

Rapport Forum d'échange intercommunal

Ouarzazate : 20-21 Novembre 2019



Janvier 2020

INTRODUCTION

- Rappel du cadre : contexte, objectifs.
- Rappel du programme (en annexe 1).

PARTIE 1 : ÉCHANGES ENTRE COMMUNE SUR L'ACCUEIL

1. Cas pratique de Taroudannt
 - Présentation (en pièce jointe).
 - Résultats des travaux de groupe sur les conditions de durabilité.
2. Cas pratique de Beni Mellal
 - Présentation
 - Résultats des travaux de groupe sur les conditions de durabilité.
3. Synthèse des recommandations

PARTIE 2 : ÉCHANGES ENTRE COMMUNE SUR LE GUIDE DES SERVICES COMMUNAUX

1. Cas pratique de Meknès
 - Présentation (en pièce jointe).
 - Résultats des travaux de groupe sur les conditions de durabilité.
2. Cas pratique de Taroudannt
 - Présentation
 - Résultats des travaux de groupe sur les conditions de durabilité.
3. Cas pratique de Larache
 - Présentation (en pièce jointe).
 - Résultats des travaux de groupe sur les conditions de durabilité.
4. Synthèse des recommandations

PARTIE 3 : ÉCHANGES ENTRE COMMUNE SUR LA COMMUNICATION

1. Cas pratique de Tiznit
 - Présentation (en pièce jointe).
 - Résultats des travaux de groupe sur les conditions de durabilité.
 - Synthèse des recommandations
2. Cas pratique de Meknès
 - Présentation
 - Résultats des travaux de groupe sur les conditions de durabilité.
 - Synthèse des recommandations

PARTIE 4 : LA RÉGIONALISATION AVANCÉE

1. Cadre général : présentation du Professeur Moufid
2. Les chantiers en cours à la DGCL.
3. Le positionnement de la GIZ sur la gouvernance.

PARTIE 5 : APPRÉCIATION DU PROJET PAR LES PARTICIPANTS

Synthèse des principales tendances.

Introduction

Le projet « Communes citoyennes » organise annuellement un forum réunissant les communes parties-prenantes du projet. Lors de ces forums 3 thématiques sont abordées : 1/ L'accueil communal ; 2/ L'amélioration des services publics ; 3/ La communication communale. Les forums sont ainsi l'occasion de valoriser des expériences pilotées par les échanges entre les pairs.

Ce temps est l'occasion de 1/ Favoriser les échanges de pratiques et de savoir-faire entre les communes 2/ Mettre les communes en situation d'apprentissage sur la base de cas et expériences pratiques développées par les communes ; 3/ Organiser un temps institutionnel permettant à toutes et tous de s'informer des évolutions du contexte (législatif et réglementaire, priorités politiques de l'Etat, orientation des partenaires techniques et financiers...) ; 4/ Permettre aux communes partenaires de renforcer leur identité partagée en tant que « Commune pilotes ».

Le présent forum qui se tient en Novembre 2019 dans la ville de Ouarzazate est particulier puisqu'il inaugure la dernière année du projet « Communes citoyennes ». Cet élément influence fortement les objectifs du présent forum dans le sens où il sera question de favoriser l'apprentissage collectif mais aussi et surtout l'essaimage des pratiques vers d'autres communes grâce à un plaidoyer convaincant.

Par ailleurs, le présent forum est organisé dans un contexte marqué par la régionalisation avancée du paysage politico-administratif marocain. Les communes sont inévitablement concernées par ce processus (par exemple : assises de la régionalisation avancée prévues en décembre 2019 à Agadir). Il était donc important d'insérer cet élément de contexte dans le déroulement du forum.

Comme ce forum inaugure la dernière année de mise en œuvre du projet « Communes citoyennes », la question de la durabilité des actions menées ces dernières années est une des priorités. Ce forum a été alors l'occasion de poser les bases de la durabilité des actions enclenchées.

Objectif du forum : De ce contexte, se dégagent 3 principaux objectifs pour ce présent forum :

- Favoriser l'apprentissage et l'essaimage des expériences réussies et développées par les communes du projet. Ces expériences réussies portent sur 3 thématiques que sont : l'accueil du citoyen en service public, l'amélioration de la qualité des services publics et la communication communale.
- Faire en sorte à ce que les communes soient au même niveau d'information relativement aux évolutions politico-administratives et, notamment, relativement à la régionalisation avancée.
- Les communes prennent connaissance des priorités d'actions du projet pour l'année 2020 et sont en capacités d'exprimer leur point de vue.

De manière transversale, Ce forum avait comme ambition de renforcer le réseautage et l'échange non formel entre les communes qui partagent des intérêts similaires.

Le programme du présent forum est en annexe 1 du présent compte-rendu.

PARTIE 1 : ÉCHANGES ENTRE COMMUNES SUR L'ACCUEIL DES CITOYEN-NE-S DANS LES SERVICES PUBLICS

Pour cette partie, ce sont les communes de Taroudannt et de Beni Mellal qui ont présenté leurs expériences sur la mise en place d'un bureau d'accueil des citoyen-ne-s au sein de la commune. Ces présentations ont permis à chacune des deux communes de présenter la manière dont elles ont procédé pour mettre en place d'un bureau d'accueil. Elles ont également fait part aux autres communes du contexte politique et administratif dans lequel ce bureau d'accueil a été installé.

1. Cas pratique de la commune de Taroudannt

Présentation du cas pratique

La présentation du cas pratique de la commune de Taroudannt est en annexe 2 du présent rapport.

Résultats des travaux de groupe sur les conditions de durabilité.

