



EVALUATION DE LA COOPERATION DECENTRALISEE FRANCO-MAROCAINE

EVOLUTION ET IMPACT DES ACTIONS ET DES DISPOSITIFS
D'ACCOMPAGNEMENT (2001-2008)

Janvier 2009

TOME III - ANNEXES



C.E.R.S.S

**Centre d'Etudes et de Recherches en
Sciences Sociales**
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et
Sociales de Rabat-Agdal
Boulevard des Nations-Unies, B.P. :721
Tél./fax : 037 66 17 54
GSM : 061 24 71 68
cerss@mtds.com



**Centre International d'Etudes pour le
Développement Local**

19 rue d'Enghien 69002 Lyon France
☎ +33 4 72 77 87 50 📠 +33 4 72 41 99 88
ciedel@univ-catholyon.fr
www.ciedel.org

TOME III - ANNEXES

ANNEXE	I	Termes de référence
ANNEXE	II	Personnes interviewées
ANNEXE	III	Composition du Comité de pilotage
ANNEXE	IV	Documents consultés
ANNEXE	V	Questionnaire envoyé aux collectivités décentralisées
ANNEXE	VI	Guide d'entretien auprès des collectivités décentralisées et des institutions
ANNEXE	VII - a	Identification des coopérations et jumelages - Ministère de l'Intérieur du Maroc
ANNEXE	VII - b	Coopérations, des vitalités très différenciées
ANNEXE	VIII	Les correspondants et volontaires
ANNEXE	IX	Ressources humaines en charge de la coopération décentralisée dans les collectivités marocaines (<i>sources enquête PAD - CUF</i>)
ANNEXE	X	Insuffisances et lacunes de la coopération décentralisée franco-marocaine. Extraits de la "Recherche sur la Coopération décentralisée franco-marocaine, Rapport Tazi

ANNEXE I

TERMES DE REFERENCE DE L'EVALUATION DE LA COOPERATION FRANCO-MAROCAINE

EVALUATION DE LA COOPERATION DECENTRALISEE FRANCO-MAROCAINE

EVOLUTION ET IMPACT DES ACTIONS ET DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT (2001-2007)

Sommaire

1. LA COOPERATION DECENTRALISEE FRANCO-MAROCAINE	
1.1. LE CONTEXTE GENERAL MAROCAIN	1
1.2. LA COOPERATION BILATERALE FRANCO-MAROCAINE	1
1.3. LE PROCESSUS MAROCAIN DE DECENTRALISATION	3
1.4. L'APPUI DE LA FRANCE AU PROCESSUS DE DECENTRALISATION MAROCAIN : PRIORITE AU RENFORCEMENT DES CAPACITES DES COLLECTIVITES LOCALES.	4
1.5. LA COOPERATION DECENTRALISEE FRANCO-MAROCAINE	5
1.6 LE SOUTIEN DU MAE A LA COOPERATION DECENTRALISEE FRANCO-MAROCAINE	6
1.7. JUSTIFICATION DE L'EVALUATION	6
2. DESCRIPTION DES ENJEUX ET DE LA DEMARCHE GENERALE	
2.1. PROBLEMATIQUE DE L'EVALUATION	7
0 FINALITE	7
0 OBJECTIFS DE L'EVALUATION	7
0 QUESTIONNEMENTS	8
2.2 CONTENU DE L'EVALUATION	9
2.2.1 UNE PRESENTATION DE L'ENSEMBLE DES PARTENARIATS ET DES PROGRAMMES MIS EN ŒUVRE SUR LA PERIODE	9
2.2.2 UNE ANALYSE DES ACTIONS AU MAROC	10
2.2.3 UNE SYNTHESE QUI PORTERA UN JUGEMENT SUR L'ENSEMBLE DU DISPOSITIF DE COOPERATION ET TABLIRA UNE SERIE DE RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES ET OPERATIONNELLES	10
2.3. DEMARCHE DE L'EVALUATION	10
2.4. LE CHAMP DE L'EVALUATION	11
3. DESCRIPTION DU TRAVAIL D'EVALUATION	
3.1. LES FAITS : ETABLIR UN BILAN GLOBAL DE L'ACTION DE COOPERATION	11
3.2. LA DEMARCHE ANALYTIQUE : EVALUER L'ACTION DE COOPERATION	11
3.3. LES CONCLUSIONS.	12
3.4. LES RECOMMANDATIONS.	12
3.5. TIRER DES ENSEIGNEMENTS	13
3.6. ETABLIR UNE SYNTHESE	13
4. CONDITIONS PARTICULIERES DE PRESENTATION DE LA SOUMISSION	13
4.1. DESCRIPTION DE L'EXPERTISE ATTENDUE.	13
4.2. MONTANT ESTIME DE L'EVALUATION	14
4.3. MODALITES DE MISE EN CONCURRENCE	14

5. PROCESSUS D’EVALUATION	14
5.1. LE COMITE DE SUIVI	15
5.2. LES ETAPES DE L’EVALUATION.	16
6. LES LIVRABLES (RAPPORT D’EVALUATION)	17
6.1. RAPPORT D’ETAPE.	17
6.2. NOTE DE CADRAGE	17
6.3. NOTE DE FIN DE MISSION	17
6.4. RAPPORT PROVISOIRE	17
6.5 RAPPORT DEFINITIF	18

1. La coopération décentralisée franco-marocaine

1.1. Le contexte général marocain

Les liens de coopération entre le Maroc et la France sont intenses, variés et anciens. A côté de la coopération bilatérale d'Etat à Etat, une diversité d'acteurs des deux pays participent à cette coopération et contribuent à enrichir la relation bilatérale : universités, établissements d'enseignement, centres de recherche, entreprises et chambres de commerce ; associations et organisations non gouvernementales ; enfin depuis plus de dix ans les collectivités locales marocaines et françaises ont tissé des liens de partenariat.

En 2001, se sont tenues à Fès les premières assises de la coopération décentralisée franco-marocaine.

Cette situation a conduit les chefs d'Etat des deux pays à signer le 25 juillet 2003 une nouvelle convention de partenariat stratégique, qui intègre l'ensemble de ces acteurs à la coopération franco-marocaine.

Le premier forum des partenariats tenu à Skhirat les 27 et 28 janvier 2006 a démontré la force de cette coopération élargie souhaitée par les autorités marocaines pour consolider le processus en cours de modernisation et de démocratisation.

En effet, le Maroc connaît, sous la conduite de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, une dynamique forte et soutenue qui l'a transformé en un gigantesque chantier de développement politique, économique, social et culturel.

Il s'est engagé dans un irrévocable **processus de démocratisation**, de consolidation des fondements d'un Etat de Droit, de lutte contre la pauvreté et de développement humain durable.

1.2. La coopération bilatérale franco-marocaine

Des liens très étroits unissent le Maroc et la France. Ils se fondent sur une histoire commune, des affinités humaines, des relations économiques (la France est le premier partenaire commercial et le premier investisseur) et sociales (la France est le principal pays d'accueil de la communauté marocaine à l'étranger). Ces intérêts partagés expliquent la densité de la coopération franco-marocaine.

Le cadre institutionnel est défini par la Convention de partenariat pour la coopération culturelle et le développement et la Déclaration commune relative à la coopération franco-marocaine en matière économique et financière, toutes deux signées en juillet 2003.

Les priorités de la coopération franco-marocaine, déclinées par le Conseil d'orientation et de pilotage du partenariat (COPP), suivent les orientations arrêtées par les Premiers Ministres lors des Rencontres annuelles de haut niveau.

Pour plus de visibilité et d'efficacité, les deux Parties confirment le choix des quatre secteurs prioritaires retenus par les deux gouvernements : éducation, secteur productif, infrastructures de base et eau assainissement.

Elles sont convenues de la nécessité de faire évoluer progressivement leur coopération vers trois secteurs qui rassembleront 80% des moyens orientés vers les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

Afin d'affiner sa stratégie d'intervention et de renforcer l'efficacité de son aide, la coopération française a décidé de conduire en partenariat avec les autorités marocaines une évaluation rétrospective de 10 ans de sa coopération avec le Maroc sur la période 1995-2005 dont le rapport est édité.

OBJECTIFS PRIORITAIRES DU PARTENARIAT

Les interventions de la coopération franco-marocaine répondent aux trois principaux enjeux du Maroc et accompagnent, les grandes politiques publiques choisies par le gouvernement marocain, ainsi que les programmes relevant de l'Initiative nationale pour le développement humain (INDH).

-

- Économie stable et efficace

Dans le cadre des politiques de mise à niveau et afin de permettre au Maroc de générer une croissance suffisante pour répondre aux attentes sociales et à la création d'emplois requise par l'arrivée massive des jeunes générations sur le marché du travail, la valorisation des ressources humaines (alphabétisation, éducation, formation professionnelle, formation des élites), la recherche d'une meilleure gouvernance administrative et judiciaire (soutien aux réformes structurelles, appui aux réformes de l'administration publique) et la modernisation du tissu industriel constitueront les objectifs directs du partenariat franco-marocain.

- Cohésion sociale

Le partenariat franco-marocain s'engage fortement à accompagner l'Initiative nationale pour le développement humain, lancée en mai 2005 par Sa Majesté le Roi, et dont l'objectif est la réduction ciblée de la pauvreté et la précarité. Afin de contribuer à la lutte contre la pauvreté, plus particulièrement en milieu rural, l'amélioration des conditions de vie et de revenus sera principalement recherchée en facilitant l'accès des populations les plus mal desservies, aux services essentiels d'eau, d'électricité, de soins de santé et d'éducation, en leur permettant le bénéfice d'un habitat décent et en favorisant leur désenclavement. Ces actions seront complétées par un appui au programme social de proximité destiné aux groupes les plus vulnérables, par un soutien à la micro finance et par un appui à la mise en œuvre de la couverture médicale de base.

- Développement respectueux de l'environnement

Le développement durable passe par une amélioration de la qualité de l'environnement, une préservation des ressources naturelles et la promotion de procédés et de modes de gestion adaptés à ses exigences.

Les interventions, qui visent notamment à accompagner la mise en œuvre de la gestion durable des ressources en eau, à combler les retards en desserte en eau potable et en assainissement, demeurent prioritaires.

Une meilleure gestion des ressources naturelles sera recherchée par la réduction des émissions polluantes, la promotion des énergies renouvelables, la protection du couvert boisé et des espaces protégés, et la promotion d'une agriculture de conservation.

1.3. Le processus marocain de décentralisation

Dans la réalisation de ces objectifs, la coopération française prend en compte l'amélioration de la gouvernance et apporte son appui au processus de décentralisation.

Au moment de l'Indépendance du pays en 1956, c'est la création d'un Etat-Nation moderne qui constitue la priorité des responsables politiques avec une forte tendance à la centralisation.

Cependant, la première constitution marocaine (14 décembre 1962) identifie plusieurs niveaux de décentralisation que sont les préfectures, les provinces et les communes, la création de la région n'interviendra que lors de la révision constitutionnelle de 1992.

Le processus de démocratisation initié au milieu des années 70 s'est traduit sur le plan local par la promulgation d'une nouvelle charte communale le 30 septembre 1976. Si le texte de 1976 a marqué un tournant dans ce processus de décentralisation, certaines difficultés ont empêché sa mise en œuvre. La charte de 1976 a laissé place à une nouvelle charte en 2002. Celle-ci a permis d'asseoir le statut politique de la commune, puisqu'elle vise, d'une part, le renforcement de la démocratie de proximité à travers l'amélioration du système de représentation locale et de participation des citoyens à la chose publique et, d'autre part, l'incitation de l'institution communale à être un acteur essentiel du développement économique local.

Le dernier découpage, intervenu en 2002, permet de situer le nombre des différentes instances de gestion locale à 16 régions et 61 préfectures et provinces (11 préfectures et 50 provinces) ; 1497 communes dont 199 urbaines et 1298 rurales. Il est caractérisé par l'importance des collectivités locales rurales qui représentent 84% des communes.

Aujourd'hui le Maroc est engagé dans une dynamique globale de croissance et de développement accompagnée, depuis peu, par une politique de développement social et de lutte contre la pauvreté (l'Initiative nationale de développement humain - INDH) qui nécessite la mobilisation de tous les acteurs et tous les moyens financiers, humains et organisationnels de l'Etat et des collectivités locales.

Dans le même temps, ce processus de développement engagé par l'Etat marocain confirme l'importance du rôle des acteurs territoriaux et des politiques locales dans le développement.

Cette volonté d'associer les citoyens à la gestion des affaires locales s'est matérialisée par la mise en place progressive d'un dispositif juridique et de transfert de ressources financières et humaines tendant à renforcer l'autonomie des instances élues, pour faire de la décentralisation un axe fort de la politique nationale de développement.

Les élections communales de 2003 ont permis d'asseoir des conseils municipaux ayant des prérogatives plus larges en matière de développement d'initiatives, de pilotage de projets et d'accompagnement des investissements.

La création des régions, 10 ans plus tôt, avait conforté la volonté de faire de ce niveau de collectivité locale un espace de développement économique et social.

Enfin, l'Etat, notamment le ministère de l'Intérieur, a encouragé ces dernières années la création d'associations d'élus avec d'une part, l'Association nationale des collectivités locales du Maroc, créée le 14 novembre 2002, qui regroupe les élus des communes, d'autre part, l'Association des présidents des conseils des préfectures et des provinces pour la solidarité et le développement, créée le 23 mai 2004, et enfin la création en 2007 de l'Association des régions du Maroc.

On constate aujourd'hui une volonté forte d'accélérer le processus de décentralisation et de régionalisation et la coopération française apporte un appui significatif à ce processus.

1.4. L'appui de la France au processus de décentralisation marocain : priorité au renforcement des capacités des collectivités locales.

Depuis plus de deux ans, la coopération française s'est engagée dans l'appui à ce processus de décentralisation. Après les assises de la coopération décentralisée tenues à Fès en 2001 naissait l'idée de donner, à travers la mise en place d'un projet du FSP, un nouveau souffle à la coopération décentralisée et de la mobiliser autour d'un objectif de renforcement des capacités de gestion et de maîtrise d'ouvrage des collectivités locales marocaines dans le cadre du processus de décentralisation.

Le pari engagé par les autorités françaises et marocaines avec la mise en place de ce FSP d'accompagnement du processus marocain de décentralisation (PAD Maroc), dont la convention de financement a été signée en juillet 2004, est à la fois original et ambitieux.

En effet, ce projet vise trois objectifs spécifiques qui se déclinent en autant de composantes :

- **Améliorer le cadre des relations entre les services de l'Etat et les collectivités locales marocaines** et accompagner notamment l'évolution des missions des services de l'Etat, au niveau central et régional, dans le cadre de la mise en place de la décentralisation (composante 1) ;
- **Adapter l'offre de formation destinée aux élus et cadres administratifs et techniques des collectivités locales** en définissant un schéma directeur national des formations et en mettant en place un dispositif original d'appui aux élus dans chaque région : la Maison de l' élu (composante 2) ;
- **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 » (composante 3).

