle en matière de développement</li> </ul>	Analyse documentaire, entretiens/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats, guide d'entretien/Nationale, locale
<b>Réponse :</b>			
3.2.3	Des mesures ont-elles été prises pour éviter les obstacles/menaces ? Si oui, lesquelles ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de difficulté liées au contexte local/national</li> <li>• Degré d'adaptation des mécanismes et procédures du programme au contexte local/national</li> </ul>	Analyse documentaire, entretiens/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats, guide d'entretien/Nationale
<b>Réponse :</b>			
<b>3.3</b>	<b>Quelle utilité ont les produits pour atteindre les besoins des destinataires?</b>		
3.3.1	Les produits initialement prévus par le programme/projet répondent-ils aux besoins des destinataires ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degré de satisfaction des bénéficiaires par rapport aux produits prévus par le programme</li> </ul>	Analyse documentaire, entretiens/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats, guide d'entretien/Nationale, locale
<b>Réponse :</b>			
3.3.2	De quelle manière les produits prévus contribuent à satisfaire les besoins des destinataires ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution des produits du programme dans l'amélioration de la situation des bénéficiaires</li> </ul>	Analyse documentaire, entretiens/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats, guide d'entretien/Nationale, locale

<b>Réponse :</b>			
<b>3.4</b>	<b>Les produits contribuent ils à la réalisation des objectifs immédiats du programme/projet?</b>		
<b>3.4.1</b>	Quel impact ont les produits obtenus sur les objectifs immédiats du programme/projet ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport entre la réalisation des objectifs du programme et les produits obtenus</li> </ul>	Analyse documentaire, entretiens/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats, guide d'entretien/Nationale
<b>Réponse :</b>			
<b>QUESTION D'EVALUATION No.4 Evaluation des mécanismes d'exécution du programme/projet</b>			
<b>Sous-questions</b>		<b>Indicateurs</b>	<b>Méthode de collecte de données/ Source/ Echelle territoriale</b>
<b>4.1</b>	<b>Les modalités d'exécution et de réalisation peuvent elles être qualifiées adéquates ?</b>		
<b>4.1.1</b>	De quelle façon, la conception des procédures, mécanismes d'exécution et de gestion du programme a-t-elle été adaptée au contexte national, voire local ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de difficulté liées au contexte local/national</li> <li>• Degré d'adaptation des mécanismes et procédures du programme au contexte local/national</li> </ul>	Analyse documentaire, entretiens/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats, actes du CNC, guide d'entretien/Nationale
<b>Réponse :</b>			
<b>4.2</b>	<b>Jusqu'à quel point le programme/projet a été bien géré?</b>		
<b>4.2.1</b>	Des insuffisances ont-elles été identifiées lors de l'exécution du programme ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de réalisation (physique et financier) par rapport aux prévisions</li> <li>• Importance du retard enregistré dans la mise en œuvre des activités selon le planning prévisionnel</li> <li>• Les écarts de budget selon les estimations initiales</li> <li>• Les écarts en terme de RH par rapport aux prévisions initiales</li> </ul>	Analyse documentaire, entretiens/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats, guide d'entretien/Nationale
<b>Réponse :</b>			
<b>4.2.2</b>	Ont-elles été corrigées ?		

<b>Réponse :</b>				
4.2.3	Des mécanismes étaient-ils prévus pour procéder à ce genre de rectification en cours de programme ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau d'indépendance dans la gestion du projet</li> </ul>		
<b>Réponse :</b>				
4.3	<b>Jusqu'à quel point l'appui facilité par le bureau du PNUD dans le pays est – il suffisant?</b>			
4.3.1	Est-ce que la dynamique créée par le programme/projet est suffisante pour engendrer des dynamiques territoriales semblables sur les autres régions du pays ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombres d'actions, mécanismes et/ou processus que le programme a permis d'engendrer au niveau local</li> <li>L'intérêt porté par les acteurs au niveau national par rapport aux produits du programme</li> <li>Le degré d'implication des acteurs au niveau national dans la mise en œuvre du programme</li> </ul>	Analyse documentaire , entretiens/documents du programme, Plans opérationnels, document des LDR, rapports de résultats, proposition méthodologique CoopDéc-DGCL, accords avec des partenaires nationaux , guide d'entretien/Nationale, locale	
<b>Réponse :</b>				
4.3.2	La dynamique engagée par la PNUD dans le cadre du programme/projet a-elle était appropriée au niveau national. Autrement dit, cette initiative a-t-elle été institutionnalisée ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les activités du programme incluses dans les plans et les budgets locaux/nationaux de développement</li> <li>le degré d'intégration des structures, mécanismes et procédures introduites avec les fonctions statutaires de l'administration locale</li> <li>le leadership efficace des gouvernements nationaux / locaux et des partenaires sur la coordination de l'aide extérieure</li> <li>les mesures complémentaires pertinentes par les gouvernements nationaux / locaux</li> <li>la participation et l'engagement des principaux acteurs institutionnels</li> <li>le personnel des gouvernements locaux détaché auprès les programmes</li> <li>La réplication des mécanismes et des pratiques proposés / introduits</li> </ul>		
<b>Réponse :</b>				
4.4	<b>Les parties intéressées, partenaires et bénéficiaires prennent- elles part à la gestion du programme/projet ?</b>			