Critères de réussite identifiés	Faits marquants qui ressortent de l'expérience	Points à revoir
<ul style="list-style-type: none">- Une forte volonté politique et l'engagement des ressources humaines (fonctionnaires).- La réalisation du bureau d'accueil nécessitant d'abord de fonctionner avec des moyens minimum (bureau d'accueil, informatique...).- Harmonie et coordination entre le conseil et les cadres administratifs.- Commencer à travailler avec les ressources déjà disponibles en entendant que les conditions appropriées sont remplies .- Institutionaliser la structure organisationnelle et les décisions de désignation du personnel.	<ul style="list-style-type: none">- Insister sur la mise en œuvre du projet et son pilotage (qui pilote la mise en œuvre et s'assure que tout est bien mis en œuvre).- Créer l'espace d'accueil avec les moyens existants.- Reconnaître le bureau d'accueil dans l'organigramme de la commune, malgré.- Malgré les relatives à l'insuffisance des ressources humaines, la commune de Taroudannt a lancé le défi de mettre en place un bureau d'accueil même dans les annexes administratives.- La rapidité d'adhésion des fonctionnaires au décision du conseil.- Fluidité d'acceptation des conditions disponibles de travail pour réussir ce service public d'accueil.	<ul style="list-style-type: none">- Harmonie entre la volonté des acteurs politiques et les acteurs administratifs.- La volonté politique du conseil communal de Taroudannt.- Une grande harmonie entre le groupe de travail et le bureau du conseil.- La rapidité de prise des décisions politico-administratives.

2. Cas pratique de la commune de Béni Mellal

Présentation du cas pratique

La présentation du cas pratique de la commune de Beni Mellal est en annexe 3 du présent compte-rendu.

Résultats des travaux de groupe sur les conditions de durabilité.

Critères de réussite identifiés	Faits marquants qui ressortent de l'expérience	Points à revoir
<ul style="list-style-type: none">- L'intérêt personnel pour la communication avec les citoyens et les citoyennes, ainsi la volonté politique a facilité la nomination d'une personne au bureau d'accueil.- La patience, et le niveau culturel sont des conditions nécessaires pour assurer la fonction de personnel d'accueil.	<ul style="list-style-type: none">- Adopter un horaire spécial pour le bureau d'accueil (la matinée et l'après-midi).- Le bureau d'accueil est à l'entrée de la commune.- Un registre était mis à la disposition des citoyens et les citoyennes pour exprimer leurs observations et leurs besoins.- Mise en place d'un registre pour les statistiques.- L'équipement du bureau d'accueil est une opération en amélioration continue.- En cas de refus par les usagers de communiquer leur âge, il est recommandé d'intégrer dans la matrice la tranche d'âge sans spécifier les détails. Cela devrait permettre un niveau minimum de connaissances sur les catégories d'âges.	<ul style="list-style-type: none">- Renforcer la communication avec les citoyens et les citoyennes.- Renforcer les signalétiques dans la commune.- Renforcer les outils de suivi et évaluation des services de la commune et le taux d'appréciation et de satisfaction sur les services publics rendus.- Garantir la fonction du bureau d'accueil par son institutionnalisation.- Créer une coordination entre le bureau d'accueil et le service d'audit interne de la commune.- Le renforcement des ressources logistiques pour améliorer le service d'accueil.

Synthèse des principales recommandations

Mettre en place un bureau d'accueil pérenne au sein de l'administration communale requiert selon les participant-e-s :

- De développer une appropriation forte par le niveau politique (les élu-e-s).
- De favoriser la volonté des ressources humaines pour occuper ce poste. Il est dans un 1^{er} temps préférable de favoriser les candidatures internes en organisant un appel à candidature transparent.
- D'organiser le travail de l'agent d'accueil de façon que cela soit motivant (mise en place de rotation d'1/2 journée par exemple).
- De positionner géographiquement le bureau de manière adéquate. En effet, le bureau d'accueil doit être visible et positionné de telle sorte à ce que les citoyen-ne-s le repère immédiatement et va vers lui naturellement.
- De commencer avec les moyens qui sont disponibles et ne pas attendre de moyens financiers, logistiques et humains complémentaires pour agir.

- De mettre en place les dispositions pour recueillir la satisfaction des usagères et usagers afin d'améliorer en continu l'accueil sur la base du vécu des citoyen-ne-s. Par exemple, un registre peut être ouvert.
- De mettre en place les dispositions visant à générer des statistiques sur les citoyen-ne-s qui se présentent à l'accueil. Ces statistiques doivent permettre d'adapter le service d'accueil en fonction du profil des citoyen-ne-s, de leurs demandes.
- D'institutionnaliser le service de l'accueil en le faisant apparaître clairement dans l'organigramme



PARTIE 2 : ÉCHANGES ENTRE COMMUNE SUR LE GUIDE DES SERVICES COMMUNAUX

5. Cas pratique de la commune de Meknès

Pour cette partie, ce sont les communes de Meknès et de Taroudannt qui ont présenté leur expérience d'élaboration d'un guide qui explicite et formalise les principales procédures et processus qui intéressent les citoyen-ne-s (procédures clés). Il s'agit essentiellement des procédures les plus utilisées par les citoyen-ne-s, comme celles de l'Etat civil ou de l'urbanisme.

Présentation du cas pratique

La présentation du cas pratique de la commune de Meknès est en annexe 4 du présent compte-rendu.

Résultats des travaux de groupe sur les conditions de durabilité.

Critères de réussite	Conditions de durabilité
<ul style="list-style-type: none">- Description des tâches et des attributions avant la mise en œuvre du guide de service des services.- La possibilité d'adaptation entre le système de la commune et les ressources disponibles.- La participation du conseil dans la mise en œuvre du guide de service des services.- Renforcer les rôles des chef-fe-s de services.- Une connaissance par les fonctionnaires de l'importance du guide des services.- Nommer officiellement le groupe de travail pour la formulation du guide des services.- La coordination entre les services pour éviter un chevauchement des attributions.	<ul style="list-style-type: none">- Mettre en place une cellule de veille juridique pour l'actualisation des procédures et leur diffusion.- Développer les attributions de bureau de l'audit interne pour qu'il puisse évaluer l'efficacité des services communaux.- Garantir l'utilisation du guide des services communal par la validation du guide par le conseil communal.