Pour atteindre ces objectifs ce projet mobilise diverses familles d'acteurs : tout d'abord, le ministère français de l'Intérieur et sa Direction générale des Collectivités locales (DGCL) pour la composante 1, ensuite les organismes de formation (ENA, CNFPT...) et les associations françaises de pouvoirs locaux (AMF, ADF, ARF, CUF) pour la composante 2, enfin les collectivités locales françaises autour de l'objectif de renforcement des capacités de gestion et de maîtrise d'ouvrage.

Même si ce dernier objectif de développement institutionnel et de renforcement de capacités est depuis longtemps soutenu par le ministère français des Affaires étrangères dans le cadre de son soutien à l'action de coopération décentralisée des collectivités territoriales françaises,

c'est la première fois qu'il est aussi fortement affirmé et systématiquement décliné dans les procédures de sa mise en œuvre .

Or, cet objectif ne va pas de soi. Ce qui se lit à travers les programmes de coopération décentralisée déjà existants et dans la rencontre avec leurs promoteurs, c'est que les attentes des collectivités locales françaises et marocaines ne convergent pas nécessairement vers cet objectif.

1.5. La coopération décentralisée franco-marocaine

Avant même que soit conduit un exercice d'évaluation de cette coopération, on peut cependant faire les premiers constats suivants :

- Cette **coopération décentralisée franco-marocaine est relativement récente**. Sauf pour quelques rares partenariats comme celui de la Région Champagne-Ardenne avec la Région de l'Orientale où l'IRCOD est présente depuis 1986, ou celui entre la Communauté urbaine de Bordeaux (1988) et Casablanca, la majorité de ces partenariats sont postérieurs à la loi de 1992. Sept sur quarante seulement sont antérieurs à 1996. Par ailleurs, beaucoup de partenariats qui se sont noués ces dix dernières années ont été peu pérennes et soumis aux aléas des alternances politiques.
- Au regard de la proximité des territoires, de l'intensité des relations et des échanges entre les deux pays – le Maroc est le premier partenaire de la France en termes de coopération et la diaspora marocaine en France compte plus de 800 000 personnes – **cette coopération décentralisée n'est pas aussi importante que ce qu'elle pourrait être**. Si l'on considère le dernier recensement effectué par Cités Unies France (CUF) en 2005 on ne compte qu'une quarantaine de partenariats impliquant à des degrés divers d'engagement près de 25 communes françaises, 5 conseils généraux et une dizaine de régions, celle-ci est relativement modeste. Parmi cette quarantaine de partenariats, une dizaine sont en sommeil. Ce type de coopération n'a pas l'importance ni la pérennité de ce que l'on peut observer par ailleurs, notamment en zone sahélienne.
- Cette coopération implique une grande diversité d'acteurs et intervient dans les domaines les plus divers mais elle ne concerne pour l'essentiel que le Maroc des grandes villes et de la zone atlantique pour les trois quart des partenariats. Elle est également caractérisée par le fait que plusieurs collectivités locales françaises interviennent sur un même territoire. Jusqu'à ces derniers mois, il n'existait ni du côté français ni du côté marocain de volonté de coordination et de mise en cohérence de la diversité des interventions des collectivités locales françaises sur un même territoire.
- Si, avant le PAD Maroc, **l'appui institutionnel** aux collectivités locales marocaines faisait partie d'une dizaine de programmes de coopération (en particulier par la formation et les échanges aux bénéficiaires des élus et des cadres des collectivités locales marocaines) il **ne constituait pas pour autant l'axe essentiel et structurant** de ce type de coopération.
- Ce qui, par contre, est nouveau, et particulièrement intéressant, dans la coopération décentralisée franco-marocaine, c'est **l'engagement récent** mais relativement massif **des régions françaises** dans des actions de coopération décentralisée : dix régions sur les 22 que compte la France métropolitaine. D'autant plus intéressant, qu'il s'accompagne parfois de pratiques innovantes en termes de mise en cohérence et

qu'il rejoint la volonté des autorités marocaines de donner une place essentielle à cet échelon de décentralisation.

Même si la coopération décentralisée franco-marocaine telle qu'elle se présente à ce jour ne fait pas systématiquement de l'appui à la décentralisation, son objectif prioritaire, la dynamique de décentralisation est réelle, elle s'est accélérée ces dernières années et les collectivités locales française souhaitent s'engager plus en avant dans l'appui à la décentralisation.

1.6. Le soutien du MAE à la coopération décentralisée franco-marocaine

Si l'aide publique au développement (APD) des collectivités locales françaises (grandes villes, départements et régions) est estimée à **45,374 M€** (chiffres 2004) et se répartit comme suit : grandes villes 7,221 M€, départements 14,58 M€ et régions 23,572 M€, la part de cette aide consacrée au Maroc est estimée à **2 119 474 €** qui se partagent entre : grandes villes, 374 000 €, départements, 572 000 € et régions 1 172 970 €. Elle représente 4,6% de l'APD totale des collectivités locales françaises et se situe en quatrième position derrière le Mali (8,9%), le Sénégal (6,1%) et Madagascar (5%).

APD des Collectivités territoriales françaises 2004			
Grandes villes	Départements	Régions	Total
Tous pays Maroc	Tous pays Maroc	Tous pays Maroc	Tous pays Maroc
7,221 M€	0,374 M€	14,58 M€	0,572 M€ 23,572 M€ 1,173 M€ 45,374 M€ 2,120 M€

Pour mémoire, sur les quatre années qui ont précédé la mise en œuvre du FSP PAD Maroc la contribution du ministère des Affaires étrangères aux actions de coopération décentralisée des collectivités locales françaises au Maroc a été en moyenne de 400 000 € par an (soit un peu moins de 20% de l'APD des collectivités locales françaises au Maroc).

Avec la mise en place du PAD Maroc et la création d'un fonds d'appui aux initiatives partenariales de 2 500 000 € sur quatre ans, le ministère des Affaires étrangères a décidé d'augmenter significativement son soutien aux actions de coopération décentralisée.

1.7. Justification de l'évaluation

A l'occasion de la sixième rencontre des chefs de gouvernement marocain et français tenue à Paris les 4 et 5 juillet 2004, les Premiers Ministres français et marocain, ont signé une convention de financement portant sur la réalisation d'un programme du Fonds de Solidarité Prioritaire (FSP 2003-43) d'accompagnement du processus de décentralisation marocain (PAD Maroc). La mise en œuvre de ce programme concrétise une évolution du partenariat franco-marocain qui repose également sur la mobilisation des acteurs de la coopération décentralisée.

Dans le cadre de la composante 3 de ce programme a été mis en place un dispositif expérimental d'appui à la coopération décentralisée doté d'un fonds d'appui aux initiatives partenariales qui a pour objectif le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités locales marocaines dans le cadre de mise en œuvre de projets de développement local conduits en partenariats par des collectivités locales françaises et marocaines.

Par ailleurs la récente évaluation de 10 ans de coopération avec le Maroc a laissé peu de place à l'action des acteurs de la coopération décentralisée.

La Direction générale des collectivités locales (du ministère marocain de l'Intérieur) souhaite que soit réalisée une **évaluation de la coopération décentralisée franco marocaine sur la période 2001-2007** qui précède le soutien effectif par le programme PAD Maroc d'une nouvelle génération de projets de coopération décentralisée visant explicitement l'appui au processus marocain de décentralisation et le renforcement des capacités de gestion et de maîtrise d'ouvrage des collectivités locales marocaines.

Dans le cadre du projet FSP PAD Maroc, il est prévu une évaluation à mi-parcours (et une évaluation finale). Cette évaluation à mi-parcours sera effectuée ultérieurement et indépendamment du présent exercice.

2. Description des enjeux et de la démarche générale

2.1. Problématique de l'évaluation

o Finalité

A partir d'un état des lieux précis de la coopération décentralisée franco-marocaine sur la période 2001- 2007 et de l'analyse de l'ensemble des partenariats, cette évaluation devrait permettre au Projet PAD Maroc de définir les ajustements stratégiques indispensables à la réalisation de son objectif d'accompagnement du processus marocain de décentralisation et de renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage des collectivités locales marocaines à travers les partenariats de coopération décentralisée.

o Objectifs de l'évaluation

L'évaluation rétrospective sur la période 2001-2007 aura pour principaux objectifs de :

- Décrire et porter un jugement sur les instruments, sur les moyens et les dispositifs de coopération décentralisée ainsi que sur leurs évolutions après la mise en place en 2005 du PAD Maroc et du laboratoire des Maîtrises d'Ouvrages Locales,
- Porter une appréciation sur les réalisations (projets, actions activités, échanges, etc.), leurs impacts et leur viabilité, en formulant un jugement sur la pertinence de ces réalisations par rapport aux priorités et besoins locaux de développement, aux moyens affectés et aux priorités arrêtées par le Maroc et le MAE français.
- Evaluer l'impact des partenariats de coopération décentralisée sur le renforcement des capacités des collectivités locales marocaines et sur la mobilisation des synergies locales ;
- Décrire et apprécier le niveau de participation des collectivités locales marocaines et leurs partenaires locaux dans le processus d'identification, de mise en œuvre et de suivi – évaluation des programmes et projets de coopération ;

Cette évaluation revêt également un caractère stratégique et a pour objectifs complémentaires :

- de contribuer à faire évoluer la relation de partenariat et les dispositifs d'accompagnement et de suivi ;

- de mesurer en fin de projet sur la période 2005-2009, l'impact du PAD Maroc sur cette évolution du partenariat franco marocain ;
- d'apprécier les résultats et l'impact des réalisations en termes de développement durable et d'égalité entre les hommes et les femmes ;

L'évaluation devra répondre aux interrogations générales suivantes :

o Questionnements

Pertinence

Les programmes mis en œuvre par les collectivités locales françaises et sous leur maîtrise d'ouvrage ont-ils répondu aux attentes de leurs partenaires, aux besoins des populations (aux hommes, aux femmes) et contribué au développement des territoires et à l'amélioration de la gouvernance locale ?

Cohérence

Les programmes mis en œuvre sur la période ont-ils été construits en cohérence avec les politiques publiques marocaines et la politique de coopération de la France au Maroc ?

Quels ont été les rôles respectifs des autorités marocaines (aux niveaux central et déconcentré) et de l'Ambassade de France (notamment à travers les cofinancements du MAE) pour assurer le suivi et l'accompagnement des partenariats et en assurer la mise en cohérence ?

Quel a été le rôle des associations de pouvoirs locaux (Cités Unies France, Association des Régions de France, Assemblée des Départements Français, Association Nationale des Collectivités Locales Marocaines, etc.) dans la capitalisation / diffusion de l'information et la mise en cohérence des interventions ?

Quels ont été les dispositifs mis en place par les collectivités ayant plusieurs partenariats pour la mise en cohérence des interventions extérieures.

Effectivité

Quel a été le degré de réalisation des activités programmées dans le cadre des accords de partenariats ?

Efficacité

- **Dispositif de pilotage des partenariats :**
 - Y a-t-il eu la mise en place d'instance de pilotage (politique/technique) ? Quels ont été leurs rôles dans la définition et la réalisation des objectifs ?
- **Moyens**
 - Quels ont été les instruments utilisés pour la mise en œuvre des programmes (opérateurs, circuits financiers, etc.) ?
 - Quel est le niveau d'engagement respectif (financier et en valorisation) des partenaires dans la réalisation des projets ?

Efficiences

Au regard des investissements financiers et / ou humains des collectivités locales et de leurs partenaires, les résultats obtenus sont-ils satisfaisants ?

Impacts

Quels sont les domaines privilégiés dans les programmes de coopération décentralisée ?
Les actions des programmes ont-elles abouti (ou ont-elles induit) à des résultats tangibles ?
Ces résultats ont-ils été appréciés par les partenaires ?

Quelles ont été les formes de communication empruntées pour faire connaître et valoriser les résultats des programmes de coopération décentralisée en France et au Maroc ? Auprès de quels publics ?

Les programmes de coopération ont-ils fait évoluer les modes de gouvernance locale ?

Acteurs de la coopération décentralisée

Quels sont les principaux acteurs qui ont été à l'origine des partenariats de coopération décentralisée et qui en ont assuré l'animation ?

Quel a été le rôle des marocains résidants à l'étranger dans la naissance de ces partenariats ?
Quelle forme a pris leur engagement ?

Quelle a été le niveau d'implication des femmes dans les projets de coopération décentralisée (animateur, opérateur, concepteur, bénéficiaires, etc.) ?

Durabilité

Les projets mis en œuvre ont-ils eu des effets pérennes ?

Quels sont les facteurs qui assurent la pérennité des partenariats (les alternances politiques en France et au Maroc ont-ils eu des effets nuisibles sur la pérennité des partenariats) ?

Des mécanismes ont-ils été mis en place pour garantir la durabilité des résultats des projets.

D'une manière générale

Quels facteurs et contraintes ont influencé la mise en œuvre des projets.

Quelles sont les principales leçons à tirer ? Quelles bonnes pratiques pourraient être généralisées ?

2.2 CONTENU DE L'EVALUATION

Les évaluateurs articuleront leurs travaux à partir de 3 éléments :

2.2.1 Une présentation de l'ensemble des partenariats et des programmes mis en œuvre sur la période

Elle sera réalisée à deux niveaux :

- d'une part, l'analyse **chiffrée** (qui pourra être estimée) de la répartition et du montant des crédits mobilisés en reconstituant la base de données de cette coopération sur la période et en mettant en évidence les domaines et secteurs qui ont été privilégiés et les instruments qui ont été les plus utilisés.
- d'autre part, la description et l'appréciation, plus **qualitatives** tant des attentes des partenaires (élus, services techniques des collectivités, services de l'Etat, organisations de la société civile, etc.) que des résultats obtenus. Les évaluateurs s'efforceront tout

d'abord de retracer et d'analyser synthétiquement l'évolution des **orientations** (affichées ou implicites, réelles ou sous-jacentes) de la coopération décentralisée franco marocaine. Les évaluateurs s'appuieront sur l'ensemble des documents disponibles à l'Ambassade de France au Maroc, aux ministères français et marocains des Affaires étrangères, au ministère marocain de l'Intérieur (DAJEDC-DGCL), dans les différentes collectivités locales concernées et à Cités Unies France.

2.2.2 Une analyse des actions au Maroc

Les évaluateurs présenteront synthétiquement un panorama des différents programmes, projets, actions mis en œuvre sur la période 2001/2007.

Une attention particulière devra être portée aux initiatives innovantes en matière de procédures et d'instruments. Les experts proposeront une série d'indicateurs de performance permettant de qualifier la valeur ajoutée des divers programmes ou projets.

Sur l'ensemble de ces aspects il conviendra de tenir compte non seulement du point de vue des collectivités locales mais également de celui des partenaires et des bénéficiaires des actions.

2.2.3 Une synthèse qui portera un jugement sur l'ensemble du dispositif de coopération et établira une série de recommandations stratégiques et opérationnelles.

L'évaluation exprimera des jugements argumentés sur les échecs et les réussites des projets de coopération décentralisée.

A la lumière des principales conclusions et des principaux **enseignements tirés de l'évaluation**, les évaluateurs présenteront **des propositions à caractère général** pour l'avenir de la coopération décentralisée franco-marocaine en tenant particulièrement compte de l'objectif affiché de renforcement des capacités des collectivités locales marocaines.

