

III. Maroc

1. Fiche Maroc

Coûts opérationnels totaux pour le pays:		2.030.531,24 euros		
Personne de contact en Belgique pour la DGD pour le pays:	RENIERS Jean-Michel	AVCB	02 238 51 64	jean-michel.reniers@brulocalis.brussels

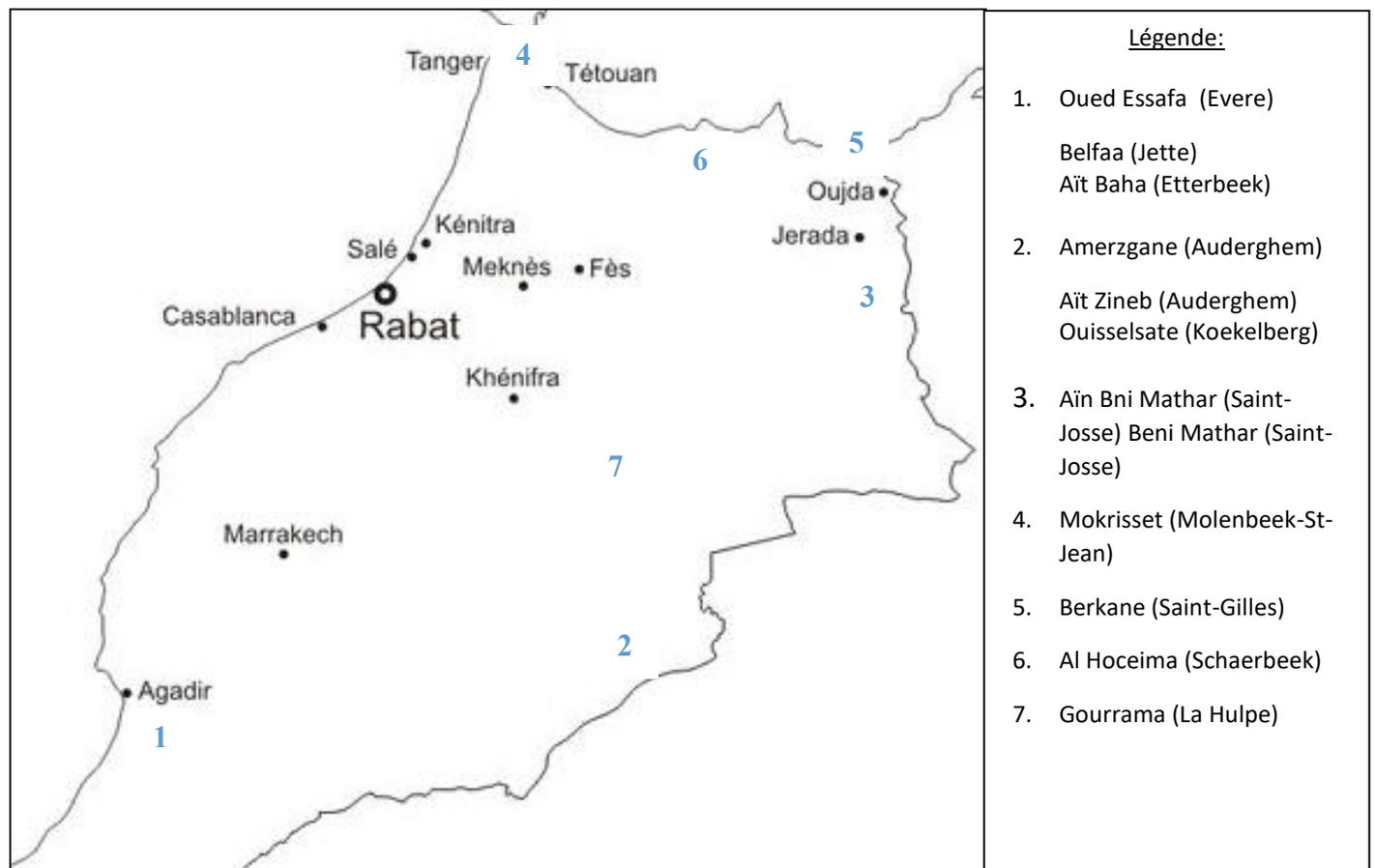
Résumé synthétique du programme pour ce pays (15 lignes maximum):

Pour appuyer les autorités locales marocaines dans la recherche et le développement de réponses appropriées aux nombreux défis sociaux, le Programme fédéral de Coopération internationale communale 2017-2021 au Maroc se donne pour objectif qu'à un horizon de 5 ans, les communes y participant développent une politique d'action sociale et pilotent des projets locaux intégrés de développement humain visant prioritairement les enfants, les jeunes, les femmes et les personnes à besoins spécifiques.

A cet effet, et en cohérence avec la Politique nationale de développement humain en la matière et avec le concours des autorités compétentes, les communes:

- favorisent l'intégration politique de l'action sociale dans leur Plan d'actions communal (PAC);
- développent les missions de leur Service d'Action sociale et les capacités des fonctionnaires;
- renforcent les capacités organisationnelles des associations locales par le renforcement de la coordination locale;
- harmonisent leurs pratiques et mutualisent leurs actions et acquis;
- informent et sensibilisent l'ensemble des acteurs et structures du secteur de l'action sociale sur l'importance des politiques en la matière.

Carte du pays avec localisation des interventions



2. Liste des partenaires¹ connus au moment de la demande

AUDERGHEM/AMERZGANE ET AÏT ZINEB			
Nom complet et abréviation :	Commune d'Auderghem		
Coordonnées:	Adresse:	Téléphone:	E-mail:
	Rue Idiers 12 1160 AUDERGHEM	02 850 80 06	sbenallel@auderghem.irisnet.be
Personne de contact:	Saïd BENALLEL		
Nom complet et abréviation :	1. Commune rurale d'Amerzgane 2. Commune rurale d'Aït Zineb		
Coordonnées:	Adresse:	Téléphone:	E-mail:
	1. Caïdat Amerzgane, Cercle Amerzgane, Province de Ouarzazate	212 5 24 89 03 93	z.benhsain@live.fr
	2. Idem	212 6 70 28 81 43	chakirmoha@hotmail.com
Personne de contact:	1. Zaïna BEN HSAIN 2. Mohamed CHAKIR		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s):	Entre 2017 et 2021, toutes les communes marocaines adoptent et pilotent une politique d'action sociale visant prioritairement les enfants et/ou les jeunes et/ou les femmes et/ou les personnes à besoins spécifiques, et la mettent en œuvre via leur Service d'Action sociale au travers d'au moins 2 projets intégrés de développement humain.		
Budget par Outcome:	Budget OS 1: 215.425,65 €		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome:	L'OS a été défini par la plateforme marocaine, bénéficiant de l'encadrement de la plateforme belge. En vue de l'atteindre, dans le cadre d'un travail de pair à pair (politiques et administratifs/techniques), dans une logique d'apprentissage sur le terrain, par le faire, le partenariat contribue: <ul style="list-style-type: none"> • au déploiement de la dynamique collective, en participant à la plateforme belgo-marocaine et en assurant le cas échéant le leadership, en concertation avec les autres partenariats, sur une partie des tâches d'intérêt commun (R7) en matière d'action sociale; • à l'élaboration des stratégies et à la mise en œuvre des interventions de nature strictement locales, qui sont largement le prolongement de cette dynamique, ainsi qu'à leur suivi/évaluation (R1 à R6). 		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG:	29/11/2007		

ETTERBEEK/AÏT BAHA			
Nom complet et abréviation :	Commune d'Etterbeek		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Av.d'Auderghem 113 1040 ETTERBEEK	02 627 27 61	solidariteinternationale@etterbeek.be
Personne de contact :	Ilse TAILDEMAN		
Nom complet et abréviation :	Commune d'Aït Baha		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Quartier administratif Ville d'Aït Baha CHTOUKA AIT BAHA	212 5 28 25 40 53	communeaitbaha@yahoo.fr
Personne de contact:	En cours de désignation		

¹ Comme par le passé, nous entendons ici par "partenaire" les partenariats de commune belge à commune marocaine qui bénéficient directement des fonds du Programme.

Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	Entre 2017 et 2021, toutes les communes marocaines adoptent et pilotent une politique d'action sociale visant prioritairement les enfants et/ou les jeunes et/ou les femmes et/ou les personnes à besoins spécifiques, et la mettent en œuvre via leur Service d'Action sociale au travers d'au moins 2 projets intégrés de développement humain.
Budget par Outcome :	Budget OS 1: 150.145,16 €
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	L'OS a été défini par la plateforme marocaine, bénéficiant de l'encadrement de la plateforme belge. En vue de l'atteindre, dans le cadre d'un travail de pair à pair (politiques et administratifs/techniques), dans une logique d'apprentissage sur le terrain, par le faire, le partenariat contribue: <ul style="list-style-type: none"> • au déploiement de la dynamique collective, en participant à la plateforme belgo-marocaine et en assurant le cas échéant le leadership, en concertation avec les autres partenariats, sur une partie des tâches d'intérêt commun (R7) en matière sociale; • à l'élaboration des stratégies et à la mise en œuvre des interventions de nature strictement locales, qui sont largement le prolongement de cette dynamique, ainsi qu'à leur suivi/évaluation (R1 à R6).
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	en cours de signature

EVERE/OUED ESSAFA			
Nom complet et abréviation :	Commune d'Evere		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Square S. Hoedemaekers 10 1140 EVERE	02 247 63 35 02 247 64 36	smaury@evere.brussels
Personne de contact :	Sabine MAURY		
Nom complet et abréviation :	Commune d'Oued Essafa		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Cercle Biougra Caïdat Oued Essafa Commune Oued Essafa BP 50 BIOUGRA - AGADIR	212 5 28 81 84 45 212 6 62 58 43 37	ouedessafa@gmail.com saadia.elkhalil@gmail.com
Personne de contact :	Saadia ELKHALIL		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	Entre 2017 et 2021, toutes les communes marocaines adoptent et pilotent une politique d'action sociale visant prioritairement les enfants et/ou les jeunes et/ou les femmes et/ou les personnes à besoins spécifiques, et la mettent en œuvre via leur Service d'Action sociale au travers d'au moins 2 projets intégrés de développement humain.		
Budget par Outcome :	Budget OS 1: 150.145,16 €		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	L'OS a été défini par la plateforme marocaine, bénéficiant de l'encadrement de la plateforme belge. En vue de l'atteindre, dans le cadre d'un travail de pair à pair (politiques et administratifs/techniques), dans une logique d'apprentissage sur le terrain, par le faire, le partenariat contribue: <ul style="list-style-type: none"> • au déploiement de la dynamique collective, en participant à la plateforme belgo-marocaine et en assurant le cas échéant le leadership, en concertation avec les autres partenariats, sur une partie des tâches d'intérêt commun (R7) en matière sociale; • à l'élaboration des stratégies et à la mise en œuvre des interventions de nature strictement locales, qui sont largement le prolongement de cette dynamique, ainsi qu'à leur suivi/évaluation (R1 à R6). 		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	31/10/2010		