6. Cas pratique de Taroudannt

Présentation du cas pratique

La présentation du cas pratique de la commune de Taroudannt est en annexe 5 du présent compte-rendu.

Résultats des travaux de groupe sur les conditions de durabilité

Conditions de répliquabilité	Les conditions de durabilité
<ul style="list-style-type: none">- L'engagement des fonctionnaires et des élus.- Un groupe de travail organisé.- Un travail collectif et participatif.- Mise à la disposition d'une cellule pour le déploiement du guide et l'actualisation des procédures en cas de besoin.	<ul style="list-style-type: none">- La volonté politique et l'engagement des fonctionnaires.- Forte volonté politique et administrative pour élaborer le guide des services les plus sollicités par les usager-e-s usagers.- L'engagement des élu-es et des fonctionnaires pour la mise en œuvre du guide de services.- Le suivi et l'appui de la DGCL et la GIZ.- Une communication interne et externe avec les citoyens sur le guide des prestations communales.

7. Cas pratique de la commune de Larache

Présentation du cas pratique

La présentation du cas pratique de la commune de Larache est en annexe 5 du présent compte-rendu.

Résultats des travaux de groupe sur les conditions de durabilité.

Conditions de répliquabilité et de réussite
<ul style="list-style-type: none">- La volonté politique.- Les recommandations générales du Ministère d'intérieur ministère d'Intérieur.- Dynamique de changement par la construction d'un Le nouveau siège de la commune.- Le soutien et le suivi de la GIZ.- Elaborer un manuel en collaboration avec les chefs de services.- Publier les services publics au sein de la commune « l'urbanisme et l'état civile ».- Donner une valeur juridique au guide par l'approbation de la DGCL lors de la session du conseil.- Les règles sont légalement organisées selon la loi et le guide peut être différent selon la spécificité de chaque commune.

Synthèse des principales recommandations

La rédaction d'un guide sur les services communaux est une action utile et ne peut être durable que selon les conditions suivantes :

- Un tel guide aura de succès s'il y a un soutien politique affiché. Par ailleurs, un système d'évaluation et de contrôle pour son application continu doit être mis en place et favoriser la durabilité de son utilisation.
- Un tel guide a de la chance d'être utilisé si son contenu a été coconstruit avec les fonctionnaires.
- Un tel guide peut avoir d'impact si son contenu est communiqué de manière simple et lisible (auprès des fonctionnaires).
- Ce guide peut être utile et, surtout, mis en œuvre si les fonctions et les tâches sont bien attribuées au sein de la commune. Chacun-e doit savoir ce qu'il/elle doit faire et quelles sont ses responsabilités. Chaque fonctionnaire doit ensuite savoir comment et avec qui il/elle doit collaborer en interne pour la bonne mise en œuvre d'une procédure. Enfin, le circuit de validation doit lui aussi être bien clarifié.
- Un tel guide doit avant tout se concentrer sur les procédures les plus utiles et les plus sollicitées par les citoyen-ne-s (procédures d'urbanisme et d'Etat civil généralement).
- Enfin, ce guide doit respecter le cadre légal imposé.

PARTIE 3 : ÉCHANGES ENTRE COMMUNE SUR LA COMMUNICATION

Sur les aspects de communication, ce sont les communes de Tiznit et de Meknès qui ont présenté deux initiatives prises récemment. Pour la commune de Tiznit, il s'agit de la définition et mise en place d'une charte relative à la communication communale. La commune de Meknès a présenté le plan de communication qu'elle a conçu et déployé sur le thème de l'hygiène et de la propreté de la ville.

3. Cas pratique de la commune de Tiznit

Présentation du cas pratique

La présentation du cas pratique de la commune de Tiznit est en annexe 6 du présent compte-rendu.

Résultats des travaux de groupe sur les conditions de durabilité.

Doutes	Certitudes
<ul style="list-style-type: none">- La continuité de l'engagement des citoyens et des élus envers la Charte de la communication.- La difficulté de la mise en œuvre de la charte de communication avant les élections communales 2021.- Une implication réelle et positive de toutes les parties-prenantes que cela concerne les membres du Conseil, du groupe de travail, les associations ou les citoyens.- Respecter et mettre en application le contenu de la Charte malgré le risque potentiel de changement du conseil à l'issue des prochaines élections.	<ul style="list-style-type: none">- Forte volonté et solidarité entre les pôles de compétences et le bureau du conseil communal.- L'harmonie entre les composantes de la commune a contribué à créer une grande volonté pour communiquer.- Assurer l'engagement de la commune par la publication et la diffusion à grande échelle de la charte de communication et sensibiliser les citoyens et les citoyennes sur l'importance de cette charte.- La charte établira la culture de la communication au sein du conseil communal et de toutes les composantes de la société civile.

4. Cas pratique de la commune de Meknès

Présentation du cas pratique

La présentation du cas pratique de la commune de Meknès est en annexe 7 du présent compte-rendu.

Résultats des travaux de groupe sur les conditions de durabilité.

Doutes	Certitudes
<ul style="list-style-type: none">- Assurer la communication avec les citoyens dans le cadre des projets programmés selon leur nature et celle des moyens utilisés dans le processus de communication.- Réussite de la communication communale en l'absence d'institutionnalisation parce que la communication est faite de manière personnelle et non institutionnelle.- Nous doutons de l'efficacité de la communication externe alors que la communication interne est, elle, faible.- Nous doutons du niveau d'évaluation de cette stratégie de communication.	<ul style="list-style-type: none">- Une équipe active et harmonieuse qui accumule de l'expérience en matière d'organisation d'événements de communication.- Communiquer avec les citoyens dans le secteur de l'hygiène.- Existence d'une application spéciale pour le secteur de l'hygiène/propreté.- L'application de « Meknès Clean City » est une bonne méthode de communication.- Nous avons la certitude que la division de l'urbanisme deviendra un modèle exemplaire au niveau national.