Les propositions porteront en particulier sur les stratégies, les dispositifs d'accompagnement et de suivi (gouvernance de la coopération décentralisée), les méthodes de coopération, le partenariat, sur les modes de gestion du programme. Elles constitueront, pour les autorités françaises et marocaines des pistes de réflexion et devront être traduites, par l'évaluateur, en **recommandations opérationnelles** susceptibles d'éclairer les décisions et la mise en œuvre des actions de soutien à la coopération décentralisée.

2.3. Démarche de l'évaluation

L'évaluation a été initiée, décidée et conçue par la Direction générale des collectivités locales du ministère marocain de l'Intérieur. Elle bénéficie d'un appui financier et méthodologique du ministère français des affaires étrangères et européennes (DGCID – bureau de l'évaluation).

Il s'agit d'une évaluation conjointe et partenariale, dont la conduite est assurée par la DGCL (et plus précisément par l'équipe du projet FSP PAD Maroc). Le partenariat est envisagé entre toutes les parties prenantes (ministères, collectivités locales, associations d'élus, opérateurs, etc.). Il se concrétisera dans l'expertise (cf. § 4.1) et dans le comité de suivi (cf. § 5.1).

Dans un premier temps, un séminaire de formation à l'évaluation a été réalisé par le bureau de l'évaluation. Une vingtaine de responsables de la DGCL et de collectivités marocaines ont

participé à Rabat pendant deux jours (25 et 26 avril 2007) à cette formation sous la présidence de la conseillère technique du DGCL, chef du projet PAD Maroc.

Dans sa proposition de méthode d'intervention, le consultant devra, en menant l'évaluation selon les standards internationaux et conformément aux présents termes de référence, répondre au double impératif suivant :

- Réaliser l'évaluation en étroite concertation et en édifiant un partenariat équilibré ;
- Contribuer au renforcement des capacités des acteurs de terrain, notamment en matière de suivi-évaluation.

2.4. Le champ de l'évaluation

L'évaluation porte sur les actions conduites entre 2001 et 2007 par l'ensemble des partenariats de coopération décentralisée recensés pendant cette période ainsi que sur les dispositifs et les moyens mis en place pour les accompagner.

La Direction générale des collectivités locales avec l'appui du projet PAD Maroc a engagé un nouveau recensement de ces partenariats, à partir du Maroc. Des compléments seront apportés par Cités Unies France. Un bilan général sera établi et une analyse donnera les principales caractéristiques de ces partenariats sur la base d'une enquête par questionnaire.

3. Description du travail d'évaluation

3.1. Les faits : établir un bilan global de l'action de coopération

A partir de l'enquête (cf. 2.4), et sur un échantillon à définir, le consultant complètera le recueil des informations en vue de l'établissement du rapport d'étape qui devrait contenir les éléments suivants (cf. guide de l'évaluation) :

- Description de l'action de coopération sur la période de référence.
- Exposé des objectifs de départ de l'action.
- Présentation des différents acteurs de la coopération.
- Rappel des éléments de contexte et des grandes évolutions des relations sur la période étudiée.
- Description de la logique d'intervention de la coopération et de son cadre juridique.
- Présentation des évolutions quantitatives et qualitatives des moyens utilisés.
- Les instruments utilisés seront examinés.
- Les modalités de partenariat seront étudiées.
- Présentation des modalités de suivi et de pilotage de l'action.
- Présentation des attentes et des demandes du (des) partenaire(s) en termes de coopération sur la période de référence.
- Comparaison avec les actions éventuelles d'autres bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux (montants, contenus).

3.2. La démarche analytique : évaluer l'action de coopération

A partir des questions évaluatives présentées dans les TDR, le consultant élabore des critères de jugement. Ces derniers consistent à formuler les hypothèses de travail et à décrire la trame de leur questionnement en déterminant les indicateurs, qualitatifs et quantitatifs, qui permettront d'apporter des éléments de réponse.

Le consultant pourra fournir quelques indications dans sa proposition méthodologique sur les critères de jugements qui seront élaborés, mais l'essentiel de cette construction sera menée avec le comité de suivi (pour aboutir à la note de cadrage).

Par exemple, la question sur la coordination, la cohérence et la complémentarité des interventions entre les politiques nationales et le niveau local (cf. § 2.1 a) pourrait résulter avec une série de critères de jugements comme suit :

- Identification des contraintes affectant le processus de développement et élaboration des stratégies.
- Degré de couverture (régional) réalisé par les actions de coopération décentralisée tenant compte des priorités : lutte contre la pauvreté et INDH, processus de décentralisation.
- Degré de couverture (thématique) réalisé par les actions de coopération décentralisée en fonction des principales orientations : appui institutionnel et bonne gouvernance.

Dans le déroulement de son analyse, et pour l'élaboration des critères de jugement, le consultant sera amené à utiliser les critères de l'évaluation (pertinence, cohérence, effectivité, efficacité, efficience, impact et viabilité). Ces critères sont largement explicités dans le guide de l'évaluation.

3.3. Les conclusions

Les évaluateurs parviendront à des conclusions explicitées de façon claire (par type d'action, d'acteur...) et décriront les moyens utilisés pour arriver à ces conclusions.

- Quelles conclusions déduisent-on des jugements ?
- Les conclusions répondent-elles clairement aux questions des TDR ?
- Quelles ont été les forces et les faiblesses ?
- Quelles sont les causes des écarts par rapport aux objectifs initiaux ?

Les points forts et les points faibles de l'action seront soulignés.

3.4. Les recommandations

Sur la base des résultats de l'action et d'une analyse du contexte de l'action évaluée, les experts formuleront des recommandations. Ces propositions doivent être réalistes. Les recommandations doivent contribuer à améliorer les performances de la coopération.

- Quelle(s) conclusion(s) induisent quelle(s) recommandation(s) ?
- Comment les atouts (ou forces) de cette coopération décentralisée peuvent être consolidés ?
- Dans quelle mesure les difficultés (ou faiblesses) de cette coopération pourraient être résolues ?
- Quelle est la hiérarchie des préconisations, selon leur importance ?
- Quelle est la hiérarchie des préconisations selon un calendrier prévisionnel ?
- Quelles sont les recommandations d'ordre stratégique et celles d'ordre opérationnel ?
- Quels sont les enseignements à caractère plus général qui peuvent être tirés ?

Dans la mesure du possible, les évaluateurs affecteront chacune des recommandations aux diverses parties concernées (partenaires de coopération, opérateurs, service de coopération et d'action culturelle, direction générale des collectivités locales, etc.), en prévoyant un calendrier (CT, MT, LT) et en proposant des indicateurs de suivi de ces recommandations.

3.5. Tirer des enseignements

A partir des conclusions et des recommandations de l'évaluation, les évaluateurs pourront tirer des enseignements à caractère plus général pouvant être étendus à d'autres actions (sectoriels, opérationnels, techniques, institutionnels, ou options stratégiques, etc.).

3.6. Etablir une synthèse

En début du rapport, le consultant doit prévoir une synthèse d'une dizaine de pages. Elle fera apparaître les objectifs de l'évaluation, les principales questions auxquelles elle tente de répondre, les conclusions apportées sur chacune des questions et les recommandations correspondantes.

Le rapport d'évaluation sera jugé au regard des éléments proposés dans la fiche standards de qualité (cf. guide).

4. Conditions particulières de présentation de la soumission

4.1. Description de l'expertise attendue

Après un appel à candidatures, effectué aussi largement que possible au Maroc et en France, une liste restreinte de candidats sera établie auxquels sont adressés les présents TDR, avec un délai de trois semaines pour présenter les propositions techniques et financières (cf. § 4.2).

L'équipe des experts mobilisée pour mener l'évaluation devra répondre aux attentes suivantes, en associant des experts marocains et français (avec une attention au genre et une ouverture vers des juniors) :

- Compétences confirmées en matière d'évaluation de politiques publiques ;
- Qualifications en matière d'actions de coopération internationale, des moyens des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux et des institutions contribuant à l'aide ;
- Connaissances des acteurs et des dispositifs de la coopération décentralisée ;
- Qualités pédagogiques avérées pour assurer l'appui, l'encadrement et le renforcement des capacités ;
- Connaissance du Maroc et d'autres pays de la région.
- La maîtrise de l'arabe est indispensable ; celle du berbère est souhaitable.

Cette liste de compétences et de qualifications sera utilisée pour déterminer si les candidats sont éligibles pour figurer sur la liste restreinte. Il est conseillé de présenter dans les propositions les compétences des experts sous forme de tableau (matrice).

Il sera demandé au consultant d'expliquer, dans sa proposition, la méthodologie qu'il se propose d'utiliser (contexte, activités, problématiques, acteurs, délais, moyens...) :

- techniques de collecte et de traitement de l'information : recherche documentaire, examen des dossiers et archives, observation directe, étude statistique, questionnaires, enquêtes, opinions d'experts et de responsables, ateliers, études de cas ;
- techniques d'analyse (cadre logique, étude des changements, méthodes participatives, démarche systémique, etc.);
- hypothèses de travail ;
- mode d'organisation du travail (répartition des tâches), chronogramme.

Il est conseillé de présenter sous forme de tableaux et de chronogrammes la répartition des jours/expert, les tâches respectives, les réunions et les livrables.

4.2. Montant estimé de l'évaluation

Pour la réalisation de cette évaluation un financement de 60.000 euros hors taxes est envisagé, partagé à parts égales sur les crédits du FSP PAD Maroc et par une contribution déléguée au SCAC par le bureau de l'évaluation.

La proposition financière doit être établie en euros conformément au formulaire du « devis prévisionnel » (cf. annexe).

4.3. Modalités de mise en concurrence

Le délai pour la préparation des propositions techniques, méthodologiques et financières est de 21 jours et la date et l'heure limites sont indiquées dans le message de transmission des TDR. Toutes les transmissions sont effectuées par courriel et font l'objet d'accusé de réception, de part et d'autre à chaque envoi conformément aux instructions des messages.

Les critères suivants seront appliqués pour la sélection à partir des TDR :

- Compréhension du sujet, qualité rédactionnelle et présentation générale ;
- Proposition méthodologique relative au processus d'investigation et d'analyse ;
- Références du cabinet d'étude, connaissances (outils de la coopération, APD, zone géographique),
- Composition de l'équipe, compétences et qualifications des experts ;
- Chronogramme et organisation générale ;
- Devis prévisionnel.

Il est demandé aux candidats de faire parvenir sous format électronique (word ou pdf), avec leur proposition technique, une fiche d'une page synthétisant dans ses grandes lignes leur proposition méthodologique (sans les éléments du devis). Cette fiche pourra être aisément diffusée par courriel aux membres du comité de pilotage et servir ultérieurement pour constituer l'annexe méthodologique du rapport d'évaluation.

5. Processus d'évaluation

5.1. Le comité de suivi

Un comité de suivi sera mis en place à Rabat, largement ouvert et représentatif de toutes les composantes des actions évaluées.

La présidence du comité de suivi sera assurée conjointement par le Directeur des Affaires Juridiques des Etudes de la Documentation et de la Coopération à la DGCL et par le Conseiller adjoint de coopération, référent du projet PAD Maroc

Les membres du comité de suivi participent à titre *intuitu personae* (leurs propos n'engagent pas leur institution). Ils s'engagent à participer régulièrement et activement aux réunions.

Le comité de suivi comprend :

- l'ensemble des membres du comité de sélection des projets (instance du PAD Maroc chargée de l'examen des demandes de cofinancements présentés par les collectivités locales marocaines et françaises), à savoir :

- Le Gouverneur Directeur des Finances Locales (DGCL)

- Le Gouverneur Directeur des Affaires Administratives (Ministère de l'Intérieur)
 - Le Directeur des Affaires Juridiques, des Etudes, de la Documentation et de la Coopération (DGCL)
 - La Directrice de la Formation des Cadres Administratifs et Techniques (Ministère de l'Intérieur)
 - Le Directeur de la Planification et de l'Equipement (DGCL)
 - Le Conseiller Adjoint de Coopération Technique (SCAC – Ambassade de France)
 - L'attaché de coopération technique (SCAC – Ambassade de France)
 - Le Directeur de l'Institut de Recherche et de Développement
 - Un représentant de l'Agence française de Développement
 - Un représentant du Fonds d'Equipement Communal
 - Un représentant de la Caisse des Dépôts et de Gestion
 - La Trésorière près l'Ambassade de France
- Un représentant de l'Agence de Développement Social
- Un représentant du programme ART – GOLD (PNUD)
- Un représentant du Ministère marocain des Affaires Etrangères et de la Coopération
- Le Gouverneur, Directeur de la Coopération Internationale (Ministère de l'Intérieur)
- Le Président de l'Association Nationale des Collectivités Locales Marocaines
- Le Président de l'Association des Régions du Maroc
- Le Président de l'Association des Présidents des Conseils Provinciaux et Préfectoraux pour le Développement et la Solidarité.

Le secrétariat du Comité de suivi est assuré par l'équipe du projet PAD Maroc.

Le comité de suivi pourrait être amené à se réunir cinq ou six fois au cours de l'exercice afin de conseiller les experts et valider les travaux au fur et à mesure de leur avancement.

Le secrétariat du comité de suivi est assuré par l'équipe du PAD Maroc.

Un groupe de référence sera instauré à Paris. Il aura également une composition représentative des différents acteurs de la coopération décentralisée. Son secrétariat est assuré par le bureau de l'évaluation.

Selon les possibilités et les disponibilités des réunions conjointes du comité de suivi et du groupe de référence seront réalisées en vidéoconférence.

5.2. Les étapes de l'évaluation

Selon le schéma standard l'évaluation se déroule en trois phases principales, respectivement : étude sur dossier et entretiens, déplacements et visites de terrain, rédaction du rapport. Toutefois, afin de prendre en compte un partenariat qui se construit et se déploie des deux côtés de la Méditerranée, les études de dossiers, les entretiens et les « visites de terrain » s'effectueront aussi bien au Maroc qu'en France.

L'équipe d'experts franco-marocaine (ou toute autre nationalité européenne) mènera parallèlement ses investigations dans les deux pays. A cet égard, des missions croisées,

permettant de porter un regard neuf et critique, seraient considérées comme un atout. La composition de l'équipe, la distribution des tâches, l'estimation des durées et la répartition des temps dans chaque pays, sont de la responsabilité du consultant.

Phases	1 Contenu	Durée	Livrables
1	Etude sur dossiers et entretiens	16 jours + 4	Rapport d'étape sur le bilan de la coopération décentralisée Note de cadrage
2	Visites de terrain en France et au Maroc pour une dizaine de partenariats	30 jours	Rapport de Mission
3	Entretiens complémentaire et rédaction du rapport final	16 jours +4	Rapport provisoire Et rapport final accompagné d'une présentation power point

La première phase qui conduit à la rédaction du rapport d'étape est estimée à 16 jours/expert. Il s'agit de dresser un tableau de la coopération décentralisée franco-marocaine sur la période 2001 à 2007, replacée dans le contexte des orientations de la coopération publique des deux pays et des engagements internationaux.

La première phase se conclut par l'établissement d'une note de cadrage. La durée estimée est de 4 jours/expert, y compris la présentation devant le comité de suivi.