4.4.1	Les parties intéressées, partenaires et bénéficiaires ont-elles pris part à la gestion du programme ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Degré d'implication des parties intéressées dans la gestion du programme</li> </ul>	Analyse documentaire, entretiens/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats, TDRs des Groupes de Travail, guide d'entretien/Nationale, local
<b>Réponse :</b>			
<b>QUESTION D'EVALUATION No.5</b> <b>Quels sont les domaines du programme/projet qui requièrent des mesures correctrices ?</b>			
<b>Sous-questions</b>		<b>Indicateurs</b>	<b>Méthode de collecte de données/ source/ échelle</b>
5.1	<b>Quels sont les problèmes rencontrés dans l'exécution du programme/projet qui doivent être résolus?</b>		
5.1.1	Le programme a-t-il rencontré des difficultés lors de son exécution ? Si oui, lesquelles ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de réalisation (physique et financier) par rapport aux prévisions</li> <li>Importance du retard enregistré dans la mise en œuvre des activités selon le planning prévisionnel</li> <li>Les écarts de budget selon les estimations initiales</li> <li>Les écarts en termes de RH par rapport aux prévisions initiales</li> </ul>	Analyse documentaire, entretiens/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats, guide d'entretien/Nationale, locale
<b>Réponse :</b>			
5.1.2	Quelles sont parmi ces difficultés celles qui risquent de compromettre la réalisation des produits/objectifs du programme ?		
<b>Réponse :</b>			
5.1.3	Des mesures ont-elles été prises pour éviter et/ou réduire l'impact de ces difficultés ? Si oui, lesquelles ?		
<b>Réponse :</b>			
5.2	<b>Quelles sont les insuffisances, s'il y en a, dans la conception, l'exécution et le suivi du programme ?</b>		

5.2.1	Quelles sont les insuffisances éventuelles, constatées dans la conception du programme ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de concordance entre les objectifs du programme par rapport aux priorités nationales</li> <li>Niveau de concordance entre les objectifs du programme et les attentes au niveau local</li> </ul>	Analyse documentaire, entretiens/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats, guide d'entretien/Nationale, locale
<b>Réponse :</b>			
5.2.2	Quelles sont les insuffisances éventuelles, constatées dans l'exécution du programme ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de réalisation des activités du programme (physique et financier) par rapport aux prévisions initiales</li> </ul>	
<b>Réponse :</b>			
5.2.3	Quelles sont les insuffisances éventuelles, constatées dans le suivi du programme ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de réalisation (physique et financier) par rapport aux prévisions</li> <li>Importance du retard enregistré dans la mise en œuvre des activités selon le planning prévisionnel</li> <li>Les écarts de budget selon les estimations initiales</li> <li>Les écarts en termes de RH par rapport aux prévisions initiales</li> </ul>	
<b>Réponse :</b>			
5.3	<b>Quelles sont les mesures correctrices recommandées ?</b>		
5.3.1	Quelles sont les mesures proposées/recommandées pour corriger les écarts notamment en terme d'exécution et de suivi ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Néant</li> </ul>	Analyse documentaire, entretiens/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats, guide d'entretien/Nationale, locale
<b>Réponse :</b>			
<b>QUESTION D'ÉVALUATION No.6</b>			
<b>Quels sont les succès réalisés dans l'exécution du programme ?</b>			
<b>Sous-questions</b>		<b>Indicateurs</b>	<b>Méthode de collecte de données/ source/ échelle</b>
6.1	<b>Est-ce qu'il y a des indicateurs des succès du Programme ?</b>		