Synthèse des principales recommandations

- Il est nécessaire que la communication soit considérée comme un véritable outil de renforcement des relations avec les habitants. La communication peut ainsi être un puissant moyen d'identifier les besoins de la population et anticiper les projets à mettre en œuvre pour les satisfaire. La communication peut aussi être un moyen pour favoriser les processus de co-construction de projet avec la population (pour la réhabilitation d'un parc par exemple).
- La commune doit pouvoir se sentir fier de la qualité des services rendus aux habitants et les habitants doivent être progressivement fiers du territoire sur lequel ils vivent et fiers d'eux-mêmes.
- La communication doit faire l'objet d'une stratégie qui explicite clairement les sujets prioritaires sur lesquels la commune souhaite communiquer, les cibles privilégiées de la communication communale, les moyens à mettre en œuvre.

❖ Enseignements tirés :

1. Procédures :

Pour les communes intéressées par la duplication de l'expériences il est recommandé de :

- Créer un groupe de travail et le désigner officiellement pour faciliter leurs tâches de mise en œuvre du processus et de suivi et renforcer leur mandat.
- Composer un plan de travail pour structurer le processus et pour ne pas perdre le fil.
- Procéder à la collecte des procédures administratives par service.
- Procéder à la mise en application des organigrammes validés par le conseil.
- Identifier et clarifier les tâches et les attributions des services pour éviter les confusions de tâches et mieux maîtriser les paramètres de contrôle de mise en application des procédures.
- Associer la direction des services dans le processus pour assurer une fluidité en matière de collecte de procédures.
- Associer les élu-e-s surtout les membres de bureau et les chefs de commissions dans le processus d'élaboration des procédures pour assurer une compréhension unifiée en matière d'informations à communiquer aux usagers et usagères.
- Mettre en place une stratégie de communication sur les procédures.

2. Accueil :

Au niveau des ressources humaines :

- Assurer une meilleure appropriation des fiches de poste dans la commune. Procéder à la diffusion des fiches de poste élaborée dans les concepts d'amélioration de l'accueil pour une sensibilisation sur les métiers
- Lancer un appel à candidature en interne pour le recrutement de l'équipe de l'accueil, la volonté est un élément de réussite de cette mission.
- Valoriser le travail dans l'accueil à travers la communication en interne par les cadres.
- Suivre la relation entre le volume de travail et la quantité de personnel.
- Envisager une rotation du personnel (matinée – après-midi) – front & back office, faciliter des pauses

Au niveau de l'espace physique :

- La mise en place d'un bureau d'accueil ne doit pas être liée à la disposition de moyens logistiques avec un standard élevé, le plus pratique est de lancer le bureau avec les moyens existants et permettre l'évolution du standard au fur et à mesure des opportunités financières existante (marchés en cours, budget à planifier ...).
- Un conseil qui reconnaît l'importance assure plus probablement la libération du budget pour l'équipement, etc.
- L'espace physique peut être à l'entrée mais ce n'est pas obligatoire ; c'est plus important de créer un espace qui est agréable pour les ressources humaines et les citoyen-ne-s.

Au niveau du contenu de l'accueil :

- Les services de communication sont fortement sollicités à participer au développement du contenu de l'accueil. En général, un groupe de travail multidisciplinaires qui développe le contenu de l'accueil est recommandé.
- Les référent-e-s nommés en matière de droit d'accès à l'information sont fortement sollicités à s'impliquer dans le contenu de l'élaboration du contenu de l'accueil vu qu'il est considéré un point d'informations communales
- Il est recommandé de procéder à une collecte de toutes les informations liées à la commune et d'exploiter toutes les informations utilisées et collectées pour l'élaboration et l'actualisation des PAC.
- Le manuel guide des prestations communales est considéré comme outil d'information sur les procédures à condition de réfléchir aux modalités de vulgarisation des fiches pour les rendre accessibles et compréhensibles par toutes les catégories d'utilisateurs
=> un appel à l'innovation interne et à travers des partenariats avec la société civile ou autre acteur serait un atout.
- Contenu central d'accueil : (a) renseigner les citoyen-ne-s sur les services de la commune ; (b) collection des données (statistiques de fréquentation & satisfaction) pour assurer une meilleure qualité de services aux citoyen-ne-s.
- Par rapport au contenu, clarifier si la réception, la gestion et le traitement des réclamations font partie des accueils ou pas.

3. Communication :

- La reconnaissance des services de communication en tant qu'entité communale dans l'organigramme est très recommandée pour l'institutionnalisation de la communication communale.
- Dans l'absence de profils qualifiés et diplômés en matière de communication, et à la suite des contraintes de recrutement existantes, il est recommandé d'augmenter le budget de formation et de créer plus d'opportunités de renforcement des capacités pour permettre la mise en œuvre de la stratégie et mieux répondre aux exigences et besoins des citoyens.
- Il est fortement recommandé de prévoir un budget d'équipement pour doter le service des moyens logistiques nécessaires pour pouvoir accomplir leurs missions.
- Mettre en place des dispositifs de communication qui renforcent la communication interne et qui favorisent l'accès à l'information pour le service de communication.
- Optimiser les circuits de validation du contenu à diffuser pour permettre un accès à l'information à temps réel.
- Prévoir et réserver un budget pour la communication ce qui implique d'avoir une stratégie claire avec un agenda des événements importants de la commune ainsi qu'une visibilité sur les outils à développer pour chaque événement selon son contexte (culturel, économique ou autre).
- Assurer une meilleure communication sur la stratégie de communication et les priorités de la commune pour unifier et mettre à l'échelle les attentes des élu-e-s.