La seconde phase prévoit des « visites » de terrain dans huit à dix collectivités marocaines et françaises. Il apparaît souhaitable de choisir à chaque fois des collectivités, au Sud et au Nord, qui ont établies des partenariats afin d'examiner les deux faces, sans qu'il soit obligatoire de se déplacer dans toutes les localités françaises concernées.

La seconde phase est estimée à 30 jours/expert à répartir entre les visites au Maroc et en France. A l'issue de cette phase un rapport de mission est présenté devant le comité de suivi ainsi que devant le groupe de référence en France.

La troisième phase, qui peut comprendre des entretiens complémentaires, est essentiellement consacrée à la préparation du rapport provisoire. La durée estimée est de 16 jours/expert, y compris la présentation du rapport devant le comité de suivi.

La troisième phase s'achève par la rédaction du rapport final. La durée est de 4 jours/expert.

Le prestataire doit établir un chronogramme comportant des précisions relatives à la mise en œuvre des différentes étapes de l'exercice.

La durée totale de l'expertise est estimée en **70** jours/expert. Outre les salaires ou honoraires, le devis doit également évaluer les frais liés aux déplacements (transports, *per diem*) et aux dépenses diverses (cf. annexe).

6. Les livrables (rapport d'évaluation)

Le rapport d'évaluation est un document qui se prépare progressivement, par une série d'étapes ponctuées par des réunions du comité de suivi, lequel valide les documents présentés qui constitueront l'ossature du rapport final.

6.1. Rapport d'étape

Un rapport d'étape (ou rapport préliminaire) sera établi par les évaluateurs dans un délai d'un mois après la notification. Celui-ci doit comporter :

- cadrage et contexte de l'action de coopération, données chiffrées ;
- exploitation de l'enquête : bilan de la quarantaine de partenariats franco-marocain ;
- première exploration des documents d'archives ;
- liste des entretiens réalisés ;
- la définition d'une méthodologie (description des méthodes de collecte de l'information);
- un programme de visites ;
- un calendrier prévisionnel mis à jour.

6.2. Note de cadrage

La note de cadrage qui accompagne le rapport d'étape présente un canevas des critères de jugements qui seront suivis pour mener l'évaluation.

Il s'agit de hiérarchiser les questions, de déterminer les problématiques, d'extraire les critères de jugements (avec les critères du CAD appropriés), d'indiquer la démarche générale, de préciser les méthodes d'investigation qui en résultent et de détailler les indicateurs qui seront collectés.

Cette note présentera également les critères permettant de choisir les collectivités, marocaines et françaises, qui feront l'objet d'un examen approfondi au cours de la seconde phase, ainsi que des guides d'entretiens.

6.3. Note de fin de mission

Les experts établiront un compte rendu à l'issue de leurs missions respectives. Il s'agit d'une note « d'ambiance » signalant les sites visités et répertoriant les personnes rencontrées. Une réunion de *debriefing* sera effectuée devant le comité de suivi au Maroc et devant le groupe de référence en France.

6.4. Rapport provisoire

Le rapport provisoire est le résultat de l'intégralité du travail des experts. Il fait l'objet d'une analyse par le commanditaire et d'observations du comité de suivi.

Le rapport doit comporter la mention suivante : *"Ce rapport est un document interne établi à la demande du ministère marocain de l'Administration intérieure et des collectivités locales et du ministère français des Affaires étrangères et européennes. Les analyses et commentaires développés n'engagent que leurs auteurs et ne constituent pas une position officielle. La diffusion de ce rapport a un caractère limité et son usage est strictement limité au cadre officiel"*.

Une fois validé, ce rapport provisoire constitue le rapport définitif d'évaluation.

6.5 Rapport définitif

Après avoir pris connaissance des observations du comité de suivi et du groupe de référence, et des demandes de compléments, de modifications et de précisions des commanditaires, parfois après plusieurs itérations, le rapport final est remis conformément à la charte graphique.

Le rapport final doit être remis en quatre exemplaires (deux à Rabat et deux à Paris) ainsi que sur un support informatique (en fichier word).

Le rapport définitif doit comporter les éléments rappelés ci-après (cf. guide). Il est demandé au consultant de fournir également une présentation de l'évaluation sous forme de powerpoint. Ceci est destiné aux responsables du PAD Maroc qui souhaitent disposer d'un support pour diffuser les résultats et les enseignements des évaluations.

- un sommaire.
- une liste des sigles utilisés.
- une carte, avec indication des partenariats.
- une synthèse du rapport de 10 pages qui doit comprendre :
 - o un bref rappel des objectifs poursuivis par la Coopération française, le contexte et les enjeux des actions menées ;
 - o les montants et la décomposition des différentes catégories de dépenses engagées (par instrument, par acteurs et par secteur) ;
 - o une description des caractéristiques essentielles de cette forme de coopération ;
 - o un résumé des résultats obtenus, de l'impact des actions, des avantages et des inconvénients ;
 - o un rappel des appréciations de l'action à l'aune des critères définis par le cahier des charges techniques, et des principales causes des écarts éventuellement constatés par rapport aux effets attendus ;
 - o les principales recommandations.
- une présentation des opérations (les partenariats de coopération décentralisée).
- un rappel méthodologique : choix, techniques utilisées et étapes du travail d'évaluation.
- une analyse établie à partir des données recueillies et des observations effectuées, et effectuée selon les critères communément retenus dans le domaine de l'évaluation des politiques publiques.
- des conclusions : celles-ci doivent être explicitées de façon claire (par type d'actions et d'acteurs).
- des recommandations opérationnelles.

Les annexes du rapport d'évaluation peuvent comporter, dans l'ordre :

- les termes de référence de l'évaluation ;
- la liste des personnes rencontrées ;
- le compte-rendu des études de terrain ;
- les instruments de collecte de l'information (questionnaires, guides d'entretiens) ;
- les données générales et chiffrées complémentaires pour la compréhension des travaux ;
- le glossaire des termes techniques ;
- une présentation des experts ;
- les grandes lignes de la méthodologie mise en œuvre ;
- la liste des membres du comité de pilotage et du groupe de référence et les dates des réunions ;

- une bibliographie (y compris sites Internet).

Le consultant remettra après la rédaction finale du rapport une fiche résumé de deux pages selon le modèle présentée dans le guide de l'évaluation.

Le guide de l'évaluation est accessible sur le site du MAEE à l'adresse suivante :
http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/344_Int_Guide_2007.pdf

Tous documents ou informations complémentaires peuvent être demandés au bureau de l'évaluation (evaluation.dgcid@diplomatie.gouv.fr)

ANNEXE II

PERSONNES INTERVIEWEES

Civilité		Fonction		Date
INSTITUTIONS GOUVERNEMENTALES - MAROC				
Monsieur	Abdelouad	OURZIK	Directeur des Affaires juridiques, des Etudes, de la Documentation et de la Coopération	21-oct
Monsieur	Mounir	MENTAK	Chef du Service de Coopération Multilatérale	22-janv
Monsieur		NASSICK	Chef du Service de Coopération Bilatérale	22-janv
Monsieur	Mustapha	HASSANE	Chef du Service de la Coopération Interne	22-janv
			Caisse des dépôts et Consignation	
INSTITUTIONS GOUVERNEMENTALES - FRANCE				
Monsieur	Nicolas	FRELOT	Conseiller Adjoint pour la Coopération technique	12-juin
Monsieur	Serge	LABORDERE	Service de Coopération et d'Action Culturelle	
Monsieur	Jean François	LANTERI	Chef du Programme d'Appui à la décentralisation	21-oct
Monsieur	Maxime	POISSONNIER	Programme d'Appui à la Décentralisation - PAD	12-juin
Madame	Anne-Marie	MEVEL-REINGOLD	Action internationale des collectivités locales - Ministère des Affaires étrangères et européennes	24-oct
Madame	Nathalie	Le DENMAT	Responsable Maroc - AFD	24-oct
Monsieur	Robert	de la ROCHEFOUCAULD	Relation avec les collectivités territoriales et les acteurs de la coopération décentralisée - AFD	24-oct
Monsieur	Tudor	ALEXIS	Rédacteur géographique Maroc - Ministère des Affaires étrangères et européennes	24-oct
ORGANISATION DE COLLECTIVITES TERRITORIALES MAROCAINES ET FRANCAISES				
Monsieur	Abdelfattah	SKIR	Secrétaire Général de l'Association des Collectivités locales du Maroc	11-juin
Monsieur	Nicolas	WIT	Directeur adjoint de Cités Unies France	24-oct
Madame	Virginie	ROUQUETTE	Chargée de mission "Bassin Méditerranéen" - Cités Unies France	21-mai

COLLECTIVITES TERRITORIALES - MAROC				
Région Grand Casablanca				
Monsieur	Rachid	IRAQUI	Conseiller régional du Grand Casablanca	17-oct
Région Chaouia Ouardigha				
Commune urbaine de Settat				
Monsieur			Secrétaire Général	18-juil
Région Doukkla Abda				
Commune urbaine de Safi				
Commune urbaine de El Jadida				
Région Fès - Boulemane				
Commune urbaine de Fès				
Monsieur	Housseini	LARAQUI	Elu chargé de la coopération internationale et de la culture	20-oct
Monsieur	Mohamed	NJIOUI	Responsable de la coopération décentralisé	20-oct
Monsieur	Abdelhak	SOUITAT	Directeur de la Médiathèque municipale	20-oct
Région de l'Oriental				
Représentants de l'Etat				
Monsieur	Mohamed	IBRAHIMI	Wali	14/10
Monsieur	Mohamed	EI AYYACHI	Chef de service de Planification et d'Equipements -DCL	14/10
Monsieur	Anass	BOULOUIZ	Chef de la division Formation et Relatione extérieures	14-oct
Conseil régional				
Monsieur	Abdelmajid	KASSIMI	Premier Vice-Président	14-oct
Monsieur			Secrétaire général	14-oct
Monsieur		ZEROUALI	Chef du service coopération décentralisée	14-oct
Agents du service coopération décentralisée et du service développement local				

Commune urbaine d'Oujda				
Monsieur	Mohamed	BERRICHI	Président de la Commission de développement économique, social et culturel, en charge de la coopération décentralisée	13-oct
Monsieur	Abdelkader	ZAHIR	Secrétaire Général - Commune d'Oujda	13-oct
Monsieur	Mohamed	M'HAMDAOUI	Chef du service de la circulation routière	13-oct
Monsieur	Abdelaziz	NACER	Directeur RADEEO (Réseau d'adduction d'eau)	13-oct
Commune rurale d'Ain Sfra				
Monsieur	Mostafa	OUMNIH	Premier Vice Président	13-oct
Monsieur	Mounir	LAITI	Caïd	13-oct
Monsieur	Rachid	BIHANE	Care International Maroc	13-oct
Commune urbaine de Figuig				
Monsieur	Mostafa	LALI	Président	16-oct
Monsieur	Amar	ABBOU	Vice - Président	16-oct
Monsieur	Brahim	BAHOU	en charge de la coopération décentralisée	16-oct
Visite de la bibliothèque, de la coopérative de dattes, du jardin place Ajdir				17-oct
Région Marrakech - Tensift - Al Haouz				
Conseil régional				
Monsieur	Abderrazak	MAHMOUDI	Membre du Conseil, ancien Vice-Président	
Monsieur	Abdesssalam	IDRISSI	Secrétaire général	07-juil
Monsieur	Omar	BARRADA	Chargé d'études	07-juil
Commune urbaine de Marrakech				
Madame	Nabil	BOUHRA	Chef du service informatique, formation - correspondante du PAD	08-juil
Madame	Deya	BENJELLOUM	Responsable de la coopération décentralisée	17-juil
Région Mecknès - Tafilalt				
Conseil régional				
Monsieur	Mohamed	FADLILI	Président de la Commission des Relations extérieures et de la coopération	10-oct

Commune urbaine de Meknès				
Monsieur	Abdallah	BWANOU	Conseiller communal / Député	15-oct
Région Rabat - Salé - Zmour - Zaër				
Conseil régional				
Monsieur	Mohamed Hadi	SEQQAT	Région - Chargé de mission aux Relations internationales	12-juin
Commune urbaine de Rabat				
Monsieur	Abdelfattah	SKIR	Secrétaire général de la commune urbaine de Rabat	11-juin
Madame	Karima	LEKBAR	Chef de la division de la Coopération décentralisée - Municipalité de Rabat	11-juin
Commune urbaine de Tiflet				
Monsieur	Nabil	QSIR	Ingénieur municipal - Responsable de la coopération décentralisée	12-juin
Monsieur	Mohamed	EI ALOUI	Fonctionnaire municipal - animateur	12-juin
Région Souss Massa Drâa				
Conseil régional				
Madame	Latifa	Yaacoubi	Secrétaire Générale	16-juil
Madame			Adjointe de la Secrétaire Générale de la Région	27-oct
Conseil préfectoral Agadir - Ida Ouatane				
Monsieur	Azeddine	OULEDDAHOU	Chef de cabinet, Conseil préfectoral	15-juil
Monsieur	Allal	MALOUKI	Administrateur, chef du service du Patrimoine, Division des collectivités locales de la Préfecture	15-juil
Monsieur	Noureddine	BOURCHICH	Coordinateur des "Pays d'Accueil Touristiques" (PAT) - Délégation régionale du Tourisme	15-juil
Commune urbaine d'Agadir				
Monsieur	Mohamed	EL HALAISSI	Vice Président chargé de la coopération décentralisée	15-juil
Monsieur	Saïd	MADI	Chef de la cellule mobilité, déplacement et transport, Chef de projet PDU/PAD	15-juil
Madame	Najat	JENIKH	Responsable des Affaires extérieures	15-juil
Commune urbaine de Tiznit				
Monsieur	Abdellatif	OUAMMOU	Président de la Commune urbaine	14-juil

Région Tanger - Tétouan				
Conseil régional				
Monsieur	Saïd	FTOUHI	Chargé de la coopération décentralisée	10-juil
Commune urbaine de Tanger				
Monsieur	Dahman	DERHEM	Président de la Commune urbaine	10-juil
Monsieur	Mohamed	KARCHICH	Vice Président de Commune urbaine	10-juil
Monsieur	Nour-Eddine	BEDRAOUI	Secrétaire général de la Commune urbaine	11-juil
Monsieur	Ahmed	BELMOKHOTAR	Chef de la division technique - CU Tanger	11-juil
Arrondissement de Tanger Médina				
Monsieur	Abdellatif	ACHHAB	Président de l'arrondissement	11-juil
COLLECTIVITES TERRITORIALES - FRANCE				
Région Midi Pyrénées				
Madame	Monique	BOITARD	Directrice adjointe des Relations internationales	23-oct
Région Provence - Alpes - Côte d'Azur				
Monsieur	Gérard	BODINIER	Conseiller du président	22-sept
Monsieur	Luc	DUBOIS	Collaborateur de Monsieur Joseph, Vice président chargé de l'International	22-sept
Madame	Laurence	MERCADAL	Direction des relations internationales, Service de la coopération décentralisée	22-sept
Région Rhône-Alpes				
Madame	Corinne	BISSARDON	Direction des Relations Internationales, chargée du Maroc	22-sept
Département de l'Isère				
Monsieur	Jean Luc	GAILLARD	Chef de service coopération décentralisée	04-juil
Département de Loire Atlantique				
Monsieur		MERLET	Vice Président	25-sept
Monsieur		HERZOG		25-sept
Département de Seine - Saint Denis				
Madame		de CHAMBRIN	Chargée de la coopération décentralisée avec la Commune de Figui	03-juil