6.1.1	Est-ce qu'il y a une perception globale de succès de programme ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombres d'actions, mécanismes et/ou processus que le programme a permis d'engendrer au niveau local</li> <li>• L'intérêt porté par les acteurs au niveau national par rapport aux produits du programme</li> <li>• Le degré d'implication des acteurs au niveau national dans la mise en œuvre du programme</li> </ul>	Analyse documentaire, entretiens/documents du programme, Plans opérationnels, rapports de résultats, guide d'entretien/Nationale, locale
<b>Réponse :</b>			
6.1.2	Qu'est ce qui motive cette perception ? Quels indicateurs ?		
<b>Réponse :</b>			
6.1.3	Le programme a-t-il produits des success-story ?		
<b>Réponse :</b>			
<b>6.2</b>	<b>Est-ce qu'il y a un sentiment dans la population bénéficiaire et partenaires du bon fonctionnement et succès du Programme ?</b>		
6.2.1	Existe-t-il un sentiment dans la population bénéficiaire et partenaires du bon fonctionnement et succès du Programme?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux/degré de satisfaction de la population bénéficiaire et des partenaires par rapport aux activités mises en œuvre par le programme et des produits/objectifs obtenus.</li> <li>• Niveau d'implication de la population et des partenaires dans les processus mis en œuvre dans le cadre du programme</li> </ul>	Entretiens/guide d'entretien/ Nationale, locale
<b>Réponse :</b>			
6.2.2	Existe-t-il le sentiment d'y avoir contribué ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau d'implication de la population et des partenaires dans les processus mis en œuvre dans le cadre du programme</li> </ul>	Entretiens/guide d'entretien/ Nationale, locale
<b>Réponse :</b>			
<b>QUESTION D'EVALUATION No.7                      Analyse des résultats du programme/projet</b>			
<b>Sous-questions</b>		<b>Indicateurs</b>	<b>Méthode de collecte de données/ source/ échelle</b>
7.1	<b>Quels sont les effets prévus à long terme du Programme?</b>		

7.1.1	Quels sont les impacts escomptés par le programme ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau de compatibilité des objectifs du programme avec les priorités nationales en matière de développement</li> </ul>	Analyse documentaires, entretiens/Document de programme, PO, Document LDR, Actes du CNC, guide d'entretien/Nationale
<b>Réponse :</b>			
7.1.2	De quelle manière ces impacts contribuent-ils à l'instauration d'une bonne gouvernance ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Importance de la « bonne gouvernance » dans les priorités nationales en matière de développement</li> <li>Degré d'appropriation des initiatives et mécanismes développés par le programme par les acteurs au niveau national et local</li> <li>Niveau de sensibilisation/information de la population bénéficiaire et des partenaires du programme par rapport à l'importance de la bonne gouvernance dans les processus locaux de développement</li> </ul>	
<b>Réponse :</b>			
7.1.3	Quels seraient les retombés sur le quotidien des populations au niveau local ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taux de satisfaction de la population par rapport aux services et actions menés par l'administration locale/amélioration des services rendus aux citoyen (<u>indicateur prospectif</u>)</li> </ul>	Analyse documentaires, entretiens/Document de programme, PO, Document LDR, Actes du CNC, guide d'entretien/Nationale, locale
<b>Réponse :</b>			
<b>7.2</b>	<b>Est-ce qu'il y a un signal que le programme/projet contribuera à l'amélioration du contexte de développement de manière générale (dans les aspects institutionnels, sociopolitiques, économiques, environnementaux) ?</b>		
7.2.1	Le programme prévoit-il de contribuer à l'amélioration du contexte du développement d'une manière générale ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombres d'actions, mécanismes et/ou processus que le programme a permis d'engendrer au niveau local</li> <li>L'intérêt porté par les acteurs au niveau national par rapport aux produits du programme</li> <li>Le degré d'implication des acteurs au niveau national dans la mise en œuvre du programme</li> </ul>	Analyse documentaires, entretiens/Document de programme, PO, Document LDR, Actes du CNC, guide d'entretien/Nationale
<b>Réponse :</b>			
7.2.2	Si oui, Existe-t-il un signal qui permet de percevoir cette amélioration ? Lequel ?		Analyse documentaires, entretiens/Documents de projets d'impacts, accords avec les partenaires, Méthodologie CoopDéc – DGCL, guide d'entretien/Nationale, Locale
<b>Réponse :</b>			
<b>7.3</b>	<b>Les parties intéressées sont elles identifiées avec le programme/projet?</b>		