JETTE/BELFAA			
Nom complet et abréviation :	Commune de Jette		
	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
Coordonnées :	Chaussée de Wemmel 100 1090 JETTE	02 422 31 02	afnicolay@jette.irisnet.be
Personne de contact :	Anne-Françoise NICOLAY		
Nom complet et abréviation :	Commune de Belfaa		
	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
Coordonnées :	Commune de Belfaa Prov. du Chtouka Aït Baha	212 6 66 44 22 17	ahmed5bendahmad@gmail.com
Personne de contact :	Ahmed BANDAHMAD		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	Entre 2017 et 2021, toutes les communes marocaines adoptent et pilotent une politique d'action sociale visant prioritairement les enfants et/ou les jeunes et/ou les femmes et/ou les personnes à besoins spécifiques, et la mettent en œuvre via leur Service d'Action sociale au travers d'au moins 2 projets intégrés de développement humain.		
Budget par Outcome :	Budget OS 1: 150.145,16 €		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	L'OS a été défini par la plateforme marocaine, bénéficiant de l'encadrement de la plateforme belge. En vue de l'atteindre, dans le cadre d'un travail de pair à pair (politiques et administratifs/techniques), dans une logique d'apprentissage sur le terrain, par le faire, le partenariat contribue: <ul style="list-style-type: none"> • au déploiement de la dynamique collective, en participant à la plateforme belgo-marocaine et en assurant le cas échéant le leadership, en concertation avec les autres partenariats, sur une partie des tâches d'intérêt commun (R7) en matière sociale; • à l'élaboration des stratégies et à la mise en œuvre des interventions de nature strictement locales, qui sont largement le prolongement de cette dynamique, ainsi qu'à leur suivi/évaluation (R1 à R6). 		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	10/07/2009		

KOEKELBERG/OUISSSELSATE			
Nom complet et abréviation :	Commune de Koekelberg		
	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
Coordonnées :	Place Henri Vanhuffelplein 6 1081 KOEKELBERG	02 412 14 64	amghari@koekelberg.irisnet.be
Personne de contact :	Ahmed MGHARI		
Nom complet et abréviation :	Commune de Ouisselsate		
	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
Coordonnées :	Province de Ouarzazate - Cercle d'Amerzgane - Caidat de Ouisselsate - Commune de Ouisselsate	/	hamidaadi@gmail.com
Personne de contact :	Hamid AADI		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	Entre 2017 et 2021, toutes les communes marocaines adoptent et pilotent une politique d'action sociale visant prioritairement les enfants et/ou les jeunes et/ou les femmes et/ou les personnes à besoins spécifiques, et la mettent en œuvre via leur Service d'Action sociale au travers d'au moins 2 projets intégrés de développement humain.		
Budget par Outcome :	Budget OS 1: 150.145,16 €		

Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	L'OS a été défini par la plateforme marocaine, bénéficiant de l'encadrement de la plateforme belge. En vue de l'atteindre, dans le cadre d'un travail de pair à pair (politiques et administratifs/techniques), dans une logique d'apprentissage sur le terrain, par le faire, le partenariat contribue: <ul style="list-style-type: none"> • au déploiement de la dynamique collective, en participant à la plateforme belgo-marocaine et en assurant le cas échéant le leadership, en concertation avec les autres partenariats, sur une partie des tâches d'intérêt commun (R7) en matière d'action sociale; • à l'élaboration des stratégies et à la mise en œuvre des interventions de nature strictement locales, qui sont largement le prolongement de cette dynamique, ainsi qu'à leur suivi/évaluation (R1 à R6).
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	en cours de signature

LA HULPE/GOURRAMA			
Nom complet et abréviation :	Commune de La Hulpe		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Rue des Combattants 59 1310 LA HULPE	02 634 30 78	anne-catherine.verkaeren@lahulpe.be
Personne de contact :	Anne-Catherine VERKAEREN		
Nom complet et abréviation :	Commune de Gourrama		
Coordonnées :	Adresse:	Téléphone :	E-mail :
	GOURRAMA	212 6 67 25 97 21	med.chikhi1966@hotmail.fr
Personne de contact :	Mohamed CHIKI		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	Entre 2017 et 2021, toutes les communes marocaines adoptent et pilotent une politique d'action sociale visant prioritairement les enfants et/ou les jeunes et/ou les femmes et/ou les personnes à besoins spécifiques, et la mettent en œuvre via leur Service d'Action sociale au travers d'au moins 2 projets intégrés de développement humain.		
Budget par Outcome :	Budget OS 1: 150.145,16 €		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome:	L'OS a été défini par la plateforme marocaine, bénéficiant de l'encadrement de la plateforme belge. En vue de l'atteindre, dans le cadre d'un travail de pair à pair (politiques et administratifs/techniques), dans une logique d'apprentissage sur le terrain, par le faire, le partenariat contribue: <ul style="list-style-type: none"> • au déploiement de la dynamique collective, en participant à la plateforme belgo-marocaine et en assurant le cas échéant le leadership, en concertation avec les autres partenariats, sur une partie des tâches d'intérêt commun (R7) en matière d'action sociale; • à l'élaboration des stratégies et à la mise en œuvre des interventions de nature strictement locales, qui sont largement le prolongement de cette dynamique, ainsi qu'à leur suivi/évaluation (R1 à R6). 		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	21/04/2014		

MOLENBEEK-ST-JEAN/MOKRISSET			
Nom complet et abréviation :	Commune de Molenbeek-St-Jean		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Rue du Comte de Flandre, 20 1080 MOLENBEEK-ST-JEAN	02 412 36 11	aharras@molenbeek.irisnet.be
Personne de contact :	Amel HARRAS		
Nom complet et abréviation :	Commune de Mokrisset		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	commune de Mokrisset	212 6 71 27 24 62	benalloun@hotmail.fr
Personne de contact:	Adel BEN ALLOUN		

Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	Entre 2017 et 2021, toutes les communes marocaines adoptent et pilotent une politique d'action sociale visant prioritairement les enfants et/ou les jeunes et/ou les femmes et/ou les personnes à besoins spécifiques, et la mettent en œuvre via leur Service d'Action sociale au travers d'au moins 2 projets intégrés de développement humain.
Budget par Outcome :	Budget OS 1: 150.145,16 €
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	L'OS a été défini par la plateforme marocaine, bénéficiant de l'encadrement de la plateforme belge. En vue de l'atteindre, dans le cadre d'un travail de pair à pair (politiques et administratifs/techniques), dans une logique d'apprentissage sur le terrain, par le faire, le partenariat contribue: <ul style="list-style-type: none"> • au déploiement de la dynamique collective, en participant à la plateforme belgo-marocaine et en assurant le cas échéant le leadership, en concertation avec les autres partenariats, sur une partie des tâches d'intérêt commun (R7) en matière sociale; • à l'élaboration des stratégies et à la mise en œuvre des interventions de nature strictement locales, qui sont largement le prolongement de cette dynamique, ainsi qu'à leur suivi/évaluation (R1 à R6).
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	27/09/2011

SAINT-GILLES/BERKANE			
Nom complet et abréviation :	Commune de Saint-Gilles		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Place van Meenen 29 1060 SAINT-GILLES	02 536 03 39	namara@stgilles.irisnet.be
Personne de contact :	Naïma AMARA / Nathalie DAVID		
Nom complet et abréviation :	Commune de Berkane		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Bd Mohamed V 60300 BERKANE	212 6 61 41 35 02	fzohralembaraki@gmail.com
Personne de contact :	Fatima Zohra LEMBARKI		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	Entre 2017 et 2021, toutes les communes marocaines adoptent et pilotent une politique d'action sociale visant prioritairement les enfants et/ou les jeunes et/ou les femmes et/ou les personnes à besoins spécifiques, et la mettent en œuvre via leur Service d'Action sociale au travers d'au moins 2 projets intégrés de développement humain.		
Budget par Outcome :	Budget OS 1: 150.145,16 €		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	L'OS a été défini par la plateforme marocaine, bénéficiant de l'encadrement de la plateforme belge. En vue de l'atteindre, dans le cadre d'un travail de pair à pair (politiques et administratifs/techniques), dans une logique d'apprentissage sur le terrain, par le faire, le partenariat contribue: <ul style="list-style-type: none"> • au déploiement de la dynamique collective, en participant à la plateforme belgo-marocaine et en assurant le cas échéant le leadership, en concertation avec les autres partenariats, sur une partie des tâches d'intérêt commun (R7) en matière d'action sociale; • à l'élaboration des stratégies et à la mise en œuvre des interventions de nature strictement locales, qui sont largement le prolongement de cette dynamique, ainsi qu'à leur suivi/évaluation (R1 à R6). 		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	29/11/2007		

SAINT-JOSSE-TEN-NOODE/AIN BNI MATHAR, BENI MATHAR			
Nom complet et abréviation :	Commune de Saint-Josse-ten-Noode		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Avenue de l'Astronomie 12-13 1210 SAINT-JOSSE-TEN-NOODE	02 220 27 30	oabdallah@stjosse.irisnet.be