- Clairement différencier entre communication interne et externe et adapter les outils de communication en fonction des personnes ciblées.

PARTIE 4 : LA RÉGIONALISATION AVANCÉE

1. « Rôle des communes dans la mise en œuvre de la régionalisation avancée » selon l'expert en gouvernance territoriale Mr Ahmed Moufid

a. Contexte :

Le Maroc est une monarchie constitutionnelle, démocratique, parlementaire et sociale, le régime constitutionnel du royaume est fondé sur la séparation, l'équilibre et la collaboration des pouvoirs, ainsi que sur la démocratie citoyenne et participative, et les principes de bonne gouvernance et de la corrélation entre la responsabilité et reddition des comptes.

La nation s'appuie dans sa vie collective sur des constantes fédératrices, en l'occurrence la religion musulmane modérée, l'unité nationale aux affluents multiples, la monarchie constitutionnelle et le choix démocratique.

Dans son intervention l'expert a commencé par présenter quatre points essentiels sur la régionalisation qui sont :

- 1- L'importance de la régionalisation
- 2- La régionalisation et le développement
- 3- La régionalisation et la démocratie
- 4- Les problématiques principales

Selon la constitution de 2011, la nation s'appuie dans sa vie collective sur des constantes fédératrices, en l'occurrence la religion musulmane modérée, l'unité nationale aux affluents multiples, la monarchie constitutionnelle et le choix démocratique. Ce dernier se concrétise à travers la promotion des institutions et de l'organisation territoriale dans le cadre de la construction d'un état de droit comme stipulé entre autre dans les outils juridiques des pratiques de la régionalisation, le Dahir de 1971 évoquant 7 régions économiques ou bien la loi organique 111-14 des régions.

Par rapport à la relation entre l'état décentralisé et ces unités territoriales, les régions et les communes, il est important de souligner l'importance stratégique de cette relation en matière de collaboration et partenariat entre ses unités territoriales.

b. Caractéristiques de la régionalisation

La régionalisation n'est pas une option technique, mais il est une distribution territoriale avec des dimensions démocratiques et des orientations de développement. D'autre part le professeur a mis l'accent aussi sur la territorialité des politiques de la région car chaque région a ses propres demandes et besoins et chaque territoire a des diversités et spécificités, culturelles, économiques et sociales.

c. Dimensions de la régionalisation

La régionalisation a des dimensions démocratique et politique. Ainsi pour lui la régionalisation est très importante le développement de la démocratie à deux niveaux, la démocratie représentative et la démocratie participative. De là l'intervenant a décortiqué aussi les deux concepts de la régionalisation avancée en matière de développement du territoire par rapport à la régionalisation précédente qui était une régionalisation

administrative et qui a montré ses limites et sa faiblesse sur le plan de l'arsenal juridique, la rareté des ressources matériels et humaines, ainsi que la lourdeur de la tutelle exercée sur les conseils régionaux. Pour le deuxième concept, il s'agit de la régionalisation élargie liée à une gestion spéciale des provinces du sud avec un parlement et un gouvernement spécial.

d. Benchmark

Au cours de sa présentation, a mis le point sur l'exemple de l'état allemand fédéral et ses Länders, leurs caractéristiques et leurs points forts, et sur le développement du principe de subsidiarité et le principe de libre administration. Il a aussi souligné l'importance de l'exemple de l'état espagnol dans la décentralisation et ses bonnes pratiques.

e. La régionalisation et l'éventuel partenariat entre communes et les régions

La constitution de 2011 a défini les bases de l'organisation territoriale et a fait de l'organisation décentralisée l'un des socles de l'organisation territoriale. De ce fait la constitution a permis à la région qui est le premier vecteur de développement dans le territoire régional de nouvelles attributions et des compétences décentralisées.

Concernant les caractéristiques, les contraintes et les mesures de la participation et la contribution des communes dans le développement régional, il a été confirmé que la collaboration entre les communes et la région assure une grande efficacité sur le niveau de mise en œuvre des investissements sur le niveau territorial. L'expert rappelle aussi que le partenariat entre ces unités vise l'élaboration, l'exécution et le suivi des projets et aussi de fournir des efforts pour dépasser les contraintes en développement et mettre en place une politique globale de l'aménagement du territoire et son développement .

Dans ce sens les objectifs de développement représentent un déterminant principal pour procéder à cet outil de coopération entre les communes, par ce que c'est à partir de ce partenariat que les communes peuvent concrétiser les projets économiques et sociaux et les programmes d'équipement et de renforcement de la promotion économique.

Pour conclure, la coopération entre les institutions élues est une opportunité d'investissement dans les grands projets qui demandent des moyens matériels, techniques et des procédures très complexes. Pour finir, l'expert ajoute que le grand défi pour un développement régional et local intégré demande de travailler sur des outils reflétant les principes de coopération et de solidarité entre les différents acteurs sur le plan local, provincial et régional.

Conclusion :

La régionalisation avancée est un choix stratégique, au sein duquel tous les acteurs, ainsi que l'État et la société en général, doivent jouer leur rôle pour édifier une véritable démocratie dans le cadre de l'état de droit, capable de relever tous les défis en matière de développement.

2. Les chantiers en cours à la DGCL

La deuxième intervention du panel sur la régionalisation a mis l'accent sur les chantiers en cours en matière de régionalisation mis en place par la DGCL, qui constitue un processus émanant d'une volonté Royale et d'un engagement de l'État. Ce processus vise le renforcement de la démocratie locale, l'élargissement du rôle des collectivités territoriales dans le développement, l'efficacité dans la gestion locale et la mise en œuvre des principes et règles de la bonne gouvernance.

Dans le cadre de ce chantier structurant, la DGCL a élaboré les textes d'application des lois organiques des collectivités territoriales, soit au total 68 textes, dans le délai imparti à savoir 30 mois.