7.3.1		▪	
<b>Réponse :</b>			▪
		▪	
<b>Réponse :</b>			
7.4	<b>Le programme/projet a-t-il mis en place des mécanismes qui permettent de garantir la durabilité des résultats du programme/projet ?</b>		
7.4.1	Le programme a-t-il prévu des mécanismes d'appropriation par les acteurs locaux/nationaux des dynamiques engagées ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombres d'actions, mécanismes et/ou processus que le programme a permis d'engendrer au niveau local</li> <li>• L'intérêt porté par les acteurs au niveau national par rapport aux produits du programme</li> <li>• Le degré d'implication des acteurs au niveau national dans la mise en œuvre du programme</li> </ul>	Analyse documentaire/documents du programme, Document LDR, Plans opérationnels, rapports de résultats/Nationale
<b>Réponse :</b>			
7.4.2	Quelle sont les indicateurs qui permettent de juger de la durabilité des « structures » et de la « dynamique » créés par le programme ?		Analyse documentaire, entretiens/documents du programme, Plans opérationnels, Méthodologie CoopDéc – DGCL, rapports de résultats, guide d'entretien/Nationale, locale
<b>Réponse :</b>			

## Biographie succincte des évaluateurs et justification de la composition de l'équipe

- **Aurélien LECINA** : Responsable de la Direction d'Appui au Secteur Public de l'École de Gouvernance et d'Économie de Rabat.

Diplômé de l'institut Régional d'Administration, il a été autorité de gestion des fonds européens dans une grande région française, en tant que tel a assuré la maîtrise d'ouvrage de l'évaluation de plusieurs évaluations de programmes lourds de 300 M € (évaluation ex-post du programme Objectif 2000 - 2006, évaluation environnementale et évaluation ex ante du programme opérationnel 2007 - 2013). Au Maroc depuis 4 ans, il a notamment développé des programmes de formation continue dédiés au renforcement des capacités du secteur public (Master exécutif : Stratégie territoriales et urbaines durables, cycles courts).

Aurélien LECINA a intervenu sur cette mission en tant que Chef de projet. Il a été le référent privilégié du Comité de suivi de l'évaluation, et en particulier du Conseiller du Programme ART GOLD du PNUD Maroc, tout au long de la mission.

- **Elodie MARTELLIERE SADOUK** : Chargée de mission Gouvernance à la Direction d'Appui au Secteur Public de l'École de Gouvernance et d'Économie de Rabat et expert en coopération décentralisée et internationale.

Titulaire d'un double DEA en Relations Internationales et en Droits Public, elle a effectué la première partie de sa carrière au sein des directions de coopération internationales/affaires européennes de collectivités territoriales françaises. Dès son installation au Maroc en 2005, elle se spécialise sur les politiques de coopération internationale menées avec le Maroc et en particulier, sur la coopération décentralisée franco-marocaine. Pendant près de 5 ans, elle gère la stratégie internationale de l'Agence de Développement Social, et anime à ce titre, l'ensemble des partenariats de coopération de cet établissement public marocain. En parallèle, elle crée Tâaoun, la lettre des coopérations au Maroc, une publication mensuelle électronique qui bénéficie du soutien de l'Ambassade de France à Rabat. Dotée d'une connaissance très fine des dynamiques institutionnelles au Maroc, Elle a par ailleurs été chargée d'enseignement à l'Institut Supérieur de l'Administration et intervient depuis 2011 au sein de l'École de Gouvernance et d'Économie de Rabat.

Elodie MARTELLIERE SADOUK a intervenu sur cette mission en tant qu'expert en coopération internationale et décentralisée.

- **Riad BENSOUIAH** : Consultant, Expert en développement rural et local. Titulaire d'un master en gestion de projets de développement rural et d'un doctorat en sociologie, il possède une expérience professionnelle de plus de 12 ans dans le domaine du développement local et rural, acquise en France et au Maghreb. Il a principalement travaillé dans la gestion, le suivi et l'évaluation de projets de développement en faveur de la société civile et des organisations communautaires de base. Il est en particulier intervenu, entre 2004 et 2011, dans divers projets de développement local et rural au Maroc financés par les bailleurs de la coopération bilatérale et multilatérale (Coopération Suisse, Coopération Espagnole, Union Européenne, USAID, PNUD,...), notamment sur les aspects de renforcement des capacités de la société civile, d'appui au renforcement de la gouvernance local et au dialogue multi-acteur.

Riad BENSOUIAH a intervenu sur cette mission en tant qu'expert en développement local.

- **Massimiliano DI TOTA** : Dirige le cabinet DENE (DEvelopment & Networking). Après avoir été responsable de l'ONG CISS (Cooperazione Internazionale Sud - Sud), présente au Maroc depuis 8 ans, et acteur important en matière de développement, très engagé dans tout le Maroc. Depuis son arrivée au Maroc, il a travaillé sur des thématiques liées à la gouvernance locale, le développement participatif et planification stratégique, la coopération décentralisée, la démocratie et les droits de l'homme.

Massimiliano DI TOTA a intervenu sur cette mission en tant que expert chargé des questions liées à la dynamique territoriale et l'analyse des acteurs.