Personne de contact :	Ola ABDALLAH		
Nom complet et abréviation :	1. Commune de Ain Bni Mathar 2. Commune de Beni Mathar		
Coordonnées:	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	1. Commune urbaine d'Aïn Bni Mathar 2. Commune rurale de Bni Mathar	212 6 79 94 70 40 212 6 67 97 72 001	b-rachid05@live.fr aelguenfoud@manal.ma
Personne de contact:	1. Rachid BENTAYEB 2. Ahmed ELGUENFOUD		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	Entre 2017 et 2021, toutes les communes marocaines adoptent et pilotent une politique d'action sociale visant prioritairement les enfants et/ou les jeunes et/ou les femmes et/ou les personnes à besoins spécifiques, et la mettent en œuvre via leur Service d'Action sociale au travers d'au moins 2 projets intégrés de développement humain.		
Budget par Outcome :	Budget OS 1: 215.425,65 €		
Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	L'OS a été défini par la plateforme marocaine, bénéficiant de l'encadrement de la plateforme belge. En vue de l'atteindre, dans le cadre d'un travail de pair à pair (politiques et administratifs/techniques), dans une logique d'apprentissage sur le terrain, par le faire, le partenariat contribue: <ul style="list-style-type: none"> • au déploiement de la dynamique collective, en participant à la plateforme belgo-marocaine et en assurant le cas échéant le leadership, en concertation avec les autres partenariats, sur une partie des tâches d'intérêt commun (R7) en matière sociale; • à l'élaboration des stratégies et à la mise en œuvre des interventions de nature strictement locales, qui sont largement le prolongement de cette dynamique, ainsi qu'à leur suivi/évaluation (R1 à R6). 		
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	11/09/2011		

SCHAERBEEK/AL HOCEIMA			
Nom complet et abréviation	Commune de Schaerbeek		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Place Colignon 1030 SCHAERBEEK	02 240 33 68	xvaes@schaerbeek.irisnet.be
Personne de contact :	Xavier VAES		
Nom complet et abréviation	Commune d'Al Hoceima		
Coordonnées :	Adresse :	Téléphone :	E-mail :
	Rue Hassan II -BP 64 32000 AL-HOCEIMA	212 5 39 98 32 73	Service.cooperation@hotmail.fr
Personne de contact :	Rifat BALLOT		
Outcome(s) / Objectif(s) spécifique(s) :	Entre 2017 et 2021, toutes les communes marocaines adoptent et pilotent une politique d'action sociale visant prioritairement les enfants et/ou les jeunes et/ou les femmes et/ou les personnes à besoins spécifiques, et la mettent en œuvre via leur Service d'Action sociale au travers d'au moins 2 projets intégrés de développement humain.		
Budget par Outcome :	Budget OS 1: 150.145,16 €		

Description synthétique du rôle du partenaire pour chaque Outcome :	<p>L'OS a été défini par la plateforme marocaine, bénéficiant de l'encadrement de la plateforme belge. En vue de l'atteindre, dans le cadre d'un travail de pair à pair (politiques et administratifs/techniques), dans une logique d'apprentissage sur le terrain, par le faire, le partenariat contribue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • au déploiement de la dynamique collective, en participant à la plateforme belgo-marocaine et en assurant le cas échéant le leadership, en concertation avec les autres partenariats, sur une partie des tâches d'intérêt commun (R7) en matière d'action sociale; • à l'élaboration des stratégies et à la mise en œuvre des interventions de nature strictement locales, qui sont largement le prolongement de cette dynamique, ainsi qu'à leur suivi/évaluation (R1 à R6).
Date de début de la relation partenariale avec l'ACNG :	19/03/2008

3. Cohérence avec le Plan stratégique

Non applicable

4. Théorie du Changement associée au Maroc

La ToC s'appuie sur l'atelier de programmation de Ouarzazate (31/05-04/06/2016), et plus particulièrement sur les éléments de contexte suivants qui y ont été développés:

- l'analyse et les discussions sur le contexte avec les partenaires;
- l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces;
- l'analyse des hypothèses et risques;
- l'analyse des acteurs.

La ToC proposée s'inscrit dans un cadre institutionnel bien précis, celui de la commune. Elle vise prioritairement des changements à caractère institutionnel, avec comme corollaire une contribution à la décentralisation, à la démocratisation et au développement local des communes. L'effet secondaire n'est autre que l'amélioration des conditions de vie des citoyens des communes concernées au travers d'une institution communale renforcée. En vue de circonscrire le champ d'intervention des communes prenant part au Programme et de répondre à des priorités ciblées au niveau du Maroc, 3 publics cibles ont été identifiés lors des ateliers.

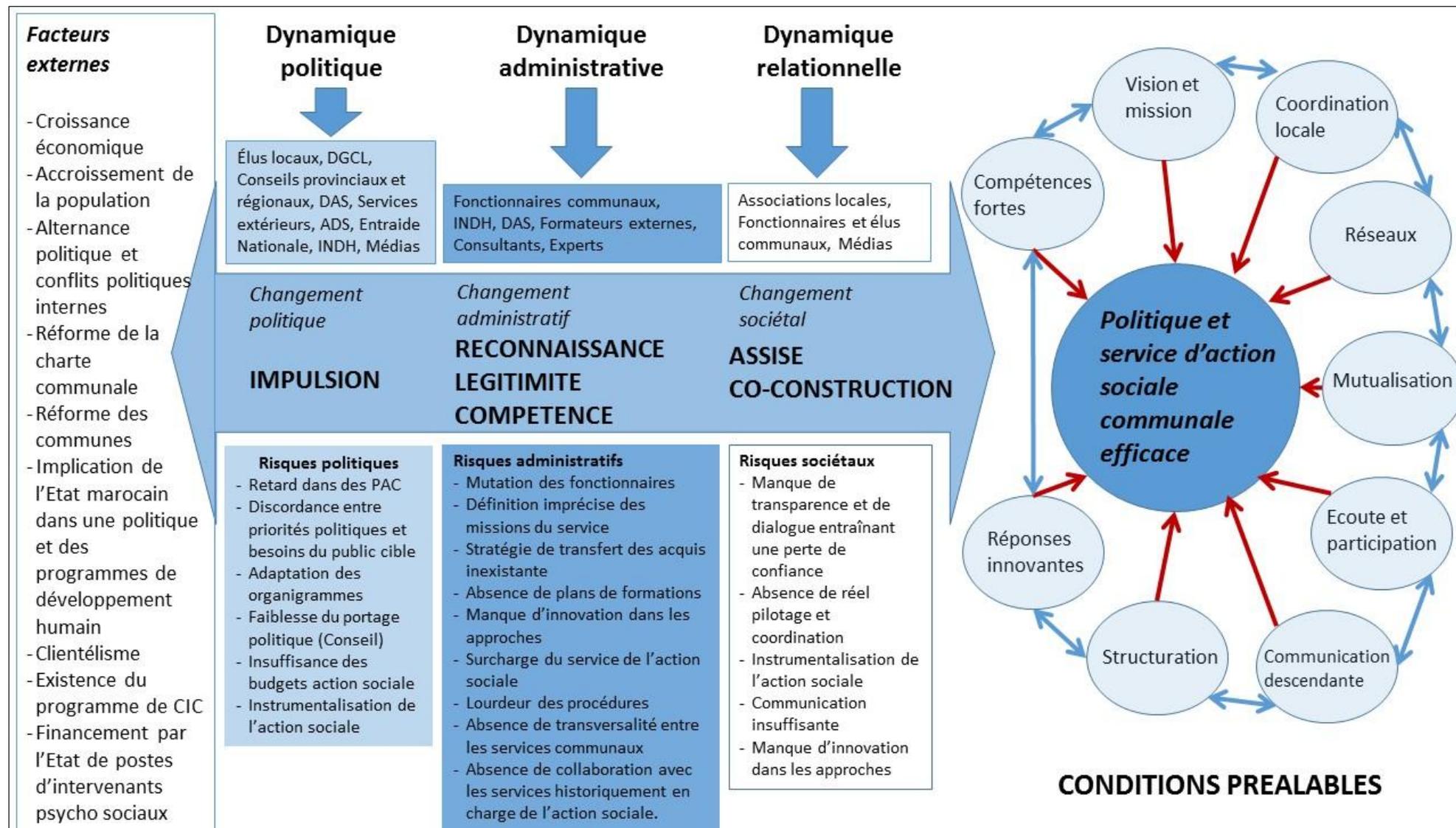
La ToC au Maroc se conçoit dès lors autour de la **situation souhaitée** suivante: *les communes marocaines partenaires disposent de politiques et de Services d'Action sociale efficaces (en vue de répondre aux besoins des jeunes et/ou des femmes et/ou des personnes à besoins spécifiques)*. Le contexte marocain actuel de développement humain, largement soutenu par l'Etat (et mettant en avant notamment la question de la femme, des jeunes et des personnes à besoins spécifiques) d'une part, et de renforcement de la décentralisation d'autre part, appuie largement la vision développée dans la ToC.

4.1 Des dynamiques de changement

Pour parvenir à la situation souhaitée, des changements doivent être opérés. Ceux-ci sont traversés par **3 grandes dynamiques du changement** interconnectées:

1. **dynamique politique**: les élus (notamment locaux) et l'influence qu'ils peuvent exercer sont les acteurs clés des changements au sein d'une commune. Sans décision officielle des élus, une politique d'action sociale ne pourrait pas se développer en son sein ⇒ **Impulsion**.
2. **dynamique administrative**: des compétences fortes au sein des administrations communales (et en particulier au sein du Service d'Action sociale) renforcent la crédibilité de l'institution communale aux yeux des citoyens et des partenaires institutionnels. La qualité des services rendus à la population par une commune s'appuie en grande partie sur la qualité de son administration ⇒ **Reconnaissance, légitimité et compétence**.
3. **dynamique relationnelle**: la construction de relations de confiance entre les communes, les citoyens, la société civile (associations locales) et les institutions favorisent la création d'une vision commune, partagée et intégrée de l'action sociale ⇒ **Assise citoyenne et collaboration**.

Ces dynamiques de changement appuient la réalisation des *conditions préalables* à l'atteinte de la situation souhaitée. A l'inverse, l'expérience démontre que les changements qui s'opèrent dans les communes peuvent impacter également les dynamiques.



4.2 Les conditions préalables

4.2.1 VISION ET MISSION

A. Comment le changement souhaité devrait-il se faire?

La définition d'une vision politique claire, intégrée et à long terme de l'action sociale, et la définition réaliste de la mission communale d'action sociale (compte tenu des moyens humains et financiers de la commune) doivent être appuyées notamment par:

- *Une implication forte des élus marocains* : l'implication des élus communaux est un changement lui-même appuyé par la confiance des citoyens dans l'institution locale, et en particulier ici dans sa compétence à rendre des services en matière d'action sociale (cercle vertueux). Le soutien de la société civile locale et des acteurs étatiques (au travers notamment de politiques nationales, régionales et provinciales en matière de développement humain, comme l'INDH par exemple) sont également deux sources de changement favorisant l'implication des élus, tout comme leur propre compréhension et connaissance du rôle qu'une commune peut jouer en matière d'action sociale (Charte communale marocaine). Enfin, notons que l'implication des élus peut se trouver influencée par la disponibilité plus ou moins grande de moyens financiers (opportuniste) et/ou contribuer à l'obtention de budgets complémentaires au travers d'actions de lobby par exemple (pro-action).
- *Le tissage de liens étroits et de confiance avec les associations locales.*
- *Des compétences spécifiques des acteurs communaux et locaux.*

Cette vision doit se traduire dans le Plan d'actions communal (PAC – obligation légale) en projets sociaux innovants et en projets d'infrastructures ad hoc.