D'autres projets de lois sont en cours de préparation. Il s'agit de la loi relative au régime du patrimoine des collectivités locales et la réforme de la fiscalité locale.

Depuis l'adoption de la loi organique relative à la Région, la DGCL a adopté une approche participative dans la préparation des programmes de développement régionaux et la détermination des mécanismes pour leur mise en œuvre.

10 PDR sont validés par les Conseils et visés par le Département de l'intérieur, 1 en cours de validation par le conseil et 1 est en cours d'élaboration. 10 programmes prioritaires issus des 10 PDR visés portant sur la période 2019-2021 ont été élaborés.

Schémas Directeurs de Formations Régionaux :

Dans son article 82, la loi organique sur les régions (n° 111-14) assigne à ces dernières la responsabilité de création de centres régionaux de formation et la supervision de la formation continue de membres des conseils et du personnel des collectivités territoriales. De fait, **la formation pour les élus devient un droit et un facteur de changement important au sens de la politique de régionalisation avancée.**

La nouvelle constitution et les lois organiques sur les collectivités territoriales exigent de ces dernières un repositionnement stratégique et un renouvellement de leurs manières de voir et de faire.

De par la loi organique 111-14, la formation est une compétence propre des régions. Par ailleurs, les services chargés de la formation relevant du ministère de l'intérieur accompagnent les régions dans le processus de mise en œuvre des SDRFC. A cet effet, la DGCL mettra à la disposition des régions les instruments et les outils à même de les aider à améliorer la performance et le rendement des SDRFC.

La DGCL a accompagné les régions à travers un appui aux programmes de formation des axes prioritaires issus des Schémas Directeurs Régionaux de Formation.

59 sessions de formations ont été réalisés durant le premier semestre de cette année, au profit de 1301 élu(e)s dans les Régions de Casablanca-Settat, Béni-Mellal-Khénifra, Laâyoune-Sakia-Al Hamra, Rabat-Salé-Kénitra et Sous-Massa.

Renforcement des dispositifs consultatifs régionaux disposés par l'article 117 de la loi organique sur les régions

Selon l'article 136 de la Constitution, l'organisation régionale « assure la participation des populations concernées à la gestion de leurs affaires et favorise leur contribution au développement humain intégré durable ». Par ailleurs, l'article 139 dispose que *les conseils des régions sont appelés à mettre en place des mécanismes participatifs de dialogue et de concertation pour favoriser l'implication des citoyens et des citoyennes ainsi que des associations dans l'élaboration et le suivi des programmes de développement.*

Enfin, la loi organique relative aux Régions stipule dans son article 117 que les régions doivent se doter de 3 instances consultatives :

1. Une en partenariat avec les acteurs de la société civile, chargée des études des affaires régionales relatives à la mise en œuvre des principes de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre,
2. Une 2^{ème} chargée de l'étude des questions relatives aux centres d'intérêts des jeunes
3. Une 3^{ème} en partenariat avec les acteurs économiques de la région, chargée de l'étude des affaires à caractère économique ;

La DGCL vise à renforcer le dispositif de concertation et de dialogue au sein des conseils régionaux en conformité avec l'article 136 cité plus haut. En effet, ces derniers sont à la fois investis d'un pouvoir décisionnel et **détenteurs d'obligations de s'ouvrir aux autres composantes de la société pour donner à leurs décisions plus de légitimité et faciliter la mise en œuvre concertée de leurs politiques**. L'ambition est de faire de ces instances des traits d'union et des espaces de promotion du dialogue public et de construction d'une opinion publique fondée sur l'intérêt commun régional.

- Un manuel de procédures de mise en place, de fonctionnement, de suivi des instances de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre des communes a été élaboré par la DGCL et diffusé à l'ensemble des communes du Royaume en décembre 2018 ;
- Plusieurs rencontres de sensibilisation sur le rôle des instances consultatives dans la gouvernance territoriale ont été organisées par la DGCL en partenariat avec ONUFEM, au profit des élu(e)s et cadres des communes relevant de 3 régions, soit 12 Préfecture ou province et 120 communes.

3. Le positionnement de la GIZ sur la gouvernance

La cheffe du secteur Gouvernance de la GIZ au Maroc, Anna Wittenborg, a rappelé que le soutien allemand au processus de la régionalisation a commencé il y a bientôt 10 ans déjà. Au début, la coopération allemande était sollicitée par les autorités marocaines à cause de l'importance du fédéralisme en Allemagne. Aujourd'hui, le portefeuille du secteur gouvernance continue à se développer rapidement, avec une concentration de l'appui technique dans quatre régions marocaines : Souss-Massa, Casablanca-Settat, Oriental et Marrakech-Safi.

Après plusieurs années d'appui au développement communal (cf. aussi les projets CoMun et KWT), les communes partenaires de la GIZ ont fait un riche voyage d'apprentissage, notamment en matière de communication communale, de démocratie participative ou en termes de traitement de réclamations ; tous des acquis desquelles les régions pourront s'inspirer également. Pendant les années à venir, la GIZ continuera à fournir de l'expertise technique au profit de la réalisation de la Régionalisation avancée au Maroc, notamment dans le cadre du Partenariat des réformes (Reformpartnerschaft). Les prochaines étapes de la Régionalisation avancée seront cruciales pour le Maroc et demanderont un investissement politique et stratégique à tous les niveaux.



PARTIE 5 : APPRÉCIATION DU PROJET PAR LES PARTICIPANTS

Synthèse des principales tendances.