Commune d'Aix en Provence				
Madame	Michèle	COETMEUR	Directrice des Relation internationales	23-sept
Commune de Clermont Ferrand				
Monsieur	Gérard	QUENOT	Directeur de la Mission des Relations Internationale	10-fév 09
Commune de Marseille				
Monsieur		ROCCA SERRA	Adjoint au Maire, Président du Groupe Pays Maroc	23-sept
Madame	Patricia	MALLEN	Direction Générale de la Communication et des Relations extérieures, Mairie de Marseille	23-sept
Commune de Mantes la Jolie (et Buchelay)				
Madame	Nadège	RACAGEL	Chargée de mission - Service des relations internationales, coopération décentralisée, jumelage	03-juil
Monsieur	Gérard	FOURESTIER	Président ADEFRAMS (association pour développer les échanges entre la France, le Maroc et le Sénégal)	03-juil
Madame	Clémence	GAUCHERAND	Chargée de mission ADEFRAMS	03-juil
Commune de Tours				
Monsieur		LAGIERE	Directeur de Cabinet du Maire	17-sept
Commune de Stains				
Monsieur	Madjid	MESSAOUDENE	Chef du Service Vie citoyenne	16-sept
Madame	Nora	TAOUCH	Responsable de la Mission de Coopération décentralisée	16-sept
Grand Lyon				
Monsieur	Guy	PEYRETTI	Chef du service de la coopération décentralisée	
Madame	Anne	BOUTIN	Chargé de mission Corail	28-oct
Personnes qualifiées				
Madame	Elodie	MARTELLIERE SADOUK	Consultante en coopérations décentralisées	12-juin
Madame	Aude	CUZON	Volontaire de la ville de Marseille à Marrakech	09-juil
Madame	Asma	CHRAÏBI	Conseillère au Cabinet du Ministre chargée de la Communauté marocaine résidant à l'étranger	11-juil
Monsieur	Hassan	HAMDOUNE	Correspondant du Département de Loire Atlantique à Agadir	15-juil
Monsieur	Mohamed	ZAUI	Directeur ARCOD au Maroc	15-oct
Monsieur	Yves	de la CROIX	Directeur de l'Institut Français de l'Oriental	15-oct

ANNEXE III

COMPOSITION DU COMITE DE PILOTAGE DE L'EVALUATION

Le comité de Pilotage comprend :

L'ensemble des membres du comité de sélection des projets (instance du PAD Maroc chargée de l'examen des demandes de cofinancements présentés par les collectivités locales marocaines et françaises), à savoir :

- Le Gouverneur Directeur des Finances Locales (DGCL)
 - Le Gouverneur Directeur des Affaires Administratives (Ministère de l'Intérieur)
 - Le Directeur des Affaires Juridiques, des Etudes, de la Documentation et de la Coopération (DGCL)
 - La Directrice de la Formation des Cadres Administratifs et Techniques (Ministère de l'Intérieur)
 - Le Directeur de la Planification et de l'Equipeement (DGCL)
 - Le Conseiller Adjoint de Coopération Technique (SCAC – Ambassade de France)
 - L'attaché de coopération technique (SCAC – Ambassade de France)
 - Le Directeur de l'Institut de Recherche et de Développement
 - Un représentant de l'Agence française de Développement
 - Un représentant du Fonds d'Equipeement Communal
 - Un représentant de la Caisse des Dépôts et de Gestion
 - La Trésorière près l'Ambassade de France
- Un représentant de l'Agence de Développement Social
 - Un représentant du programme ART – GOLD (PNUD)
 - Un représentant du Ministère marocain des Affaires Etrangères et de la Coopération
 - Le Gouverneur, Directeur de la Coopération Internationale (Ministère de l'Intérieur)
 - Le Président de l'Association Nationale des Collectivités Locales Marocaines
 - Le Président de l'Association des Régions du Maroc
 - Le Président de l'Association des Présidents des Conseils Provinciaux et Préfectoraux pour le Développement et la Solidarité.

Le secrétariat du Comité de suivi est assuré par l'équipe du projet PAD Maroc.

Le comité de pilotage s'est réuni les 15 avril 2008,
09 juin 2008,
20 janvier 2009.

ANNEXE IV

DOCUMENTS CONSULTÉS

SOURCES D'IDENTIFICATION DES COOPERATIONS

- Ministère de l'Intérieur, Direction Générale des Collectivités Locales, Rabat
- Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, Direction de la Coopération Culturelle et scientifique, Division des Echanges Educatifs et Scientifiques, Rabat
- Ambassade de France au Maroc, recensements des coopérations décentralisées
- Direction de l'Action Extérieure des Collectivités Locales / Ministère des Affaires Etrangères - Paris
- Enquête PAD / Cités Unies France 2008 :
 - reprise des fiches de base
 - exploitation des fiches synthétiques
- Répertoire des coopérations décentralisée franco-marocaines publié par l'Association française des Cités unies 2005/2006,
- Eléments réunis par le PAD Maroc en 2007 avec l'Ircod comme prestataire,
- Sites Internet de collectivités territoriales françaises mentionnées dans des documents traitant directement ou indirectement de la coopération décentralisée franco-marocaine et les sites des collectivités locales marocaines, lorsqu'elles en ont un,
- Site des collectivités territoriales

DOCUMENTS CONSULTÉS

Charte Communale, Loi 78-00, modifiée par la Loi 01-03

Organisation des collectivités préfectorales et provinciales, Loi n° 79-00

Organisation de la région, Loi 47-96, modifiée par la Loi de Finances 48-03

Royaume du Maroc, Ministère de l'Intérieur, Secrétariat Général
Actes du Colloque franco-marocain sur le processus de décentralisation et de déconcentration - Skirat 31 mars 2006, avril 2006, 31 pages

Royaume du Maroc, Ministère de l'Intérieur, Direction générale des Collectivités Locales,
Présentation du Cadre stratégique de la Direction Générale des Collectivités Locales, mars 2007

Royaume du Maroc, Ministère de l'Intérieur, Direction générale des Collectivités Locales,
Journée d'échange de la coopération internationale, mars 3007

Royaume du Maroc, Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative,
Programme National de Modernisation et **PNUD**,
Etude sur la déconcentration administrative, non daté, 17 pages

Royaume du Maroc, Ministère de l'Intérieur, Direction générale des Collectivités Locales, RTI, *Cadre normatif pour la bonne gouvernance*, décembre 2002, 53 p.

Act - Gret, *Etude de capitalisation sur la coopération décentralisée*, Rapport intermédiaire provisoire sur la capitalisation par partenariat, avril 2008, 147 p

Act Consultants, *Renforcement du partenariat entre les ONG marocaines et françaises - Evaluation du "programme concerté Maroc" (1999 - 2005)*, Mars 2006, 99 p

AFD-CUF, Enseignements des partenariats AFD / Collectivités territoriales françaises, Savoirs communs n°3, 2008

BAHI Mohamed,
Les compétences du Wali, du Gouverneur et des autres Agents d'Autorités (Communes, Préfectures, Provinces et Régions), 2005, 186 p

BANQUE MONDIALE, Bouja M. et alii
Etude sur le Partenariat Etat – ONG - Commune, 2003

CHAHID Fatima,
Territorialisation des politiques publiques, Publication de la Revue Marocaine d'Administration Locale et de Développement, 2005, 203 p.

CIEDEL, *Evaluation de la coopération décentralisée Belfort - Mohammédia*, 2005

CIEDEL, *Rapport d'évaluation de la coopération décentralisée entre Taroudannt et Romans sur Isère*, 2008

Cités-Unies France, Comptes-rendus des réunions du groupe pays

Cités-Unies France, Lettre de la coopération décentralisée

CRS - Maroc,
Projet Bonne gouvernance et Partenariat public - privé, Province Al Haouz, Enquête auprès des administrations, communes et associations locales de Ouled Mtaa et de Tamslouht, 3 enquêtes, 2002

Direction Générale des Collectivités Locales, *Lettres des collectivités locales*, N°5 et N°6

F3E, Auto-évaluation accompagnée de la première phase du Programme Concerté Maroc (PCM 2), 2008

Gouvernement marocain - Gouvernement français : *Document cadre de partenariat France - Maroc (2006 - 2010)*

Institut Français de l'Oriental, bulletin d'octobre 2008

Marseille, Bilan des actions au Maroc 2006-200762008
Marseille, Coopération Marseille - Marrakech, 2008
Marseille, Coopération Marseille - Rabat

Ministère de l'Intérieur -/ DGCL - AFD, Philippe Laurent Consultants, Charles Riley Consultants International, *Etude sur le renforcement de la capacité de gestion des collectivités locales*"

PAD Maroc, Dossier de demandes de cofinancement

PAD Maroc, Compte rendu des sessions du Comité de sélection des projets

PAD Maroc, Lettre du PAD

PROCOOP : La coopération décentralisée, Trois partenariats entre le Nord et le Sud, l'Haramattan, 2005, 260 p.

PROGOL - Bulletin de la bonne gouvernance local au Nord du Maroc, *Bulletin d'Information* N°6, 2008

Programme concerté Maroc, Expériences de développement local au Maroc, français 158 p, arabe 62, 2005

Région Provence-Alpes Côte d'Azur, Bilan des relations de coopérations avec la région de Tanger - Tétouan, 2008

TAZI Ahmed, *Recherche sur la coopération décentralisée franco-marocaine*, Direction de la Coopération Culturelle et Scientifique, Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération, Maroc, document photocopié, décembre 2007, 233 p

Touiza Solidarité : *Etude des besoins de formation à la gestion participative des projets de développement locale, cas du Maroc*, Abdellatif Jabrani, mars 2007.

Accords de coopération

Journaux de collectivités locales françaises

Comptes-rendus de mission, note de travail, échanges de courrier... entre collectivités partenaires

ANNEXE V

QUESTIONNAIRE ENVOYE AUX COLLECTIVITES LOCALES

FICHE D'INFORMATION POUR L'EVALUATION DE LA COOPERATION FRANCO-MAROCAINE

Retour aussitôt que possible, le 9 mai au plus tard

Référence la collectivité locale ou territoriale

1 - IDENTIFICATION

Collectivité locale française

Nom de votre collectivité locale (préciser Commune, Communauté de communes, Département, Région)

Date de la signature officielle du premier accord de coopération :

Date des premiers contacts ayant conduit à l'accord de coopération :

Nature de l'accord signé : Charte d'engagement mutuel
 Convention cadre
 Convention d'objectif

Date prévue pour le renouvellement de l'accord officiel

Nom de la collectivité locale marocaine partenaire (préciser Commune rurale, Commune urbaine, Cercle, Préfecture, Province, Région)

2 - CONTENU DE LA COOPERATION

Vous avez répondu à l'enquête du PAD et de Cités Unies France. Passer directement au chapitre 3

Dans quels domaines considérez- vous que la coopération décentralisée est la forme de coopération la plus pertinente.

3 - DISPOSITIF DE LA COOPERATION

3-a Dispositif juridique

L'accord cadre en vigueur a été voté par l'assemblée de la collectivité

Oui Non

Le programme d'actions en cours a été voté par l'assemblée de la collectivité

Oui Non

La programmation des actions est :

- annuelle
- biennale
- triennale
- au-delà

Oui Non

Chaque action fait-elle l'objet d'un accord particulier

Autres signataires des conventions

En cas de tiers acteurs : établissement de santé, établissement scolaire, acteurs économiques, sociaux..., institutions parapubliques, quelle est la forme des engagements contractuels

Oui Non

Pas de document juridique entre les opérateurs et votre collectivité territoriale

Signature par les opérateurs concernés de l'une ou l'autre des conventions précédentes

Signature d'une convention limitée à leur rôle par chaque opérateur sollicité

3-b Dispositif politique

Composition et nature de l'instance qui décide des actions

Oui Non

Consultation préalable de la commission compétente de l'assemblée de votre collectivité

Périodicité des rencontres décisionnaires entre les collectivités partenaires

Fréquence des contacts directs (voyage en France ou au Maroc)

Tous les deux ans Une fois par an Deux fois par an Trois fois par an

Choix des actions

Oui Non

Proposition d'action par la collectivité marocaine
 Proposition d'action par la collectivité française
 Proposition d'action par des organisations privées économiques ou sociales présentes dans la collectivité marocaine
 Proposition d'action par des organisations privées économiques ou sociales présentes dans la collectivité française
 Impulsion d'action par des institutions nationales françaises (Ambassade, PAD, DAACL...)
 Impulsion d'action par des institutions nationales marocaines (DGCL, FEC; ADS...)

Disposez-vous d'une information précise sur l'organisation de votre collectivité partenaire ?

Oui Non

Organisation des services de la collectivité
 Délégation donnée par le Maire / Président de votre collectivité partenaire à ses adjoints
 Domaines de compétence des commissions permanentes ou occasionnelles de votre collectivité partenaire
 Services gérés en direct ou en régie par votre collectivité partenaires
 Services faisant l'objet d'une concession à un opérateur privé

Disposez-vous de documents et d'informations précises sur les contraintes et enjeux de développement de votre collectivité partenaire ?

Oui Non Date de parution

Monographie
 Plan de développement
 Autre :

Y a-t-il d'autres collectivités qui coopèrent avec votre propre partenaire ?

Oui Non

Si oui, entretenez-vous des relations régulières avec elle(s)

3-c Dispositif financier

Votre coopération génère-t-elle des transferts financiers entre collectivités partenaires ?

Oui Non

Les transferts financiers sont faits (pour les collectivités locales marocaines)

Oui Non

Directement dans votre budget

Sur un compte d'affectation spéciale ouvert au Trésor marocain

Dans une banque privée

Dans un dispositif particulier ; Fonds de développement...

Directement auprès d'opérateurs français ou marocains

Autres

Commenter ci-dessous

Les cofinancements

Cofinancement entre collectivités partenaires

Oui Non

Y a-t-il systématiquement cofinancement des actions entre collectivités partenaires

Si oui, nature des cofinancements que vous mobilisez :

- tout en monnaie
- tout en valorisation
- mixte

Cofinancement par les Etats

- Gouvernement marocain
- INDH
- ADS
- Autres (FEC / CDG...)
- PAD Maroc
- DAECL à Paris
- Autres subventions du Ministère des Affaires Etrangères Paris
- Autres subventions de Ministères français (préciser lesquels)

Cofinancements par d'autres coopérations

Oui Non

- Coopérations bi ou multilatérales (préciser)

Autres ressources mobilisées

Oui Non

- Institutions parties prenantes de la coopération
- ONG
- Fondations...