B. Pourquoi le changement devrait-il se faire?

La définition d'une vision et d'une mission de l'action sociale intégrée, coordonnée et validée par les conseils communaux contribue à la situation souhaitée puisqu'il s'agit de décrire la feuille de route politique et les axes de développement prioritaires. La validation de ces définitions par le Conseil communal apporte la garantie que l'intérêt général sert bien de référence face aux intérêts particuliers. Sans ce travail de réflexion stratégique et politique, la commune risquerait de simplement gérer le territoire sans vraiment le développer, qui plus est dans une matière qui durant des décennies est restée quasi exclusivement dans les mains de la société civile. Dans un Etat de droit, comme le Maroc, le fonctionnement même d'une commune impose que les responsables politiques élus démocratiquement définissent la politique de développement. Ce principe est d'ailleurs inscrit dans la charte communale (articles 35 et 36).

4.2.2 COORDINATION LOCALE

A. Comment le changement souhaité devrait-il se faire?

Une politique d'action sociale au Maroc ne peut se concevoir sans l'appui d'un grand nombre d'acteurs locaux (délégations, Entraide nationale, associations locales, etc.). L'existence et la solidité d'un tel réseau de coordination reposent aussi sur une série de changements, parmi lesquels on peut citer:

- la compréhension des enjeux et du rôle d'une commune en matière d'action sociale par tous les acteurs;
- la confiance réciproque entre les communes, les associations locales et les institutions actives en matière d'action sociale;
- l'appui de la commune à la professionnalisation des associations locales;
- le (co-)financement par la commune de projets innovants d'action sociale développés par les associations;
- des capacités de gestion suffisantes dans les associations locales;
- la connaissance du cadre légal (notamment Charte communale);
- l'implication d'élus communaux (voir supra);
- la communication vers le citoyen sur les politiques menées et les rôles des différents acteurs locaux;
- l'existence d'échanges entre élus et fonctionnaires communaux de différentes communes marocaines (et belges);
- l'implication d'autres niveaux de pouvoir;
- la contribution à la définition d'une vision politique claire, intégrée et à long terme de l'action sociale.

B. Pourquoi le changement devrait-il se faire?

Définir et activer une coordination sociale locale est un changement majeur dans les pratiques politiques et administratives marocaines, plutôt guidées habituellement par une méfiance mutuelle entre communes et société civile. Une coordination réelle permet une meilleure connaissance de la situation et une meilleure répartition des efforts et des moyens disponibles. Elle ouvre aussi la porte à des synergies et des complémentarités locales en matière d'action sociale pour plus d'efficacité. La pratique belge de coordination sociale, qui remonte aux années '70 dans les communes et CPAS belges, sert de modèle. A l'époque son rôle était, tout comme au Maroc, de répondre à une évolution des besoins sociaux, au développement important des initiatives du monde associatif et à des réformes législatives entraînant des redistributions de compétences vers les entités fédérées. La volonté politique était donc de faire jouer un rôle pivot aux CPAS et communes dans la coordination locale, et de professionnaliser le secteur social. Les expériences de coordination développées en Belgique depuis lors appuient notre idée que ce changement contribue à renforcer l'efficacité des politiques et des services communaux d'action sociale.

4.2.3 COMPETENCES FORTES

A. Comment le changement souhaité devrait-il se faire?

Les compétences des fonctionnaires du Service d'Action sociale à exercer leur mission sont une clé pour renforcer la qualité des services aux citoyens (notamment un Service d'Action sociale de première ligne). Pour ce faire, les élus impliqués doivent mettre à disposition des fonctionnaires une structure ou un service ad hoc équipé ainsi que permettre la formation du personnel et favoriser celle des cadres des associations locales. Pour remplir leur mission, les fonctionnaires doivent tout d'abord eux-mêmes bien la comprendre (résistance au changement) et pouvoir s'appuyer sur des réseaux d'informations et de relations solides.

B. Pourquoi le changement devrait-il se faire?

Des élus, des fonctionnaires ou des membres d'associations locales ne disposant pas des compétences nécessaires à l'exécution de leurs tâches respectives ne pourront pas renforcer la qualité du service social rendu aux citoyens. Le chemin du changement passe forcément par cette étape indispensable. Les phases de programmation précédentes du Programme de CIC nous confortent dans cette voie.

4.2.4 RESEAUX

A. Comment le changement souhaité devrait-il se faire?

La construction d'un réseau impliquant les acteurs locaux de l'action sociale (dont la coordination locale communale peut être un maillon fort) sert de base à des politiques de plaidoyer (obtention de subsides, révision de certaines législations, mise à disposition de financements ou de personnel, etc.). Ce réseau doit se construire sur base de la confiance entre les acteurs et sur les compétences, tant des représentants communaux que des autres parties prenantes. Il convient de distinguer le réseau au niveau des communes, permettant notamment d'alimenter des plaidoyers, et le réseau au niveau associatif, permettant la co-construction de projets sociaux et l'identification des priorités locales.

B. Pourquoi le changement devrait-il se faire?

Les réseaux contribuent à la situation souhaitée par l'appui (politique, administratif, financier, intellectuel) qu'ils peuvent apporter aux responsables en charge de l'action sociale dans les communes (incubateurs d'idées et échanges de bonnes pratiques). L'Association de la Ville et des Communes de la Région de Bruxelles-Capitale est elle-même un réseau de pouvoirs locaux et un organe de lobby qui contribue au renforcement des capacités des communes bruxelloises. Elle fait également partie de réseaux plus larges d'échanges d'informations ou de lobby (au niveau belge (UVCB), européen (CCRE) ou mondial (CGLU)). Selon notre lecture, l'utilité des réseaux n'est donc plus à démontrer dans l'optique du renforcement de l'efficacité d'une politique communale.

4.2.5 MUTUALISATION

A. Comment le changement souhaité devrait-il se faire?

La mise en commun des bonnes pratiques en matière d'action sociale, tant d'un point de vue politique (stratégie) que fonctionnel (projets) doit permettre l'émergence de conceptions et d'outils modernes et efficaces de l'action sociale. La mutualisation passera entre autres par l'implication des élus et des fonctionnaires, et la confiance entre tous les partenaires locaux de l'action sociale.

B. Pourquoi le changement devrait-il se faire?

Les expériences pilotes de coordination renforcée ont démontré que la mutualisation des informations, des bonnes pratiques, voire de certaines actions, favorisent l'atteinte des objectifs et résultats (renforcement des capacités internes au groupe, émulation, économies d'échelle, etc.).

4.2.6 ECOUTE ET PARTICIPATION

A. Comment le changement souhaité devrait-il se faire?

En matière d'action sociale, il s'agit très certainement de conditions préalables essentielles. Les élus et fonctionnaires doivent être à l'écoute des besoins des publics cibles de manière à adapter leur politique, leur procédure et leur structure de gestion de l'action sociale. Sans cela, la commune risque de ne pas répondre aux attentes du public cible qui s'en détournera. Cette (nouvelle) capacité d'écoute puise ses sources dans des compétences renforcées au niveau des structures communales chargées de la gestion de l'action sociale (ex.: méthode participative, diagnostic, cadastres sociaux, etc.).

B. Pourquoi le changement devrait-il se faire?

La capacité d'une commune à améliorer sa politique sociale et son service au public cible repose sur la bonne compréhension des enjeux et des attentes de celui-ci pour une identification précise des priorités. Ce constat est d'autant plus vrai en matière d'action sociale où la participation de la société civile à l'élaboration des politiques est gage d'appropriation et de collaboration.

4.2.7 STRUCTURATION

A. Comment le changement souhaité devrait-il se faire?

Une vision et une mission d'action sociale, si bonnes soient-elles, ne peuvent connaître de développement au sein d'une commune si elles ne sont pas mises en œuvre par une structure communale capable, outillée et compétente (un service, une division, un département, etc.). Pour ce faire, outre les indispensables équipements bureautiques de base, les services doivent disposer des compétences nécessaires à l'exécution de la politique d'action sociale et disposer d'une reconnaissance organique officielle les légitimant dans leurs (nouvelles) compétences.

B. Pourquoi le changement devrait-il se faire?

La structuration de la politique d'action sociale autour d'un réel Service communal rend visible et incarne l'action sociale aux yeux des citoyens qui identifient leur interlocuteur au sein de la commune (organigramme). Son action, coordonnée au sein d'un service, devient également plus facilement mesurable, et par là-même plus simple à évaluer. Les théories et études en matière d'organisation et de management d'entreprises promeuvent la mise en place de structures simples et lisibles, dont les services sont définis par des descriptions précises des missions et fonctions. La mise en place d'un Service structuré de l'Action sociale répond à ce schéma organisationnel. Le succès rencontré par Berkane dans le cadre de la précédente phase de programmation du Programme de CIC, avec la création de la Division de l'Action sociale et culturelle (DASC) au sein de la commune, nous conforte par ailleurs dans notre analyse.

4.2.8 COMMUNICATION

A. Comment le changement souhaité devrait-il se faire?

L'efficacité d'un Service d'Action sociale et de la politique qui le sous-tend doit s'appuyer sur une bonne communication. Les choix et les décisions doivent être expliqués aux citoyens, de même que les nouveaux services ou les projets en devenir. L'appropriation d'une politique d'action sociale par le public et la reconnaissance de la commune en tant qu'acteur local du développement social passent par une information régulière. Par ailleurs, la communication est également le meilleur atout pour promouvoir une politique auprès de niveaux de pouvoirs supralocaux et favoriser leur implication.