Question	Echelle					Arguments	Améliorations
	--	-	++	+	++		
Comment appréciez-vous la mobilisation que le projet a exigé des communes pour les différentes activités ?			1	7	1	<ul style="list-style-type: none"> - Très bonne mobilisation mais le calendrier est un peu serré en rapport avec les tâches quotidiennes. - Création d'une dynamique au sien de la commune. - Des contacts permanents sont assurés par l'équipe du projet. - Intersection du PAC avec les axes du projet. - La dynamique du projet. - Agenda des ateliers raisonnable. - Variété des méthodes d'animations (GIZ, Expert, BET). - Echange d'expérience et des bonnes pratiques avec les communes, et être fière de rendre un plus à ma commune. - L'intégration des élus et des fonctionnaires. - Des résultats du bon diagnostic. - L'instabilité du groupe de travail (les points focaux). - Partager les programmes des ateliers. - L'organisation des activités du projet est généralement précise et fructueuse. - La réussite des ateliers du projet. - Le suivi de la part des responsables du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimisation des actions. - Finalisation des chantiers ouverts. - Plus de coordination au préalable. - Accompagnement du groupe GIZ par la mise en place des axes du projet. - Respecter le délai du projet. - Identifier les tâches des points focaux au sein de la commune. - Augmenter la durée des programmes de diffusion. - Maîtrise du planning des activités (éviter le rapprochement des actions). - Prolonger la durée du projet. - La gestion du temps au niveau de l'identification des dates des ateliers.
Comment avez-vous apprécié les techniques d'apprentissage et				3	6	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques d'animation : world café, atelier créatif, focus groupe. - Méthode didactiques efficaces exemple (les ateliers) ...). 	<ul style="list-style-type: none"> - Apprentissage de nouvelles techniques. Très bien ...continuez ainsi - Besoin encore d'autres techniques. - Assurer la continuité des techniques

<p>d'échange développées ?</p>					<ul style="list-style-type: none"> - Nouvelle technique découverte de nouvelles techniques découvertes pour nous. - Elles étaient applicables et efficaces sur le plan pratique. - L'apprentissage de nouvelles techniques d'animation et de la communication. - Investir cette intelligence collective. - Renforcement des capacités du groupe de travail. - Utiliser les divers moyens en communication et partager des informations soit au niveau de la langue ou bien au niveau des technologies modernes. - Les bonnes compétences des animatrices et des animateurs. - Techniques variées et appropriées. - Apprentissage par les pairs. - La facilité d'intégration des groupes de travail dans les ateliers. - La continuité de la plupart d'équipe dans les ateliers de formation. 	<p>d'apprentissage.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transmettre les connaissances acquis au sein de la commune. - Améliorer et intégrer les techniques acquises. - Donner le temps nécessaire aux ateliers. - Assurer la traduction dans les ateliers pour faciliter la communication.
<p>Avez-vous acquis des nouvelles compétences grâce au projet ?</p>		1	6	3	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des ateliers. - Exposition en public. - Mener et réussir une action. - Encadrement juridique. - Mise en œuvre des projets en cours. - On a acquis plusieurs compétences pour organiser et rentabiliser le travail. - Encadrement et suivi pour les groupes de travail. - La langue. - On n'a pas atteint certains rapports. - La disparité au niveau de l'encadrement. - Manque de suivi de la part des groupes de travail soit des fonctionnaires ou des élu-e-s 	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement et soutien. - Consolider les acquis pour la délivrance des guides et des kits de formations. - Consolider la langue d'encadrement. - Améliorer la qualité de la sélection des bureaux d'études. - Donner aux participants aux ateliers des attestations des ateliers au participants d'Axe 3. - La continuité. - Documenter l'expérience du projet « commune citoyenne » dans un manuel en expliquant les étapes du projet et le déposer chez la DGCL et les autres

					<p>élus.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les méthodes d'animation des ateliers. - La préparation des répertoires. - Le respect des délais du projet. - On a acquis plusieurs compétences au niveau juridique et en matière de la communication. - Echange d'expériences et des bonnes pratiques avec les autres communes. - Amélioré les capacités de la communication. - Méthodes de modération. - Technique d'auto-évaluation. - Travail d'ateliers. - Maîtrise des mécanismes de méthodologie de terrain en gestion de projet. - Animer et modérer des rencontres de communication. 	<p>communes partenaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'ouvrir à d'autre d'autres méthodes et compétences bien enrichissantes. - Plus de formation. - L'ouverture sur des nouvelles technologies - On n'a pas reçu certains rapports - La langue - La disparité au niveau d'encadrement.
La durabilité des actions, est-elle assurée !?		5	3	1	<ul style="list-style-type: none"> - La durabilité dépend de plusieurs facteurs, surtout (politique). - Mentalité des élu-e-s et des fonctionnaires. - Ces actions sont venues à la suite d'un processus de concertation entre le conseil et l'administration. - Intérêt de la commune. - Être dans les attributions de la commune - Volonté politique. - Engagement des fonctionnaires. - L'instabilité des groupes de travail. - L'insuffisance des cadres. - La délibération aux assemblées des élu-e-s élues. - Une volonté collective. - Faible institutionnalisation. - On n'a pas la garantie de la continuation du projet après la clôture. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les lois organiques doivent être adaptées complétées par des textes d'application pour assurer les actions participatives. - Institutionnalisation des projets et responsabilisation des administrations. - Institutionnalisation des actions. - Institutionnaliser (MP, SC) au sein du conseil. - Evaluation de la mise en place du projet. - La continuité des formations et de suivi de la part de la DGCL. - La mise en œuvre de la charte de décentralisation. - Donner la priorité aux axes du projets. - Suivi de la DGCL auprès des communes. - Publier les expériences réussites sur le site officiel de la DGCL.