Volume financier annuel mobilisé

	Fourchette		Monnaie
	Minimum annuel	Maximum annuel	
- Apport global <u>annuel financier</u> de votre collectivité territoriale entre 2001 et 2007 (estimation)			
- % affecté au financement des actions			
- % affecté au frais de transport, de logistique et aux échanges administratifs et politiques			
- Apport global annuel <u>valorisé</u> de votre collectivité territoriale entre 2001 et 2007 (estimation)			
- Cofinancement PAD			
- Cofinancement FSP Maroc			
- Cofinancement MAEE			
- Financement de la collectivité marocaine			
- Autres financement (préciser)			

Volume financier mobilisé par action

	Fourchette		Monnaie
	Minimum pour une action	Maximum pour une action	
- Volume financier mobilisé pour une action (entre 2001 et 2007 - estimation)			

ANNEXE VI

GRILLE POUR LES ENTRETIENS - MAROC

Trois axes

- ***Evolutions de la coopération décentralisée depuis 8 ans***
- ***Inscription de la coopération décentralisée dans la politique marocaine de décentralisation***
- ***Articulation coopération décentralisée, coopération bilatérale***

Rappel : pas d'évaluation de chaque coopération décentralisée mais perspective d'aboutir à une lecture générale

⇒ Porter attention aux dispositifs de décision :

- fonctionnement des comités de pilotage,
- mode de gestion des actions : choix d'un maître d'ouvrage, renforcement des capacités à travers des actions,
- permanence des actions ou volatilité
- construction des cohérences entre les différentes actions et institutions d'accompagnement

Rappel : pas évaluation de chaque coopération décentralisée mais lecture générale

I - EVOLUTIONS DE LA COOPERATION DECENTRALISEE AVEC LA FRANCE (DEPUIS 10 ANS)

11 - Quelle lecture de l'évolution de la coopération décentralisée de la collectivité territoriale ?

- Repérage ou non d'évolution
Avant et aujourd'hui : santé, hydraulique, éducation...
- Si évolution quel changement : transformation des pratiques, des objets, de la finalité...
 - Renforcement institutionnel à travers un appui dans un domaine technique spécifique (Exemple : plan d'aménagement d'un quartier, construction d'un équipement culturel...)
 - Appui institutionnel, sans référence spécifique à un domaine technique (Exemple : formation sur la passation de marché, organisation de services territoriaux...)
 - Prise en compte des minorités locales, appui à la démocratisation
 - Appui à l'élaboration de priorités locales de développement
 - Appui au développement économique, nature des appuis apportés, finalité poursuivies...

12 - Quelle sont les causes d'une éventuelle évolution des modes de relations avec le partenaire marocain ?

- Progrès de la décentralisation au Maroc
- Consolidation juridique de la coopération décentralisée en France
- Pressions des organismes partenaires
- Renforcement des pouvoirs locaux
- Incitation d'organismes tiers français, marocains, multilatéraux...
- Evolution de la réflexion sur le développement...

II - ACTEURS DE LA COOPERATION DECENTRALISEE

21 - Compétences mises en œuvre par la collectivité f

- Quelles compétences mobilise la collectivité marocaine
- Quels services de la collectivité territoriale sont effectivement impliqués

Noter des exemples

22 - Implication d'organismes tiers

- Si tel est le cas, quels organismes tiers sont sollicités et impliqués ?
 - tiers opérateurs publics : hôpitaux, établissements scolaire, agence de développement...
 - tiers opérateurs privés : associations locales, ONG, entreprises...
 - associations des migrants...
- Mode de relations : activités confiés des opérateurs hors collectivité, mode de rémunération, signature de convention...

23 - Relations avec les institutions marocaines d'appui à la décentralisation et au développement

- Modalités et nature des contacts avec les Division des collectivités locales - représentation locale de la DGCL), avec les autorités de l'Etat déconcentrées
- Coordination des actions avec l'ADS, l'INDH, les services techniques en santé, hydraulique... : coordination technique, montage financier partagé....

24 - Intérêts et limites d'un partenariat multiple

- Articulation des appuis avec les autres coopérations décentralisées françaises
- Le cas échéant, différences d'approche et de méthode de travail avec les autres coopérations décentralisées européennes ou d'autres continents : ont-elles les mêmes desseins, les mêmes objets, les mêmes moyens ?

Noter les coopérations vivantes.

III - Dispositif(s) de coopération décentralisée

31 - Organisation du dispositif politique d'animation de la coopération décentralisée

- Gestion politique de la coopération
 - Au Maroc : gestion par la collectivité, cadre de concertation ou comité de jumelage...
En France : gestion par la collectivité, comité de jumelage, espace ad hoc...
Mise en place d'un comité conjoint franco-marocain ? Composition, périodicité de fonctionnement.
 - Comment sont décidées les actions retenues ?
 - Information et débat au sein des commissions spécialisées de la collectivité concernées par les actions de coopération décentralisée
 - Identification préalable de l'impact de l'action de coopération sur les dynamiques locales

- Nombre de visites "politiques" par an : Maroc --> France et France -->Maroc.

- Délais entre une décision et la réalisation qui s'ensuit
Nombre de dossiers réalisés par rapport au nombre d'actions envisagées /engagées

Gestion juridique de la coopération

- Nature de la convention signée
- Dates de renouvellement
- Evolution de sa forme juridique

32 - Organisation du dispositif technique

- Gestion administrative de la coopération
 - Personnel mobilisé, qualification, évolution dans le temps
- Responsabilité technique des collectivités territoriales
 - Responsabilité directe sur la réalisation de :
 - toutes les actions de coopération
 - certaines actions (lesquelles)
- Durée des actions
 - Reconduction des actions dans le temps
 - Suivi de l'impact des actions dans le temps

33 - Dispositif financier

- **Prise en charge et suivi des réalisations**
 - Modalité de la contribution de la collectivité marocaine
 - Existence d'un budget d'animation de la "coopération décentralisée"
 - Modalité de répartition de prise en charge des coûts entre la collectivité française et la collectivité marocaine pour la réalisation des actions (cas des services - cas des réalisations d'infrastructures ou d'équipement).
 - Prise en charge de coûts récurrents : entretien, coût de fonctionnement...
 - Prise en charge de frais engagés par des opérateurs. Exemple :
 - déplacement d'artistes, de jeunes, coût d'organisation de manifestation au Maroc, en France...
 - Financement d'équipements au Maroc par le canal de ces acteurs
 - Recherche de financement complémentaire (MAEE / Union Européenne, Ressources privées, PAD...)
- **Les transferts financiers**
 - Affectation globale, par projet
 - Qui passent les marchés : la collectivité française, la collectivité marocaine ?
 - Proportion de l'aide par rapport au budget de la collectivité partenaire
 - Mode de "contrôle" des dépenses
 - Mode de gestion et lieu de dépôt des fonds (aide budgétaire, financement direct des opérateurs...)
 - Existence d'une caisse d'avance ?

III -IMPACTS DE LA COOPERATION DECENTRALISEE

31 - Sur la collectivité marocaine

- Quels impacts sont estimés pour la collectivité marocaine
- Exemples de modifications dans l'organisation et le fonctionnement de la collectivité territoriale
- Quelle influence a la coopération décentralisée sur les rapports Etat / Collectivités au Maroc ?

32 - Sur la collectivité française

- Quels impacts pour la collectivité française consécutifs à sa coopération avec le Maroc ?
- Participation de la collectivité marocaine à des actions en France : information, réalisation d'actions...

IV - ARTICULATION COOPERATION DECENTRALISEE / COOPERATION BILATERALE ET AUTRES INSTITUTIONS

43 - Place et appui du PAD pour accompagner les coopérations décentralisées

44 - Articulation entre coopération décentralisée et soutien aux ONG

46 - Relation avec les associations nationales de représentation des collectivités territoriales : ANCLM / ARM

GRILLE POUR LES ENTRETIENS - FRANCE

Trois axes

- ***Evolutions de la coopération décentralisée depuis 8 ans***
- ***Inscription de la coopération décentralisée dans la politique marocaine de décentralisation***
- ***Articulation coopération décentralisée, coopération bilatérale***

Rappel : pas d'évaluation de chaque coopération décentralisée mais perspective d'aboutir à une lecture générale

⇒ Porter attention aux dispositifs de décision :

- fonctionnement des comités de pilotage,
- mode de gestion des actions : choix d'un maître d'ouvrage, renforcement des capacités à travers des actions,
- permanence des actions ou volatilité
- construction des cohérences entre les différentes actions et institutions d'accompagnement

I - EVOLUTIONS DE LA COOPERATION DECENTRALISEE AVEC LE MAROC (DEPUIS 10 ANS)

11 - Quelle lecture de l'évolution de la coopération décentralisée de la collectivité territoriale?

- Repérage ou non d'évolution
Avant et aujourd'hui : santé, hydraulique, éducation...
- Si évolution quel changement : transformation des pratiques, des objets, de la finalité...
 - Renforcement institutionnel à travers un appui dans un domaine technique spécifique (Exemple : plan d'aménagement d'un quartier, construction d'un équipement culturel...)
 - Appui institutionnel, sans référence spécifique à un domaine technique (Exemple : formation sur la passation de marché, organisation de services territoriaux...)
 - Prise en compte des minorités locales, appui à la démocratisation
 - Appui à l'élaboration de priorités locales de développement
 - Appui au développement économique, nature des appuis apportés, finalité poursuivies...

12 - Quelle sont les causes d'une éventuelle évolution des modes de relations avec le partenaire marocain?

- Progrès de la décentralisation au Maroc
- Consolidation juridique de la coopération décentralisée en France
- Pressions des organismes partenaires
- Renforcement des pouvoirs locaux
- Incitation d'organismes tiers français, marocains, multilatéraux...
- Evolution de la réflexion sur le développement...

II - ACTEURS DE LA COOPERATION DECENTRALISEE

21 - Compétences mises en œuvre par la collectivité française

Les compétences mises en œuvre sont-elles strictement les mêmes que celles de la collectivité en France – Noter des exemples

22 - Sollicitation de concours techniques et politiques

- Qui est sollicité ?
 - Services de la collectivité territoriale, tiers opérateurs publics (hôpitaux, agence d'urbanisme...), associations locales, ONG, entreprises...
 - Sollicitation de compétences locales marocaines (maître d'œuvre hors services de la collectivité marocaine, ONG, bureaux privés...
 - Associations des migrants

- Mode de relations : activités confiés des opérateurs hors collectivité, mode de rémunération, signature de convention...

23 - Relations avec les institutions marocaines d'appui à la décentralisation et au développement

- Modalités et nature des contacts avec les Division des collectivités locales - représentation locale de la DGCL), avec les autorités de l'Etat déconcentrées
- Coordination des actions avec l'ADS, l'INDH, les services techniques en santé, hydraulique... : coordination technique, montage financier partagé....

24 - Intérêts et limites d'un partenariat multiple

- Articulation des appuis avec les autres coopérations décentralisées non françaises avec le même partenaire,
- Intérêt et limite d'une collaboration avec d'autres collectivités de la même région française
- Travailler avec un partenaire européen

III - Dispositif(s) de coopération décentralisée

31 - Organisation du dispositif politique d'animation de la coopération décentralisée

- Gestion politique de la coopération
 - En France : gestion par la collectivité, comité de jumelage, espace ad hoc...

Au Maroc : gestion par la collectivité, cadre de concertation, relation directe avec les opérateurs...
 - Mise en place d'un comité conjoint franco-marocain ? Composition, périodicité de fonctionnement
 - Information et débat au sein des commissions spécialisées de la collectivité concernées par les actions de coopération décentralisée
 - Identification préalable de l'impact de l'action de coopération sur les dynamiques locales

- Nombre de visites "politiques" par an : France -->Maroc et Maroc --> France

- Délais entre une décision et la réalisation qui s'ensuit
Nombre de dossiers réalisés par rapport au nombre d'actions envisagées /engagées
- Gestion juridique de la coopération
 - Nature de la convention signée
 - Dates de renouvellement
 - Evolution de sa forme juridique

32 - Organisation du dispositif technique

- Gestion administrative de la coopération
 - Personnel mobilisé, qualification, évolution dans le temps
- Responsabilité technique des collectivités territoriales
 - Responsabilité directe sur la réalisation de :
 - toutes les actions de coopération
 - certaines actions (lesquelles)
- Durée des actions
Reconduction des actions dans le temps
Suivi de l'impact des actions dans le temps

33 - Dispositif financier

- **Prise en charge et suivi des réalisations**
 - Modalité de la contribution de la collectivité française envers sa collectivité partenaire
 - Prise en charge de coût de fonctionnement, de cout d'investissements pour le compte de la collectivité marocaine
 - Prise en charge de leurs entretiens...
 - Prise en charge de frais de "projet" impliquant des acteurs issus du territoire de la collectivité française :
 - déplacement d'artistes, de jeunes, coût d'organisation de manifestation en France, au Maroc...
 - Financement d'équipements au Maroc par le canal de ces acteurs
 - Recherche de financement complémentaire (MAEE / Union Européenne, Ressources privées, PAD...)
- **Les transferts financiers**
 - Affectation globale, par projet
 - Comment se fait le partage des prises en charge des actions approuvées et conduites
 - Qui passent les marchés : la collectivité française, la collectivité marocaine ?
 - Proportion de l'aide par rapport au budget de la collectivité partenaire
 - Mode de "contrôle" des dépenses
 - Mode de gestion et lieu de dépôt des fonds (aide budgétaire, financement direct des opérateurs...)
 - Position des TPG
 - Existence d'une caisse d'avance ?

III -IMPACTS DE LA COOPERATION DECENTRALISEE

31 - Sur la collectivité marocaine

- Quels impacts sont estimés pour la collectivité partenaire marocaine (crédibilisation, renforcement institutionnel (pour maîtrise d'ouvrage, fonctionnement démocratique...))
- Exemples de modifications dans l'organisation et le fonctionnement de la collectivité partenaire
- Quelle influence a la coopération décentralisée sur les rapports Etat / Collectivités au Maroc ?

32 - Sur la collectivité française

- Quels impacts pour la collectivité française consécutifs à sa coopération avec le Maroc ?
- Participation de la collectivité marocaine à des actions en France : information, réalisation d'actions...