B. Pourquoi le changement devrait-il se faire?

La communication (sous toutes ses formes) permet de présenter, de défendre et d'évaluer une politique d'action sociale. Et à l'heure où le rôle d'une commune en la matière n'est peut-être pas encore tout à fait ancré dans l'esprit des citoyens (et donc aussi des publics cibles), la communication s'avère être un pivot du changement encore plus important. Une commune qui communique efficacement sur son action est une

commune qui verra augmenter la confiance des citoyens envers les institutions locales, ce qui confortera l'institution dans ses politiques et ses choix en matière d'action sociale.

4.2.9 REPONSES INNOVANTES (PROJETS LOCAUX INTEGRES)

A. *Comment le changement souhaité devrait-il se faire?*

La commune ne peut pas se contenter de répliquer indéfiniment des solutions qui auraient été testées ailleurs au Maroc, sans avoir un regard critique et évaluatif. Dans le domaine social, elle doit faire preuve d'une grande capacité d'adaptabilité et d'innovation eu égard au contexte local et aux besoins particuliers des publics cibles. Une politique d'innovation devra être soutenue par l'Etat marocain (voir INDH) et pourra s'appuyer sur une série d'infrastructures à caractère social qui pourraient être requalifiées le cas échéant. Cette ouverture d'esprit ("thinking out of the box") pourra être alimentée par la mutualisation des expériences avec d'autres communes et la participation à des réseaux. La concrétisation de projets innovants, découlant de la vision formulée par la commune, passera par l'implication des élus (définition des budgets) et des autres niveaux de pouvoir (mise à disposition de budgets complémentaires) et l'inscription des actions dans des plans d'actions sociales (voire mieux, dans les PAC).

B. *Pourquoi le changement devrait-il se faire?*

L'originalité et la qualité des projets à caractère social développés dans les communes sont des gages d'efficacité des politiques sociales mises en place. Les solutions de type "copier-coller" démontrent toutes leurs limites aujourd'hui au Maroc (ateliers de couture ou de pâtisserie pour les femmes, "mouroirs" pour personnes handicapées, maisons des jeunes ne bénéficiant d'aucun accompagnement professionnel, etc.). Le changement doit venir d'idées neuves, parfois en rupture avec les solutions traditionnellement utilisées au Maroc. Des *success stories* innovantes telles que le projet "Min Ajliki" de l'APEFE, réalisé avec des crédits de la Coopération belge, nous confortent dans notre idée.

4.3 Facteurs externes

4.3.1 CROISSANCE ECONOMIQUE

Ce facteur détermine de manière macro-économique les moyens financiers dont le Maroc pourra disposer pour mettre en œuvre ses politiques nationales (dont sa politique sociale). En cas de récession, on peut craindre une réduction des budgets de l'Etat (et, par ricochet, des communes puisque leurs budgets dépendent assez largement des rétrocessions de l'Etat - impôts divers, TVA, etc.). En situation de crise économique, nous remarquons que les économies sont faites dans le domaine socioculturel. Rappelons-le, une politique sociale ne rapporte en général rien directement ou à court terme, mais coûte à la collectivité. Les politiques locales sociales pourraient en souffrir avec des subsides en baisse et des fonds propres insuffisants limitant très sérieusement la création de projets ou même le maintien de projets existants.

4.3.2 ACCROISSEMENT DE LA POPULATION

L'accroissement de la population aura pour conséquence évidente une augmentation du public ciblé par les interventions des communes (femmes, jeunes, personnes à besoins spécifiques). Sans une hausse concomitante des budgets affectés à l'action sociale, ces derniers pourraient proportionnellement être en baisse et réduire l'efficacité des politiques mises en place.

4.3.3 ALTERNANCE POLITIQUE ET CONFLITS INTERNES

Les prochaines élections communales devraient avoir lieu en Belgique en 2018 et au Maroc en 2021. Le Programme de CIC pourrait connaître d'éventuelles alternances politiques ayant pour conséquence potentielle l'arrêt de certains partenariats et donc la non-réalisation des objectifs et résultats. Constatons toutefois que le Programme de CIC a déjà traversé plusieurs scrutins depuis sa création sans que cela n'ait eu de conséquences directes sur les partenariats en cours. Les conflits politiques internes sont par contre un facteur externe particulièrement important à suivre au Maroc. Des blocages entre majorité et opposition (voire au sein même d'une majorité) peuvent entraîner l'immobilisme d'un partenariat.

4.3.4 REFORME DE LA CHARTE COMMUNALE ET REFORME DES COMMUNES

Les dernières réformes remontent à 2002 et 2009. Elles ont toutes été dans le sens d'un renforcement de la décentralisation et des pouvoirs conférés aux communes. On pourrait s'attendre, suite à la réforme de la Constitution marocaine de 2015, à ce que la Charte communale connaisse de nouveaux ajustements dans les prochaines années en vue d'harmoniser les textes. C'est d'ailleurs une demande de la société civile marocaine qui a publié un plaidoyer à ce propos, revendiquant notamment l'institutionnalisation de la

participation de la société civile à la chose communale et à l'élaboration des politiques communales (notamment concernant les femmes et les jeunes). Une nouvelle réforme pourrait donc redistribuer les cartes en accroissant à nouveau le pouvoir et l'autonomie des communes d'une part, et en "institutionnalisant" certains mécanismes promus par le Programme de CIC au Maroc d'autre part.

4.3.5 IMPLICATION DE L'ÉTAT MAROCAIN DANS UNE POLITIQUE ET DES PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT HUMAIN

Depuis une décennie, le Maroc a pris à bras le corps la question du développement humain. Deux périodes de programmation de l'INDH se sont déjà succédées et une troisième est en cours de finalisation. Un désengagement de l'Etat marocain dans cette politique aurait pour conséquences une diminution des moyens financiers à disposition des communes et un risque de désintérêt et de désinvestissement des élus pour une thématique qui ne serait plus considérée comme prioritaire. Cette situation pourrait donc nuire à l'efficacité des politiques locales d'action sociale.

4.3.6 CLIENTELISME

La question du clientélisme est une problématique rencontrée dans le monde entier. Au Maroc, en matière d'action sociale, il pourrait avoir pour conséquence de ne pas choisir les opérateurs locaux les plus indiqués pour la mise en œuvre de projets sur le terrain, ou de privilégier certains quartiers plutôt que d'autres, pourtant plus prioritaires.

4.3.7 FINANCEMENT PAR L'ÉTAT DE POSTES D'INTERVENANTS PSYCHOSOCIAUX

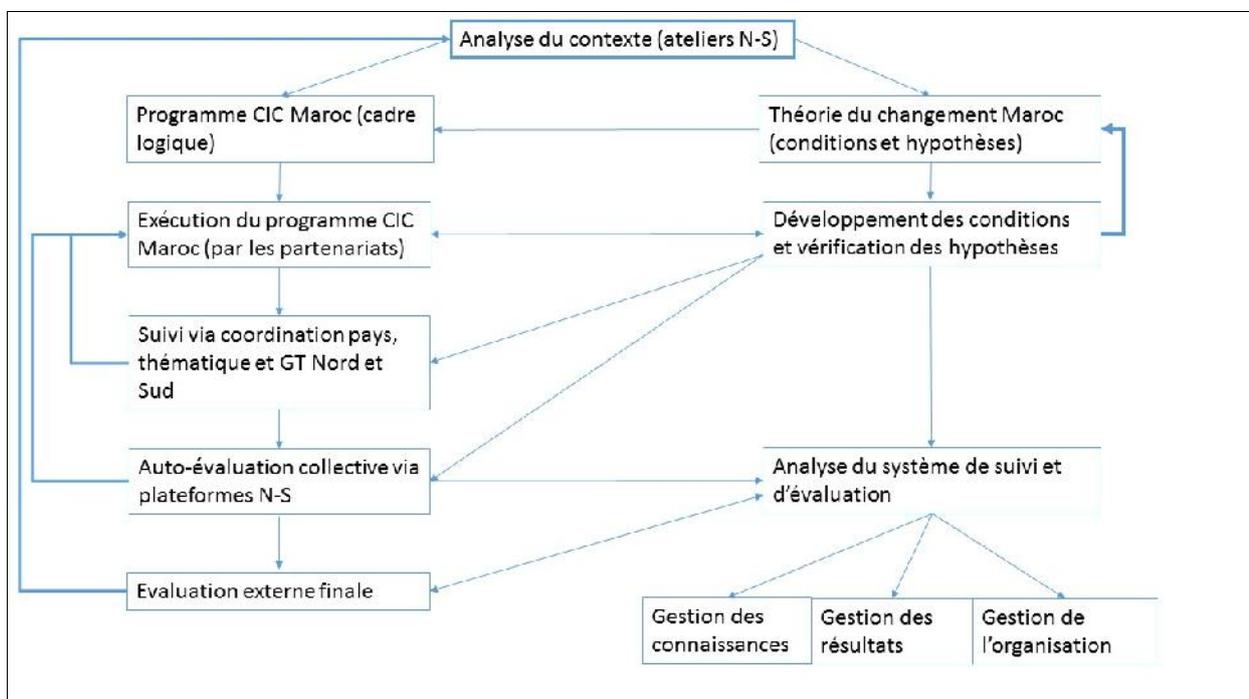
Ce type de financement devrait permettre d'animer les infrastructures à caractère social et/ou d'offrir la possibilité aux communes marocaines d'engager du personnel sur fonds propres.

4.3.8 EXISTENCE DU PROGRAMME DE CIC

Il s'agit là d'un facteur externe de base.

4.4 Inscrition de la ToC dans l'exécution, le suivi et l'évaluation du Programme

Les étapes suivantes résument le processus d'exécution, de suivi et d'évaluation du Programme et ses liens avec la ToC.