					<ul style="list-style-type: none"> - Existence de la volonté politique et d'un pôle de compétences qualifié. - L'absence de l'institutionnalisation des PAC. - Une équipe de travail qualifiée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir et qualifier l'accompagnement. - Institutionaliser les PAC. - Suivi de la part de la DGCL pour l'élaboration et la mise en œuvre les PAC.
--	--	--	--	--	--	--





CONCLUSION

Le forum de Ouarzazate a montré que les Communes ont pu réaliser beaucoup d'activités pour améliorer les services communaux pour les citoyen-ne-s et pour changer la qualité de communication avec les citoyen-ne-s. Si on parle des Communes, il s'agit des acteurs différents – les fonctionnaires au niveau technique et au niveau du cadre, les élu-e-s - qui se sont concerté et qui ont ensemble pu réaliser une bonne partie de ce qui était prévu dans les plans d'actions, qui étaient élaboré suivant une phase de diagnostic. Aussi, le forum a montré que des bonnes relations de coopération ont été établi entre les Communes et le projet « Communes citoyennes ». Conformément, les participant-e-s ont apprécié la possibilité d'avoir un échange structuré autour de la communication, les espaces d'accueil, et les guides de services communaux. Pendant les séances d'échanges, les discussions vivantes ont engendré une multitude d'enseignements, que nous voulons essayer de mieux structurer en essayant de ne pas, au même temps, faire échapper la complexité, c'est-à-dire la réalité, qu'une véritable amélioration est toujours un résultat étonnant de plusieurs composantes qui interagissent d'une manière variable.

Le feedback des partenaires

En général, les communes partenaires sont très satisfaites avec les activités, les changements, la coopération avec le projet et dans le contexte du projet. Néanmoins, elles ont stipulé plusieurs points qui doivent être considérés aux différents niveaux, c'est-à-dire au niveau du projet « Communes citoyennes », au niveau de la DGCL, et au niveau des communes :

▪ Les activités

- (a) D'abord, les communes souhaitent, sans préciser plus, une optimisation des activités. D'un côté, ça concerne une meilleure coordination à l'avance (au préalable) par rapport à l'identification et le choix des dates. C'est-à-dire une meilleure maîtrise du planning des activités, et de minimiser le rapprochement des actions. De l'autre côté, les communes souhaitent encore un accompagnement plus qualifié.
- (b) Pour les communes il est important d'améliorer la qualité de la sélection des bureaux d'études. C'est un point important qui devrait être regardé sous l'aspect de priorités 2020, comment le projet pourrait compenser cette faiblesse dans l'efficacité du projet.
- (c) Pour les activités, il était commenté de les mettre dans un contexte de la digitalisation.

▪ Les ateliers

- (a) En regardant les ateliers, les communes proposent d'optimiser le déroulement, mais aussi la post-préparation, y inclut le partage de la documentation, des agendas, etc. Comme l'usage / la promotion des outils digitaux était appréciée mais au même temps aussi critiquée, le partage de la documentation pourrait être fait en utilisant des outils digitaux « plus avancés » (p.ex. un classeur dans une cloud, etc.).
- (b) Un aspect clé à améliorer est d'assurer la traduction dans les ateliers à venir.
- (c) En général, pour les ateliers et les formations, les techniques d'apprentissage sont appréciées, mais il semble que de temps en temps, aussi autres techniques ou une plus grande diversité de techniques pourrait être bénéfique.
- (d) En outre, pour une partie des communes, le temps aux ateliers devrait être augmenté.
- (e) Pour souligner les acquis des fonctionnaires et élu-e-s au sein du projet, c'est important de distribuer des attestations ou certificats aux participant-e-s à la fin de chaque atelier ou formation.

- **L'importance du projet**

- (a) En souhaitant la prolongation de la durée du projet, les communes partenaires ont confirmé l'importance du projet pour leur travail au quotidien ; mais aussi ils admettent la nécessité d'approfondir encore les acquis.
- (b) Pour vérifier l'importance du projet, une évaluation est vue pertinente de la coté des communes partenaires.
- (c) Pour encore améliorer l'importance du projet, ça serait bien de mieux encadrer les activités dans la charte de décentralisation.

- **La durabilité du projet**

- (a) En visant à la dernière année de la mise en œuvre du projet, pour les communes, c'est important de finaliser les chantiers ouverts.
- (b) Malgré tous les efforts amenés à l'ancrage des points focaux, plusieurs d'entre eux ont soit des défis par rapport à leur reconnaissance, soit par rapport l'instabilité des membres du groupe.
- (c) Bien que les compétences acquises par le soutien du projet étaient notées comme résultat très élevé (en particulier au niveau individuel par les formations pour le pôle de compétences des démarches participatives), les communes souhaitent encore un renforcement de capacités aux techniques participatifs.
- (d) Aussi, le cycle des processus de changement n'est pas encore conclu et d'autant, c'est important de mettre un accent fort en 2020 sur un meilleur ancrage des matières principales du projet au sein de communes. En particulier ça concerne le transfert des connaissances et des acquis au niveau individuel à un niveau organisationnel de la commune. Autrement dit, en 2020, un focus transversal du projet doit être l'institutionnalisation des activités et des changements dans les communes. Pour l'institutionnalisation, les conseils jouent un rôle clé pour assurer un portage politique, mais aussi pour rendre les acquis du projet comme un élément de redevabilité de l'administration à la législative locale (conseil).
- (e) Pour assurer la durabilité, les communes ont aussi proposé au projet d'assurer un suivi des activités ensemble avec la DGCL.

- **Les priorités 2020**

- (a) En regardant la priorité de la capitalisation des résultats du projets, les communes partenaires ont proposé plusieurs choses : En développant des guides et des kits de formation, les acquis peuvent être consolidés. Plus précisément, elles ont aussi proposé de composer un manuel qui explique les étapes du projet. Par la suite, une diffusion au niveau national (DGCL) et communal est proposé.
- (b) En général, il est important de partager les expériences réussites avec le public par le site officiel de la DGCL.
- (c) Des activités particulières pour le niveau politique des communes, comme le portage politique et le rôle des conseils est considéré clé pour assurer la capitalisation des résultats du projet.