IV - ARTICULATION COOPERATION DECENTRALISEE / COOPERATION BILATERALE ET AUTRES INSTITUTIONS

41 - Relation coopération décentralisée/ coopération bilatérale

- Quelles articulations avec la coopération bilatérale ?
- Quelles spécificités relever pour signifier la coopération décentralisée au Maroc ?
- Différences et convergences d'approche sur les appuis à apporter aux collectivités marocaines entre la coopération décentralisée et la coopération bilatérale;

42 - Nature des informations échangées entre coopération décentralisée et ambassade

43 - Place et appui du PAD pour accompagner les coopérations décentralisées

44 - Articulation entre coopération décentralisée et soutien aux ONG

45 - Hypothèses pour une meilleure articulation entre coopération décentralisée et coopération bilatérale

46 - Relation avec CUF / ARF /... organisations de représentation des collectivités locales

RAPPEL : INDICATEURS PRESENTES AU COMITE DE PILOTAGE

Cohérence	Avec les politiques publiques marocaines	Fréquence des articulations avec les actions menées avec l'appui de l'ADS et de l'INDH
Cohérence	Avec la coopération bilatérale	Analyse du rôle du PAD
Cohérence	Entre les coopérations décentralisées	Nature et rôle -des organisations de représentation des collectivités locales -nombre et nature des échanges entre collectivités territoriales
Cohérence	Plan de développement local / Choix des actions de coopération décentralisée	Information et débat au sein des commissions communales concernées. Identification préalable de l'impact de l'action de coopération sur les dynamiques locales

Efficacité	Dispositif de pilotage	. Rôle et constitution du comité de pilotage . Régularité de fonctionnement . Mode de relation avec les opérateurs et de suivi des projets (Rapport d'activités)
Efficacité	Dynamisme de la coopération	Délai entre une décision et la réalisation qui s'ensuit
Efficacité	Renouvellement des convention de partenariat	Périodicité
Efficacité	Préparation technique des actions avant leur lancement / dimensionnement de l'action	Nombre de dossiers techniques réalisés par rapport au nombre d'actions engagées

Effectivité	Axes de travail définis dans les conventions de partenariat / réalité des actions mises en œuvre	. Taux de corrélation entre les deux
--------------------	---	---

Impact	Domaines de coopération qui ont fait évoluer la gouvernance	Exemples de modifications dans l'organisation et le fonctionnement des CT.
Impact	Participation des CT marocaines aux actions d'information en France	Contexte, objet, fréquence des sollicitations des CT françaises. Public visé
Impact	Implication des femmes dans les actions dont elles ne sont pas les cibles principales	Nombre de femmes concernées par ce type d'actions

Coopération décentralisée et coopération bilatérale

Articulation entre les deux types de coopération Suivi-accompagnement	Cohérence Acteurs de la coopération décentralisée
--	--

Moyens mis en œuvre - Instruments de la coopération

Ressources humaines	Personnel mobilisé au sein des CT Personnel mobilisé hors des CT
Dispositifs techniques	Institutions mobilisées
Dispositifs et ressources financières	Modalités des estimations financières Ordonnancement et circuit de décaissements
Dispositifs institutionnels	Mode de fonctionnement du Comité de pilotage.

Acteurs de la coopération décentralisée	Synergie d'acteurs	Spécificité et diversité des acteurs de la coop. déc. degré d'implication
Durabilité	Prévisions et prise en charge des coûts récurrents / budget de la collectivité	Marge de manœuvre du budget pour supporter de nouvelles charges

GRILLE D'ENTRETIEN AVEC LES INSTITUTIONS

Place de la coopération avec le Maroc, avec la France dans la coopération décentralisée.

- places spécifiques, enjeux...

Relation entre coopérations décentralisées

Relation coopération décentralisée, coopération bilatérale

Différences et spécifications entre les coopérations :

- selon le niveau de décentralisation ?
- selon l'histoire ou l'antériorité ?
- rôle du PAD...

Volume financier estimé (+ quelle participation de l'organisme rencontré)

Instruments utilisés : technique, financier, politique

Dominantes thématiques

Evolution depuis 10 ans

Ambition pour l'avenir :

Contraintes qui freinent le renforcement de la coopération décentralisée

Atouts qui contribuent à dynamiser la coopération décentralisée.

L'institution rencontrée a-t-elle élaboré des critères pour spécifier la coopération décentralisée ou pour l'accompagner.

Aide mémoire : évolution des concepts et des approches dans la coopération décentralisée

"Problèmes" antérieurs	"Solutions" actuelles
Mauvaise gestion	Bonne gouvernance
Echec du développement	Développement durable
Assistance humanitaire	Lutte contre la pauvreté
Dépendance	Partenariat
Tout Etat	Société civile
Bénéficiaires	Appropriation

ANNEXE VII - a

IDENTIFICATION DES COOPERATIONS ET JUMELAGES - MINISTERE DE L'INTERIEUR DU MAROC

LA COOPERATION DECENTRALISEE MAROCO-FRANCAISE

1- Les jumelages :

Sur un total de 119 jumelages conclus par les collectivités locales marocaines, dix neuf (19) l'ont été avec des consoeurs françaises ; dix (10) projets (sur un total de 109) sont en attente de signature et trente(30) sont au stade des contacts préliminaires (sur un total de 153).

La série de jumelages avec les collectivités locales françaises a été inaugurée par la commune urbaine d'Azemmour qui a procédé le 14 janvier 1965 à la signature d'un protocole avec Pompadour .Le dernier jumelage en date est celui conclu le 10 Août 2005 entre la commune urbaine de Tiznit et Saint-Denis.

Au rang des jumelages remarquables conclus entre collectivités locales marocaines et françaises se placent ceux de Témara avec Saint- Germain-En- Laye ; Casablanca avec Bordeaux ; Boujdour avec Cereste , premier du genre dans les provinces sahariennes ,et Dakhla avec Rambouillet .

a- jumelages réalisés dans les deux phases

Collectivité locale marocaine	Collectivité locale française	Date de célébration	
		Aller	retour
BOUJDOUR	CERESTE	02/03/86	14/07/1987
CASABLANCA	BORDEAUX	03/11/88	18/11/1989
DAKHLA	RAMBOUILLET	27/02/90	13/07/1992
EL JADIDA	SETE	05/05/92	02/06/1992
ESSAOUIRA	LA ROCHELLE	24/10/99	26/05/2000
MOULAY YACCOUB	AIX LES BAINS	23/11/93	09/04/1994
SETTAT	LA CELLE SAINT CLOUD	07/10/89	17/03/1990
	ALLIER	25/10/93	08/03/1995
	TOURS	07/05/99	17/06/2002
TEMARA	SAINT GERMAIN EN LAYE	25/07/82	23/08/1982

b-jumelages réalisés dans la phase aller

Collectivité locale marocaine	Collectivité locale française	Date de célébration
AZEMMOUR	POMPADOUR	01/01/1965
MARRAKECH	ANGOULEME	12/11/1988
	LANGUEDOC – ROUSSILLON	01/11/1991
	MARSEILLE	16/05/2004
MOHAMMADIA	ROUEN	03/03/1971
SEFROU	BLOTZHEIM	13/11/1996
TAOUNATE	NÎMES	17/02/2001
SKHIRAT	BETZ	20/04/2005
TIZNIT	SAINT-DENIS	10/08/2005

c- jumelages en attente de signature

<i>Collectivité locale marocaine</i>	<i>Collectivité locale française</i>	<i>Date de l'Accord Royal</i>
MEKNES	DIJON	14/03/1972
	VERSAILLES	28/03/1986
AZILAL	BRIANÇON	13/06/1987
BERRECHID	BRIVE LA CORREZE	29/01/1987
OUARZAZATE	LONS - LE - SAUNIER	28/11/1989
ESSAOUIRA	MONTELIMAR	15/03/1990
BERRECHID	FONTENAY - AUX ROSES	25/04/1991
ESSAOUIRA	SAINT MALO	12/02/1992
TABBANT	LANS - LE - VILLARD	19/06/1992
BERRECHID	PESSAC	08/04/1999

d- jumelages au stade des contacts préliminaires

<i>Collectivité locale marocaine</i>	<i>Collectivité locale française</i>
AGADIR	FONSORBES
	LA BAULE
AZROU	BRESUIRE
CASABLANCA	MARSEILLE
CHEMAIA	VILLE MOMBLE
EL JADIDA	VIERZON
FES	MONTPELLIER
IFRAN	BERCK-SUR-MER
	RUEL MALMAISON
KENITRA	CREIL
KHEMISSET	RUEL MALMAISON
MARRAKECH	BOULOGNE BILLANCOURT
	VALENCIENNES
MEKNES	BERCK-SUR-MER
	ISTRE
	BOURGES
	SAINT ETIENNE
	CAGNE-SUR-MER
	NIMES
MARRAKECH	MAZINGARBE
OULAD SALAH	BAILLY
RABAT	STRASBOURG
	CANNES
SIDI HARAZEM	BALARUC-LES-BAINS
TANGER	NICE
OUARZAZATE	MAUBEUGE
TIZNIT	RUEIL MALMAISON
BENI MELLAL	DREUX
OUIDA	LILLE
SAFI	MONTEREAU

2- Les conventions :

Si le nombre des jumelages avec les partenaires français est relativement faible, celui des conventions est élevé dans la mesure où sur 80 conventions signées par les collectivités locales marocaines, 39 concernent, la France, dont sept (07) entre des régions, et que 46 projets de convention pour un total de 88 sont en cours de finalisation.

La tendance continue à la hausse de ces chiffres dénote que les collectivités locales marocaines et françaises optent de plus en plus pour cette forme de coopération plus adaptée, plus souple et plus réaliste qui répond aux exigences de la coopération sectorielle et à la nature technique et économique des besoins et des projets locaux.

a- conventions de coopération signées

Commune urbaine	Partenaire français	Date de signature
AGADIR	COMMUNAUTE URBAINE DE LYON	22/03/1998
	MARSEILLE	
	BORDEAUX	
	SAINT - DENIS	28/01/1998
	NANTES	29/09/1993
RABAT	MANTES LA JOLIE	30/01/1997
	DEPARTEMENT BOUCHES-DU-RHONE	12/09/1997
	MARSEILLE	28/08/1989
	PARIS	22/12/2004
FES	COMMUNAUTE URBAINE DE NANCY	11/03/1988
	STRASBOURG	09/12/2004
	MONTPELLIER	14/06/2003
FIGUIG	DEPARTEMENT SEINE-SAINT-DENIS	08/06/2000
	STAINS	18/10/2002
	ASSOCIATION LIENS	21/02/2003
TETOUAN	REGION ALPES-COTE D'AZUR	24/01/1997
	DEPARTEMENT ALLIER	30/09/2000
IMMOUZZER KANDAR	MAXEVILLE	07/11/1995
MARRAKECH	CLERMONT - FERRAND	27/04/2002
	MARSEILLE	21/03/2002
SALE	WOIPPY	16/02/2002
OUIJDA	AIX-EN-PROVENCE	29/04/1998
ESSAOUIRA	LA ROCHELLE	26/05/2000
	COLMAR	02/05/2003
TAROUDANT	ROMAN SUR ISERE	2001

<i>Commune urbaine</i>	<i>Partenaire français</i>	<i>Date de signature</i>
<i>SIDI KACEM</i>	<i>DEPARTEMENT EURE ET LOIR</i>	<i>30/09/2000</i>
<i>KENITRA</i>	<i>DEPARTEMENT LOIR ET CHER</i>	<i>30/09/2000</i>
<i>BERKANE</i>	<i>BONDY</i>	<i>13/02/2002</i>
<i>SETTAT</i>	<i>TOURS</i>	<i>26/09/2002</i>
<i>CASABLANCA</i>	<i>PARIS</i>	<i>22/12/2004</i>

<i>Préfecture ou province</i>	<i>Partenaire français</i>	<i>Date de signature</i>
<i>AGADIR- IDA OUTANANE</i>	<i>DEPARTEMENT LOIRE ATLANTIQUE</i>	<i>19/01/1992</i>
<i>BENI MELLAL</i>	<i>SOCIETE DES EAUX DE MARSEILLE</i>	<i>4/12/1996</i>

<i>Région</i>	<i>Partenaire français</i>	<i>Date de signature</i>
<i>RABAT-SALE-ZEMMOUR-ZAER</i>	<i>RHÔNE-ALPES</i>	<i>30/06/1999</i>
<i>ORIENTAL</i>	<i>CHAMPAGNE-ARDENNES</i>	<i>26/11/1999</i>
<i>TANGER-TETOUAN</i>	<i>PROVENCE -ALPES -COTE -DAZUR</i>	<i>12/05/2001</i>
<i>MARRAKECH-TENSIFT-ALHAOUZ</i>	<i>CORSE</i>	<i>05/06/2001</i>
	<i>MIDI-PYRENEES</i>	<i>25/11/2002</i>
<i>FES-BOULEMANE</i>	<i>LORRAINE</i>	<i>2002</i>
<i>SOUSS-MASSA-DRAA</i>	<i>HAUTS DE SEINE</i>	<i>2001</i>

b- Projets de convention

<i>Commune urbaine</i>	<i>Partenaire français</i>
RABAT	COMUNAUTE URBAINE DE LYON BORDEAUX
MEKNES	SAINT ETIENNE REGION MIDI PYRENEE MARSEILLE NIMES
FIGUIG	ASSOCIATION DE SOLIDARITE INTERNATIONALE (BSF) VALENCIENNES DEPARTEMENT SEINE-SAINT DENIS
KHENIFRA	REGION ALPES MARITIMES
MOHAMMADIA	DEPARTEMENT HERAULT AVIGNON
KENTRA	REGION MIIDI-PYRENEES
SETTAT	ORLEANS AVIGNON
CASABLANCA	REGION ILE DE FRANCE ORLEANS MARSEILLE
MACHRAA BEL KSIRI	CHARLEVILLE MEZIERES
FES	MUSEE SANS FRONTIERES (OING)
OUARZAZATE	SAINT LOUBES
AGADIR	MANTES -LA -JOLIE
MARRAKECH	VALENCIENNES PARIS
BERKANE	DEPARTEMENT ILE ET VILAINE SENS
KHEMISSSET	SAINT-ETIENNE
TANGER	NICE
ESSAOUIRA	DEPARTEMENT HAUTS DE SEINE
OUJDA	REIMS
TETOUAN	ANGOULEME
AZROU	POITIERS
BERKANE	PERPIGNAN
BOUJDIANE	THIVIERS

<i>Commune rurale</i>	<i>Partenaire français</i>
SIDI MOUSSA ELMAJDOUB	ASSOCIATION FRANCAISE « SERVICE LITTORAL AQUITAINE »
SIDI MOUSSA BEN ALI	
DAR OUM SOLTANE	
SOUK KHEMISS DADES	CAUDEBEC -LES - EL BEUF

<i>Préfectures et provinces</i>	<i>Partenaire français</i>
SEFROU	REGION LORRAINE
OUJDA-ANGAD	DEPARTEMENT ISERE

<i>Région</i>	<i>Partenaire français</i>
<i>RABAT-SALE-ZEMMOUR-ZAER</i>	<i>LORRAINE</i>
<i>GRAND CASABLANCA</i>	<i>ILE DE FRANCE</i>
<i>SOUSS MASSA DRAA</i>	<i>AQUITAINE</i>
<i>DOUKKALA-ABDA</i>	<i>NORD- PAS DE CALAIS</i>
<i>MARRAKECH-TENSIFT-AL HAOUZ</i>	<i>RHONE-ALPES</i>
<i>TADLA-AZILAL</i>	<i>ISERE</i>

ANNEXE VII - b

COOPERATION, DES VITALITES DIFFERENCIÉES

L'écart est important entre les coopérations qui ont signé une convention, pour lesquels des activités sont citées, des actions en vraie grandeur menées et dont le caractère pérenne, à défaut d'être assuré est la volonté des deux partenaires et les autres relations, réputées assimilables à des coopérations décentralisées.