5. Analyse des risques associée au Maroc

Explications:										
Probabilité	1	Improbable	Effets	1	Négligeable	Niveau de risque	1	Bas	Impact résultat	Identifier sur quel(s) résultat(s) le risque aurait de l'impact. Utilisez ici la numérotation du cadre logique
	2	Possible		2	Petit		2	Moyen		
	3	Probable		3	Moyen		3	Haut		
	4	Presque sûr		4	Grand		4	Extrême		
				5	Sérieux					
Estimation du risque					Gestion du risque (pour les niveaux hauts et extrêmes)			Suivi du risque		
Source et nature du risque	Probabilité	Effets	Niveau risque	Impact résultat	Mesures (M) de traitement	Responsable	Timing	Responsable	Quand	
<i>Le Programme de CIC est interrompu</i>	Possible	Sérieux – tous les partenariats s'arrêtent	Moyen	L'OS et les RI ne sont pas atteints	AVCB suit l'évolution de la politique de Coopération belge	AVCB	2017-2021	AVCB	2017-2021	
<i>Conflits politiques internes dans un partenariat</i>	Possible	Petit (grand si concerne tous les partenariats) - les partenariats concernés sont suspendus ou ralentis en raison d'une absence de décision	Moyen	L'OS et les RI ne sont pas atteints en raison des retards pris	Les partenariats appuient au maximum leur fonctionnement sur l'administration (et sur les fonctionnaires)	Communes belges et marocaines	2017-2021	AVCB	2017-2021	
<i>Portage politique marocain insuffisant et attentisme dans un partenariat</i>	Possible	Petit (grand si concerne tous les partenariats) – les élus des communes concernées se désintéressent de la thématique et n'y consacrent	Moyen	L'OS et les RI ne sont pas atteints en raison des retards pris	Implication des élus marocains dans les ateliers de programmation et la mise en œuvre des interventions. Meilleure communication et visibilité des résultats du Programme de CIC	Plateforme CIC et coordinateur pays	2017-2021	Plateforme CIC et coordinateur pays	2017-2021	

		donc pas les moyens humains et financiers en suffisance							
<i>La corruption, le clientélisme et l'instrumentalisation nuisent au développement d'une politique d'action sociale juste et équitable</i>	Possible	Moyen - Le SAS de la commune marocaine ne dispose pas de l'autonomie nécessaire pour mettre en œuvre ses projets sociaux	Haut	Les projets portés par la commune ne répondent pas aux priorités identifiées par le SAS	Les partenaires développent des procédures claires et transparentes, validées par le conseil communal	Communes marocaines	2017-2021	Communes belges	2017-2021
<i>La commune marocaine ne libère pas du personnel et ne met pas à disposition des locaux pour l'action sociale</i>	Possible	Petit (moyen si cela concerne tous les partenariats) - la commune ne développe pas son SAS	Moyen	Démotivation, ralentissement et arrêt de l'activité partenariale faute d'interlocuteur	Intervention politique du partenaire belge et élaboration de plans de formation précis et validés. Fixer des objectifs annuels clairs et négociés.	Elu belge en charge du partenariat	2017-2021	Commune belge	2017-2021
<i>La stabilité des fonctionnaires au sein des services n'est pas assurée dans un partenariat</i>	Possible	Petit - Manque de continuité au sein du Service	Moyen	Retards dans l'atteinte des résultats	Soutien politique au SAS par validation d'un organigramme et mise en place de stratégies de transfert des acquis (renforcement de l'institution et pas uniquement des personnes)	Elus marocains	2017-2021	Communes marocaines	2017-2021
<i>Réforme des communes (organigramme et Plan d'action communal (PAC))</i>	Possible	Grand - Imposition d'un nouvel organigramme n'incluant pas de SAS / retard dans l'élaboration et la mise en œuvre des PAC	Bas	La restructuration des services communaux et/ou l'absence de PAC occasionnent des retards de mise en œuvre et des remises en question des	Information et dialogue régulier avec les différents niveaux de pouvoir et notamment avec le DGCL pour valoriser les réformes déjà menées dans les communes du Programme de CIC	Plateforme CIC et coordinateur pays	2017-2021	Plateforme CIC et coordinateur pays	2017-2021

				politiques menées					
<i>L'Etat marocain cesse (ou réduit) son soutien aux politiques et programmes de développement humain</i>	Possible	Grand – Les communes marocaines n'ont plus accès à des subsides nationaux pour la mise en œuvre de leur politique d'action sociale	Bas	Certains projets d'investissement prévus par les communes ne sont pas réalisés	Information et dialogue régulier avec les différents niveaux de pouvoir (province, Région, Etat).	Plateforme CIC et coordinateur pays	2017-2021	Plateforme CIC et coordinateur pays	2017-2021
<i>Les budgets propres des communes marocaines sont insuffisants pour développer de réels projets locaux d'action sociale et/ou assurer la maintenance des projets existants</i>	Probable	Petit – L'insuffisance des budgets propres des communes marocaines ne nuira pas à la mise en œuvre des actions prévues dans le Programme de CIC	Haut	La commune marocaine dépend en trop grande partie du budget CIC pour mettre en place de nouvelles initiatives ou assurer la pérennité des projets existants	Information et dialogue régulier avec les différents niveaux de pouvoir (communes, province, Région, Etat) en vue de dégager des budgets complémentaires, et professionnalisation des communes marocaines dans la recherche de financements	Plateforme CIC et coordinateur pays	2017-2021	Plateforme CIC et coordinateur pays	2017-2021
<i>Le poids des habitudes (tant au niveau politique qu'administratif ou culturel) freine les processus de changement et de concertation</i>	Probable	Moyen - Implication faible des femmes (ou de certaines associations) dans le cadre des partenariats	Moyen	La coordination sociale mise en place ignore certains publics ou certaines idées de développement	Sensibilisation des élus (et fonctionnaires) marocains par leurs homologues belges, mise en œuvre de projets innovants et soutien à la mise en place d'une coordination sociale	Elus (et fonctionnaires) belges, plateforme CIC et coordinateur pays	2017-2021	Plateforme CIC et coordinateur pays	2017-2021

6. Description de la prise en compte des recommandations formulées dans le cadre du Dialogue stratégique lié au CSC Maroc

6.1 Complémentarité avec les projets du Plan indicatif de coopération (PIC) 2016-2020

La stratégie de la Coopération belge dans les pays à revenus intermédiaires (PRI) s'oriente vers différents domaines de coopération, dont notamment l'appui à la société civile dans ses différentes formes d'expression. La CIC au Maroc s'inscrit dans cette orientation à travers l'appui aux pouvoirs locaux marocains en matière d'action sociale et le renforcement des relations entre autorités locales et associations. La CIC s'inscrit également dans la stratégie belge puisqu'elle vise, elle aussi, à s'appuyer sur le potentiel institutionnel, financier et humain des partenaires marocains en tant que levier du développement.

Plus précisément, des complémentarités pourraient être recherchées sur la question des droits humains et plus spécifiquement sur les questions du droit des femmes et des enfants, s'agissant de deux cibles secondaires du Programme. Il est en effet prévu que les partenariats communaux focalisent leurs interventions, notamment vers ces deux groupes cibles, au travers de liens renforcés vers les associations locales et de projets innovants. Les communes pourraient être sensibilisées aux composantes 2 et 3 du Programme de promotion et de protection des droits des femmes et des enfants qui prévoient un appui aux ONG qui gèrent des centres d'écoute et d'orientation des femmes victimes de violences, ou qui visent la protection de l'enfance contre la violence.

Dans le même ordre d'idées, les communes marocaines du Programme de CIC pourraient également être sensibilisées aux résultats du projet "Min Ajliki" en vue d'étendre l'impact de ce projet sur leur territoire. Par ailleurs, le PIC 2016-2020 prévoit aussi le renforcement des compétences des cadres de la fonction publique, via la formation continue pour un service aux citoyens plus efficace et inclusif. Le Programme de CIC vise totalement cet objectif pour sa période 2017-2021 en ce qui concerne les communes marocaines CIC puisqu'il s'appuie sur le financement et la création de partenariats entre entités publiques belges et marocaines dans le domaine de la gestion de la fonction publique en vue de l'échange d'expertise. Les axes de ce programme de la coopération belgo-marocaine sont parfaitement en phase avec ceux du Programme de CIC: valorisation des ressources humaines et modernisation de leur gestion, simplification des procédures administratives, appui à la décentralisation, développement de la qualité du service public et des relations entre l'administration et les citoyens. Sur ce point précis, il faudrait que l'AVCB et la CTB puissent avoir un échange de vues dès que les programmations plus opérationnelles seront précisées.

6.2 Complémentarités entre AI et ONG au Maroc

Ce point est détaillé dans le chapitre 7.6, Synergies et complémentarités.

6.3 La dimension genre

Le présent Programme nous semble répondre principalement à l'une des deux recommandations émises par la DGD lors du Dialogue stratégique relatif au CSC Maroc, à savoir la prise en compte du thème transversal "genre".

Les partenaires communaux actifs au Maroc ont décidé, pour la programmation 2017-2021, de concentrer leurs efforts en matière de développement humain autour de 3 publics cibles définis comme bénéficiaires indirects du Programme, dont les femmes. Il est donc remarquable de constater que la dimension genre apparaît cette fois dans l'OS même de l'intervention des communes au Maroc. A cet égard, il apparaît que le Programme cadre assez bien avec la vision genre développée dans la note de la Coopération belge sur ce thème.

- le Programme axe son intervention sur l'action sociale et le **développement des droits humains**;
- les communes seront amenées à penser et réaliser des **interventions spécifiques** dans ce cadre. Les partenariats définiront plus précisément, d'ici début 2017, ces interventions dans le cadre de leur programmation 2017-2021;

- au travers de la plateforme des communes marocaines et de sa coordination nationale, des échanges d'idées et de bonnes pratiques entre les communes marocaines prenant part à la CIC auront lieu. Ceci **contribuera à l'intégration plus transversale de la dimension genre** dans les politiques communales marocaines, partant du principe que les communes les plus avancées en la matière porteront les autres vers le haut. Dans le cadre de cette plateforme, des formations sur le sujet seront aussi organisées. Le programme précis de travail de la plateforme sera élaboré avec les partenaires et les coordinateurs belges et marocains;
- la dimension genre est une **priorité au niveau national marocain**. En 2014, le classement international sur l'écart de genre classe le Maroc au 133^{ème} rang sur 142. Plus de la moitié des femmes est encore analphabète et moins d'un tiers est diplômé. La participation économique des femmes a régressé ces dernières années avec un taux d'activité passé de 28 % en 2000 à 22 % en 2013. Enfin, 8 femmes sur 10 au chômage sont diplômées. L'accès à l'auto-emploi et l'entrepreneuriat féminin est limité par le manque d'accès au financement. Un grand nombre de femmes sont contraintes de recourir à l'économie informelle sans aucune protection sociale. De nombreux programmes visent la diminution de ces inégalités (INDH, stratégies sectorielles de mise à l'emploi, programmes nationaux ou internationaux).

En ce qui concerne les priorités développées dans la note genre, la CIC au Maroc développera notamment des initiatives ayant trait à l'éducation et la formation (c'est devenu une priorité pour les communes). A titre d'exemple, dans le précédent Programme, des partenariats communaux ont déjà soutenu spécifiquement, au travers de projets de terrain pilotés par les communes, des actions de formation de jeunes femmes au métier de monitrice dans le préscolaire ou encore l'accompagnement de maisons de femmes.

Plusieurs femmes élues et fonctionnaires marocaines prennent part activement au Programme (par exemple les coordinateurs des communes de Ait Baha, Berkane, Aït Zineb ou encore Oued Essafa sont des femmes). Au travers des plateformes de rencontres qui seront organisées, elles feront entendre leur voix et défendront la mise en œuvre de projets de développement centrés sur la condition de la femme et la protection de ses droits.

Notons enfin que le Programme vise aussi à créer, développer et densifier les relations entre les communes et les associations locales. Plusieurs d'entre elles militent pour le droit des femmes. Un rapprochement et une écoute réciproques entre les autorités locales et ce genre d'associations aura des effets bénéfiques à long terme.

6.4 La dimension environnement

Les liens entre la dimension sociale portée par le Programme de CIC au Maroc et la dimension environnementale ne sont pas aussi évidents que pour la dimension "genre". L'absence de gestion rationnelle de l'environnement a des effets sur le contexte socio-économique des publics cibles: surconsommation, changements climatiques, gestion des déchets, etc. Le Programme de CIC attirera l'attention des communes partenaires sur l'importance du facteur environnemental tout au long de la réflexion, préparation, mise en œuvre et évaluation des projets. Cela pourrait par exemple passer par l'ajout de critères environnementaux de sélection pour les projets sociaux qui seront soutenus par les partenariats et le Programme de CIC (par ex.: promouvoir plutôt les filières vertes dans le cas d'un projet de mise à l'emploi des jeunes, soutenir des projets socio-éducatifs citoyens mettant en avant la dimension socio-environnementale - gestion des déchets, économie d'énergie, gestion de l'eau, etc.). La question environnementale pourrait aussi se glisser, le cas échéant, dans les cahiers des charges en cas de construction (usage de matériaux recyclés, utilisation rationnelle de l'énergie et de l'eau, produits locaux, construction bioclimatique, etc.).

7. OS 1

7.1. Fiche OS 1

Maroc - Outcome/Objectif spécifique 1					
Outcome (français):	Entre 2017 et 2021, toutes les communes marocaines adoptent et pilotent une politique d'action sociale visant prioritairement les enfants et/ou les jeunes et/ou les femmes et/ou les personnes à besoins spécifiques et la mettent en œuvre via leur Service d'Action sociale au travers d'au moins 1 projets intégrés de développement humain.				
Outcome (néerlandais):	Tussen 2017 en 2021 keuren alle Marokkaanse gemeenten een sociaal actieplan goed dat prioritair gericht is op kinderen en/of jongeren en/of vrouwen en/of personen met specifieke behoeften. Zij sturen het en zetten het in de praktijk om via hun dienst Sociale Actie, aan de hand van minstens 1 geïntegreerde projecten rond menselijke ontwikkeling.				
Pays:	Maroc	Cet outcome/objectif est-il couvert pas un CSC?		Oui	
Province(s) / Etat(s) ciblé(s) :	Subnational admin level 1	subnational admin level 2	subnational admin level 3	Localité	
Partenaires locaux:	<i>Ain Bni Mathar</i>	Province de Jérada	Région Orientale	-	<i>Ain Bni Mathar</i>
	<i>Ait Baha</i>	Province Chtouka-Ait Baha	Région Souss Massa	-	<i>Ait Baha</i>
	<i>Ait Zineb</i>	Province Ouarzazate	Région Souss Massa	-	<i>Ait Zineb</i>
	<i>Al-Hoceima</i>	Province Al Hoceima	Région Tanger-Tétouan-Al Hoceima	-	<i>Al-Hoceima</i>
	<i>Amerzgane</i>	Province Ouarzazate	Région Souss Massa	-	<i>Amerzgane</i>
	<i>Belfaa</i>	Province Chtouka-Ait Baha	Région Souss Massa	-	<i>Belfaa</i>
	<i>Berkane</i>	Province Berkane	Région Orientale	-	<i>Berkane</i>
	<i>Bni Mathar</i>	Province de Jérada	Région Orientale	-	<i>Bni Mathar</i>
	<i>Gourrama</i>	Province Midelt	Région Draa-Tafilalet	-	<i>Gourrama</i>
	<i>Mokrisset</i>	Province Ouezzane	Région Tanger-Tétouan-Al Hoceima	-	<i>Mokrisset</i>
	<i>Ouisselsate</i>	Province Ouarzazate	Région Souss Massa	-	<i>Ouisselsate</i>
	<i>Oued Essafa</i>	Province Chtouka-Ait Baha	Région Souss Massa	-	<i>Oued Essafa</i>
Groupe-cible:	Elus locaux et agents des services communaux concernés par le secteur d'intervention, ainsi que, plus indirectement : <ul style="list-style-type: none"> les partenaires locaux des communes (associations de terrain sur lesquelles les communes du Sud s'appuient le cas échéant pour la mise en œuvre de leur mission de service public; autorités de tutelle, centrales ou déconcentrées, de par le fait que le développement de l'administration locale les amène à faire évoluer leur organisation, la législation et leurs pratiques. 				
Nombre de bénéficiaires:	L'ensemble des citoyens de ces 12 communes, estimé à 250.000 personnes				
Secteur principal:	151 - Gouvernement et société civile				
Interactions des demandeurs:	Comme expliqué, l'AVCB et l'UVCW proposent une stratégie générale unique qui se décline, pour le Maroc, en un objectif spécifique unique. Tant elles-mêmes que les communes wallonnes et bruxelloises, organisées en plateforme sous leur égide et coordination, contribuent de concert à tous les résultats qui le sous-tendent. Les deux Associations se consultent en continu, que ce soit au niveau de la conception, de la mise en œuvre et de la gestion du Programme de CIC. Elles assurent également toutes les transpositions pertinentes vers le Maroc des avancées engrangées dans d'autres pays partenaires (Bénin, Burkina Faso, RDC et Sénégal) où des thématiques/activités proches seraient également traitées par le Programme.				

Autres organisations impliquées(ou parties prenantes ²):	<ul style="list-style-type: none"> • Le Ministère de l'Emploi et des Affaires sociales marocain • Le Ministère de l'Intérieur et la Direction générale des collectivités locales (DGCL) • Les agences de développement et l'Agence de Développement social en particulier (ADS) • Les Divisions provinciales de l'Action sociale (DAS) • Les Conseils régionaux et provinciaux • Le Haut-Commissariat au Plan • L'Entraide nationale • Les Services extérieurs de l'Etat (Délégations) • L'INDH (Initiative nationale de développement humain – Comités national, provinciaux et locaux) • Les associations locales marocaines • Les universités • Des formateurs/consultants/experts • L'Ambassade de Belgique • Les médias 	
Coûts opérationnels de l'outcome/objectif spécifique (total):	2.030.531,24 euros	
Marqueurs CAD	Environnement	0
	RIO: désertification	0
	RIO: biodiversité	0
	RIO: CC adaptation	0
	RIO: CC mitigation	0
	Genre	2
	Bonne gouvernance	2
	Santé génésique, maternelle, néonatale et infantile (SGMNI)	0
	HIV/Aids	0
	Droits des enfants	1
	Trade development	0

² Nous entendons par "autres organisations impliquées", ou "parties prenantes" (PP), les organisations avec lesquelles nous interagissons à des degrés divers pour la bonne marche de l'intervention, mais qui ne bénéficient pas directement des moyens financiers du Programme.

7.2. Description des résultats Outcome/Objectif spécifique 1

	Baseline	An 3	An 5	Sources de vérification	Acteur(s) impliqué(s)	
Cible(s) stratégique(s) 6D						
Outcome/Objectif spécifique 1	Entre 2017 et 2021, toutes les communes marocaines adoptent et pilotent une politique d'action sociale visant prioritairement les enfants et/ou les jeunes et/ou les femmes et/ou les personnes à besoins spécifiques et la mettent en œuvre via leur Service d'Action sociale au travers d'au moins 1 projets intégrés de développement humain.					
<i>Hypothèses</i>	Les élections communales belges de 2018 et marocaines, prévues en 2021, ne modifient pas complètement le paysage des partenariats et ne ralentissent pas la mise en œuvre des projets.					
<i>IOV 1 - En 2018 au plus tard, la commune approuve la création d'un Service d'Action sociale (SAS)</i>	9 communes disposent d'un SAS (77 %)	12 communes disposent d'un SAS (100 %)	12 communes disposent d'un SAS (100 %)	Décisions du conseil	AVCB-UVCW	
<i>IOV 2 - Entre 2017 et 2021, le Service d'Action sociale pilote et met en œuvre au moins 1 projets innovants visant prioritairement les enfants et/ou les jeunes et/ou les femmes et/ou les personnes à besoins spécifiques</i>	0 projet innovant communal mis en œuvre	6 projets innovants communaux sont mis en œuvre	12 projets innovants communaux ont été mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Décisions du conseil Rapport d'activités Projet du projet 		
<i>IOV 3 - Pourcentage d'hommes et de femmes (ou garçons/filles) touchés parmi les bénéficiaires des 2 projets innovants mis en place</i>	0%	30 % de femmes	50 % de femmes	Statistiques sur les bénéficiaires		
Résultat 1	En 2018 au plus tard, la commune a défini et intégré sa politique d'action sociale dans son Plan d'action communal (PAC) et développé des plans d'action vers le ou les publics cibles prioritaires.					
<i>Hypothèses</i>	Les arrêtés d'application pour l'élaboration des PAC sont parus, n'entraînant aucun retard.					
<i>IOV 1.1 - Au plus tard en 2018, le PAC approuvé par la commune inclut un volet social élaboré de manière participative</i>	0 PAC approuvé	12 PAC incluant un volet social ont été approuvés	12 PAC incluant un volet social ont été approuvés	<ul style="list-style-type: none"> PAC PV de réunion de préparation Délibérations et PV du conseil communal 		
<i>IOV 1.2 - En 2018, la commune dispose d'au moins un programme d'action sociale (AS) pluriannuel et de plans d'action annuels visant l'un des publics cibles du Programme de CIC</i>	5 communes disposent d'un programme d'AS	12 programmes d'AS et 26 plans d'action annuels (2018 + 2019)	12 programmes d'AS et 52 plans d'action annuels (2018 à 2021)	Les plans et le programme d'action sociale		
<i>IOV 1.3 - Au moins en 2019 et 2021, le ou les programme(s) d'action sociale visant l'un des publics cibles du Programme de CIC a pu faire l'objet d'une évaluation</i>	0 évaluation des programmes d'AS	12 évaluations des programmes d'AS (période 2017-2019)	12 évaluations des programmes d'AS (période 2020-2021)	Rapports d'évaluation		