Une exploration de ces coopérations fait apparaître un ensemble de situation

▪ Des coopérations "indécises"

Le nombre de coopérations qui peuvent être classées dans cette catégorie est très élevé. Parmi celle-ci, on peut distinguer plusieurs types :

- Des changements de partenariat. Exemple :

- Département de l'Isère / Préfecture d'Oujda-Angad. Aujourd'hui Département de l'Isère / Région de Tadla Azilal et ouverture d'une nouvelle coopération avec la région Souss Massa Drâa
- Tours / Settat. Aujourd'hui Tours / Marrakech
- Saint Denis / Agadir. Aujourd'hui Saint Denis / Tiznit

- Des "coopérations habillées" du statut de décentralisé

Dans plusieurs cas, bien qu'ayant signé une convention de coopération, les collectivités locales sont absentes de la relation créée. Les activités concernent strictement de tiers acteurs et sont menées par eux selon une approche et des objectifs qui leur sont propres et qu'ils gèrent et modifient en fonction de leurs centres d'intérêt. Il s'agit en général d'une coopération réelle, dont l'objet n'est pas contestable en soi. De nombreuses coopérations entre institutions de formation supérieure entre dans ce cas. Exemple : Département de Vendée / Institut universitaire Hassan II de Rabat. Il convient de noter que certains projets menés dans le cadre de coopération impliquant directement des collectivités locales se rapprochent de cette situation

▪ Un flou spécifique aux coopérations décentralisées franco-marocaines

D'autres formes de "coopérations indécises" sont repérables, qui accentuent le caractère de flou d'un grand nombre de coopération décentralisée entre le Maroc et la France. Elles sont spécifiques à la situation du Maroc et ne se rencontrent que très exceptionnellement avec d'autres pays.

- Des "coopérations rumeur".

Il s'agit de relations, parfois comptabilisées en tant que coopération décentralisée mais qui n'ont jamais pris forme : exemple CU Tanger / Syndicat intercommunal de communes du Jura. Il s'est agi d'un accueil de responsables marocains dans ces communes, suite à un séminaire tenu dans le Royaume sans qu'une suite soit donnée à cette action.

- Des "coopérations prophétiques"

Des idées de coopérations sont souvent émises par des responsables de collectivités locales, d'institutions ou des groupes d'habitants. Au-delà de leur évocation, ces coopérations restent à l'état d'idée, faute d'être appuyées sur des éléments pouvant permettre de la structurer. Exemple : CU Fès / Roubaix ; CU Safi / Dreux...)

- Des "coopérations procrastinées"

Les visites réciproques et les échanges d'information entre collectivités françaises et collectivités marocaines se prolongent parfois pendant plusieurs années sans déboucher sur une relation juridiquement établie, ni actions concrètes. Ces relations disent l'intérêt des partenaires à nouer des liens, mais bien qu'enregistrées comme telles, elles ne peuvent être décomptées au nombre des coopérations décentralisées. Entre le Maroc et la France, plusieurs cas peuvent ainsi être repérés : Département du Vaucluse / Province d'Al Haouz par exemple.

▪ Des coopérations rompues

- Des coopérations inactives

Enfin, plusieurs coopérations ont dépassées le stade de l'inactivité. Les tensions entre les deux collectivités anciennement partenaires ne laissent envisager aucune reprise de coopération. Dans d'autres cas, les élus eux-mêmes ignorent les relations entretenues autrefois par la collectivité dont ils ont la charge. Exemple :

- St Germain en Laye / Témara

- Aix les bains / Moulay Yaboub

- Des actions d'urgence sans continuité.

Cas moins fréquent mais identifiable, des collectivités françaises apportent un concours financier ou logistique à des collectivités marocaines confrontées à des situations d'urgence. Il est parfois évoqué entre ces collectivités une pérennisation de la relation engagée sans que, une fois la période d'urgence passée, cette volonté se concrétise. Exemple : après le tremblement de terre qui a durement frappé Al Hoceima, les relations entre la Communauté de Communes du pays d'Aix et la ville marocaine ne se sont pas prolongées.

Sans chercher à faire de la coopération décentralisée une coopération administrée, le besoin de tenir une identification plus précise s'avère utile. Le volume des "fausses coopérations" que l'on peut estimer à une trentaine (au regard de la trentaine de collectivités locales marocaines effectivement engagées dans des relations juridiquement établies et de la cinquantaine de collectivités françaises) soulignent :

- la place que la coopération décentralisée a prise comme label de référence pour les relations entre collectivités locales,

- l'intérêt des collectivités locales des deux pays à nouer des relations

ANNEXE VIII

LA PLACE DES CORRESPONDANTS ET VOLONTAIRES DES COLLECTIVITES FRANÇAISES AUPRES DES COLLECTIVITES MAROCAINES.

La fonction des correspondants est de faciliter les contacts entre les collectivités partenaires, de préparer les dossiers devant faire l'objet de décisions, de suivre les actions, de maintenir une relation active et permanente avec les différents opérateurs sur le terrain.

Les volontaires sont mis en place par une collectivité française pour travailler sur un domaine précis avec la collectivité marocaine.

La place des correspondants et volontaires des collectivités françaises auprès des collectivités marocaines n'est pas sans poser de questions.

- Le statut des correspondants et bénévoles

La décision de mettre en place un correspondant ou un bénévole est une décision unilatérale de la collectivité française. Son statut est imprécis au regard de la collectivité marocaine. Permanent dans la collectivité, disposant parfois d'un bureau dans ses bâtiments, il n'a pas de relation fonctionnelle avec le Président, le Secrétaire général ou tout autre responsable de la collectivité marocaine.

Le statut de bénévole, est plus imprécis encore et souvent mal compris. *"Autant bénéficie-t-il d'une reconnaissance - au moins d'apparence - en France, autant est-il étranger dans un pays où le chômage est élevé, où la recherche d'un revenu est indispensable pour assurer le quotidien, ou le statut social dépend de sa capacité à résoudre les problèmes financiers d'autrui."*

- Une posture ambiguë

*"Identifié par les acteurs du territoire comme l'intermédiaire privilégié pour avoir accès aux financements de la coopération décentralisée, disposant de compétences et de moyens techniques, le coopérant est progressivement apparu comme concentrant les pouvoirs de décision (niveau politique), d'appui (niveau technique) et de mise en œuvre (niveau financier)".*¹ Cette concentration de pouvoirs crée une situation ambiguë. Effectif ou supposé, le pouvoir attribué au correspondant le place en porte à faux par rapport aux instances de décision de la collectivité marocaine.

- L'expérience des correspondants et des bénévoles

Les correspondants et bénévoles disposent exceptionnellement d'une réelle expérience professionnelle dans la coopération ou dans un des domaines de travail retenu. Fraîchement sortis de formation pour les plus jeunes, ils ne disposent pas de l'expérience nécessaire pour maîtriser toutes les subtilités de la relation entre deux collectivités territoriales, n'ont pas la légitimité pour négocier au nom de la collectivité française et ne bénéficient pas de ce fait d'une crédibilité suffisante pour agir avec efficacité.

Le choix de correspondant jeune accroît ainsi l'ambiguïté de leur positionnement. Les correspondants ayant une plus grande expérience et une compétence dans un des domaines de la coopération bénéficient d'une plus grande écoute des deux collectivités.

¹ Evaluation externe de la coopération décentralisée entre la ville de Romans et ses villes partenaires, 2008

- Le coût des correspondants et des bénévoles

Salariés ou bénévoles, les correspondants représentent un coût important pour la collectivité française (logement, moyens de travail, salaire ou indemnité...). Ce coût représente une part significative des ressources allouées à la coopération décentralisée.

Aussi, le Conseil général de Loire Atlantique a-t-il modifié son approche retirant les jeunes "coopérants" français présents à Agadir pour confier leur fonction à un responsable marocain.

- Des enseignements à tirer

La mise en place d'un correspondant est à manier avec précaution. Alimentées par la longue expérience de Champagne-Ardenne et de l'Oriental et les situations plus difficiles des correspondants ou bénévoles, il est possible de définir les conditions pour que la présence d'un agent ou d'une structure française au Maroc soit efficace :

- statut

Le rattachement institutionnel du correspondant doit être précis, sans ambiguïté - statut de cadre au sein de l'ARCOD dans le cas cité, non substitution aux fonctions de l'agent du Conseil de l'Oriental en charge de la coopération décentralisée.

- fonction

Les fonctions du correspondant (ou du bénévole) sont à arrêter en accord entre les deux collectivités partenaires. La Région de l'Oriental a créé un service de coopération décentralisée. Les missions du correspondant ne sont pas de conduire la politique de la Région dans ce domaine.

- expérience.

La crédibilité du correspondant repose sur deux facteurs : une compétence technique sur au moins un des dossiers en jeu et une capacité à gérer des dossiers entre des collectivités dont les histoires, les références culturelles, les attentes sont différentes. L'actuel représentant de l'ARCOD travaille depuis des années au sein de l'IRCOD (qui a précédé l'ARCOD). Il jouit d'une grande reconnaissance des différentes autorités et services techniques du fait de sa longue expérience.

La présence d'un correspondant, a fortiori d'une structure technique, s'avère utile en fin de compte si sa présence fait l'objet d'un accord entre les collectivités partenaires sur son profil, le cahier de charge de sa fonction, ses conditions de travail. Une immersion dans la société marocaine constitue un facteur de crédibilisation supplémentaire. C'est le cas de plusieurs des correspondants dont le rôle est reconnu comme pertinent.

ANNEXE IX

RESSOURCES HUMAINES EN CHARGE DE LA COOPERATION DECENTRALISEE

DANS LES COLLECTIVITES MAROCAINES

Source : Enquête CUF - PAD

Collectivités locales	Agent(s) technique(s)	Service responsable	Elu(s) responsable(s)
Commune urbaine d'Oujda	4 agents	Service de coopération décentralisée et relations internationales	
Commune urbaine de Casablanca	4 cadres	Division de la coopération	Vice-Président Chargé de la Coopération
Commune urbaine de Safi	4 agents (1 administrateur adjoint, 2 techniciens, 1 agent de service).	Agents à temps partiel	Vice-Président Chargé de la Coopération décentralisée
Commune urbaine de Marrakech	8 agents	Division de la coopération décentralisée et relations internationales	Président de la Commune urbaine
Commune rurale de Souk Sebt	4 personnes : 1 administrateur adjoint, un rédacteur et 2 secrétaires	Service économique et social	Président de la Commission économique, sociale et culturelle
Commune urbaine d'Essaouira	1 administrateur		Quatrième Vice-Président
Commune urbaine de Rabat	6 cadres : 2 cadres supérieurs et 4 cadres moyens	Division de la coopération décentralisée	Adjoint au Maire Chargé de la Coopération internationale
Commune urbaine d'Imouzzer du Kandar	2 agents	Division culturelle, cellule des jumelages	Vice-Président en charge des affaires culturelles et des jumelages
Commune urbaine d'Agadir	2 agents	Service des relations extérieures et de la communication	Maire-Adjoint
Commune urbaine de Meknès	5 cadres	Service des relations extérieures et coopération	15 élus de la commission des relations extérieures

Commune urbaine de Taroudannt	2 agents	Service des relations internationales et communication	Conseiller municipal
Commune urbaine de Tiznit	3 agents	Service de communication et des relations internationales	Maire
Commune urbaine de Fès	3 agents dont 1 cadre	Service des Relations Internationales et de la Coopération	Adjoint au Maire Chargé de la Coopération internationale
Commune urbaine d'El Jedida	Un administrateur se charge du dossier coopération internationale.	Pas de service de coopération	Président
Commune urbaine de Figuig	2 agents	Service de coopération décentralisée	Premier Vice-Président
Commune urbaine de Tanger	3 personnes	Service des relations internationales	Vice président de la commune
Commune urbaine de Berkane	2 agents	Service de coopération	
Commune urbaine de Temara	4 agents		
Commune urbaine de Tiflet	Le chef de service des travaux municipaux est en charge du dossier du partenariat.	Pas de service de coopération décentralisée	
Commune urbaine de Settat	2 personnes : Le secrétaire général et le secrétaire du conseil communal	Pas de service spécialisé	
Préfecture Oujda Angad	3 agents et chef de service	Service coopération de la division formation et relations extérieures.	Vice président
Conseil régional de Tadla Azilal	Un administrateur est en charge des dossiers de coopération décentralisée.		Président
Conseil régional de Meknès-Tafilalt	3 cadres	Division des affaires juridiques, coopération et communication.	
Conseil régional de Souss Massa Drâa	1 agent		Conseiller régional délégué aux

			Relations internationales
Conseil régional de l'Oriental	1 agent	Service de coopération	
Conseil régional de FèsBoulemane	4 cadres	Service finances et coopération	
Conseil régional de Doukkala Abda	3 agents : chef de la division des affaires régionales et juridiques de la wilaya, et 2 personnes du cabinet du M.wali;	Cellule de coordination Agents à temps partiel.	Secrétaire général du conseil régional Doukkala abda
Conseil régional de Tanger-Tétouan	2 personnes		Président
Conseil régional de Marrakech Tensift El Haouz	2 personnes: un chargé d'études et un informaticien		
Conseil régional de Rabat Salé Zemmour Zaer		Cellule chargée de la coopération internationale	

ANNEXE X

INSUFFISANCES ET LACUNES DE LA COOPERATION DECENTRALISEE FRANCO-MAROCAINE

Extraits de la "Recherche sur la Coopération décentralisée franco-marocaine"²

A-L'inefficacité des jumelages. D'abord, ils restent l'apanage des Communes urbaines à l'exception des projets concernant les Communes rurales de Tabbant et d'Oulad Salah.

D'une manière générale, ils sont relativement stériles au niveau des échanges car, dans leur forme classique et contraignante (signature à deux temps) et par leur caractère vague et imprécis, ils se révèlent au plan économique peu porteur de profit ou d'offre compatible avec la nature et l'ampleur des besoins des Collectivités Locales...

B-Un déséquilibre au niveau de la répartition géographique, étant donné que les Collectivités territoriales marocaines bénéficiaires se concentrent dans ou autour des grandes villes du Royaume. Ceci se passe au détriment des petites Communes et des régions démunies ;

C-La faiblesse des moyens financiers des Collectivités Locales marocaines et **le manque d'information et de sensibilisation** au niveau des **élus** dont les **capacités** de certains d'entre eux, particulièrement en milieu rural, sont très **limitées** ;

D-La Prépondérance des échanges immatériels. Bien que les actions réalisées touchent des domaines importants, il n'en reste pas moins qu'elles demeurent peu nombreuses et limitées au stade des **études et des réflexions** ;

E-Le manque de suivi des actions entreprises ou **la rupture des contacts** due souvent aux alternances électorales. Bien souvent, les relations de coopération décentralisée sont initiées grâce à l'effort personnel de quelques élus et **ne sont nullement l'œuvre de structures appropriées chargées spécifiquement de l'activité de coopération** et capables de lui assurer viabilité et durabilité ;

F-L'insuffisance dans la préparation des projets qui sont soit trop généraux, sans aucune hiérarchisation, soit trop ambitieux par rapport aux moyens disponibles auprès des partenaires, et donc irréalisables ;

G-La lourdeur administrative au niveau **des Douanes** (en cas d'importation de matériel de l'étranger), ainsi que la lenteur et la complexité des démarches liées à **l'exonération fiscale** (quand il s'agit d'acquisition de biens d'équipement ou le paiement de prestations de services par des dons) ce qui porte préjudice aux délais prescrits pour la réalisation des projets ;

H-Le manque de dispositif d'appui institutionnel qui se traduit par une faible intervention des États marocain et français (Départements ministériels) dans les opérations de coopération décentralisée ;

I-La non délivrance de visas par la partie française qui entrave l'intensification des échanges de visites

² Op. cité, p. 146 et suivantes