<i>Typologie des activités³</i>				
A.1.1 - Elaborer un diagnostic social* (collectif au niveau méthodologique)				
A.1.2 - Participer à l'élaboration du volet social du PAC.				
A.1.3 - Identifier dans le PAC les mesures relatives aux publics cibles de la CIC.				
A.1.4 - Déterminer le(s) public(s) cible(s) prioritaire(s) des actions du programme CIC.				
A.1.5 - Etablir un cadre d'intervention du SAS (commun ou échange)*. Ce cadre d'intervention à destination des publics cibles pourra contenir les volets suivants:				
<ul style="list-style-type: none"> • renforcement des capacités des fonctionnaires et acteurs locaux, • et/ou sensibilisation des publics cibles, • et/ou communication auprès du grand public, • et/ou actions concrètes auprès du public cible. 				
Résultat 2	En 2018, toutes les communes disposent d'un Service d'Action sociale fonctionnel dont les missions sont définies et approuvées par le Conseil.			
Hypothèses	<ul style="list-style-type: none"> • La Charte communale n'est plus modifiée. • La DGCL n'impose pas un nouvel organigramme aux communes qui remet en cause la structuration des SAS en place. 			
IOV 2.1 - En 2017, le Président a désigné au moins un fonctionnaire pour le Service d'Action sociale	9 communes ont désigné un fonctionnaire (75%)	100 % des communes ont désigné un fonctionnaire	100 % des communes ont désigné un fonctionnaire	Décision de nomination par le Président
IOV 2.2 - En 2019, le SAS est équipé	8 communes ont un SAS équipés (66%)	100 % des SAS des communes sont équipés	100 % des SAS des communes sont équipés	Inventaire de l'équipement du bureau de l'AS
IOV 2.3 - Au plus tard en 2018, le conseil a approuvé les missions/le cadre d'intervention du SAS	4 communes ont approuvé les missions du SAS (33%)	100 % des communes ont approuvé les missions du SAS	100 % des communes ont approuvé les missions du SAS	Les missions et PV du conseil communal
<i>Typologie des activités</i>				
A.2.1 - Nommer un fonctionnaire pour le SAS.				
A.2.2 - Créer et inscrire le SAS dans l'organigramme communal.				
A.2.3 - Equiper en matériel adéquat le SAS (en commun si possible en 2018)*.				
A.2.4 - Définir les missions du service ou le cadre d'intervention*.				
A.2.5 - Faire adopter les missions du SAS par le conseil communal.				
A.2.6 - Faire adopter les missions du SAS par le conseil communal.				
A.2.7 - Etablir un guide de procédures qui définit les relations entre le SAS et les acteurs locaux (pour plus de transparence, d'objectivité et de légalité); capitaliser les bonnes pratiques* (guide de procédures = manière de fonctionner pour le SAS / comment le SAS va travailler – cf. expérience de Berkane).				
Résultat 3	En 2021, le Service d'Action sociale dispose des compétences de base et des compétences spécifiques indispensables à l'exécution de sa mission.			
Hypothèses	<ul style="list-style-type: none"> • Les fonctionnaires formés restent en poste dans les communes. • Les communes disposent de moyens budgétaires propres pour organiser des formations. 			

³ Les activités-types marquées d'un * sont potentiellement des activités communes pouvant faire l'objet d'une logique d'intervention commune.

<i>IOV 3.1 - En 2019, un bilan de compétences a été réalisé au sein du Service d'Action sociale</i>	Aucune commune ne dispose d'un bilan	100 % des communes disposent d'un bilan de compétences	100 % des communes disposent d'un bilan de compétences	Bilan de compétence
<i>IOV 3.2 - En 2019, des profils de fonction concernant le personnel du Service d'Action sociale ont été réalisés</i>	Aucune commune ne dispose de profils de fonction	100 % des communes disposent de profils de fonction	100 % des communes disposent de profils de fonction	Profil de fonction
<i>Typologie des activités</i>				
A.3.1 - Établir les descriptions de fonction au niveau du SAS dans un premier temps (voir si on peut étendre cette activité aux autres services dans un second temps, le cas échéant)*.				
A.3.2 - Identifier au sein de la commune un référent RH.				
A.3.3 - Former les managers en gestion des compétences*.				
A.3.4 - Former un fonctionnaire aux bases de la GRH (soft)*.				
A.3.5 - Réaliser un bilan des compétences du Service et des agents du SAS*.				
A.3.6 - Développer et mettre en œuvre un plan de formation sur base des besoins identifiés.				
A.3.7 - Développer et mettre en place un réseau intercommunal N-S et S-S d'échange d'expertise et de connaissances (<i>benchmarking</i>)*.				
A.3.8 - Créer un répertoire commun de formations*.				
A.3.9 - Répertorier l'ensemble des formations réalisées dans le cadre du Programme de CIC (base de données)*.				
A.3.10 - Réaliser une évaluation globale des Services AS de toutes les communes partenaires (par exemple via une mise au vert, une plateforme, etc.)*.				
A.3.11 - Identifier une procédure de transfert des acquis de formation.				
A.3.12 - Mettre en œuvre les acquis personnels.				
A.3.13 - Définir le transfert des acquis.				
A.3.14 - Ouvrir les formations aux élus intéressés.				
A.3.15 - Organiser des formations communes à plusieurs partenariats*.				
Résultat 4	Entre 2017 et 2021, la commune développe la coordination locale des acteurs sociaux et renforce leurs capacités.			
<i>Hypothèses</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Les communes et les associations souhaitent collaborer. • Les communes disposent des moyens propres humains, financiers et logistiques pour mener à bien une coordination locale. • Des Associations stables existent dans le secteur ciblé (femmes/jeunesse/personnes à besoins spécifiques). • Le clientélisme n'influence pas le choix des partenaires locaux. 			
<i>IOV 4.1 - La coordination locale sociale existe</i>	3 communes disposent d'une coordination locale	9 communes disposent d'une coordination locale	12 communes disposent d'une coordination locale	Règlement d'ordre intérieur, composition, etc.
<i>IOV 4.2 - Dès 2017 (ou dès sa création), la coordination locale sociale se réunit au moins 1 fois par an</i>	3 communes organisent une réunion de coordination locale une fois par an	9 communes ont organisé une réunion de coordination locale une fois par an depuis sa création	12 communes ont organisé une réunion de coordination locale une fois par an depuis sa création	<ul style="list-style-type: none"> • PV de réunion • Invitations • Listes de présences

IOV 4.3 - La coordination locale sociale a organisé au moins 1 formation par an à destination des acteurs locaux	2 communes ont organisé 1 formation par an pour les acteurs locaux	10 communes ont organisé 1 formation par an pour les acteurs locaux	13 communes ont organisé 1 formation par an pour les acteurs locaux	<ul style="list-style-type: none"> Listes de présences Rapports de formation
<i>Typologie des activités</i>				
A.4.1 - Établir un diagnostic (cadastre) des acteurs et le valider.				
A.4.2 - Etablir un diagnostic (analyse) des besoins: <ul style="list-style-type: none"> des formations d'accompagnement d'équipement etc. 				
A.4.3 - Organiser des concertations locales thématiques d'acteurs locaux avec désignation d'un coordinateur.				
A.4.4 - Réaliser un plan de formations pour les acteurs sociaux et établir un planning.				
A.4.5 - Accompagner la mise en œuvre (en pratique) des projets sociaux.				
A.4.6 - Echanger les bonnes pratiques au sein du réseau*.				
A.4.7 - Accompagner les associations dans le montage de projets.				
A.4.8 - Identifier toutes les sources de subsides aux associations et partager la base de données*.				
A.4.9 - Encourager et soutenir des projets collectifs.				
A.4.10 - Ouvrir les formations des associations aux fonctionnaires et élus et inversement.				
Résultat 5	Dès 2017, les élus de la commune impulsent et soutiennent la politique communale d'action sociale			
Hypothèses	<ul style="list-style-type: none"> L'action sociale n'est pas instrumentalisée à des fins politiques et électorales. Aucun conflit politique interne à la commune ne vient polluer les débats. 			
IOV 5.1 - Au plus tard en 2019, des procédures transparentes inhérentes à l'action sociale existent (au niveau de l'ensemble du service, en lien tout particulièrement avec les règles de gestion des subventions accordées aux associations)	4 communes disposent de procédures	12 communes disposent de procédures	12 communes disposent de procédures	Guide de procédures
IOV 5.2 - Au plus tard, en 2019, les procédures sont accessibles aux acteurs locaux sociaux	2 communes ont rendu les procédures accessibles	12 communes ont rendu les procédures accessibles	12 communes ont rendu les procédures accessibles	<ul style="list-style-type: none"> Website de la commune Flyer explicatif mis à disposition Guide de procédures lui-même qui pourrait être consultable
<i>Typologie des activités</i>				
A.5.1 - Désigner officiellement un élu ou une élue au sein du Conseil pour porter le Programme de CIC.				
A.5.2 - Mettre en place / organiser deux cycles de formation(s) qui répondent aux besoins, attentes et souhaits des élus (élus et élus)*.				
A.5.3 - Impulser, présider et dynamiser une commission regroupant les citoyens, les élus, le tissu associatif (commission populaire).				
A.5.4 - Soutenir la création d'un réseau intercommunal au Sud et au Nord (communes géographiquement proches)*.				

A.5.5 - Participer aux plateformes Sud/Sud*.				
A.5.63 - Soutenir l'organisation tant au Nord qu'au Sud d'un événement d'envergure <u>médiatisé</u> qui touche toute la population (à organiser d'une manière participative; viser une mise en valeur du Programme)*.				
A.5.7 - Plaidoyer pour recruter des personnes avec diplôme et compétences utiles à l'AS (ex.: assistant social)*.				
activité possible: charte / engagement officiel des élus sur l'AS au sein des Services.				
Résultat 6	Entre 2017 et 2021, les communes belges et marocaines développent des outils et des actions de communication modernes et pertinents pour communiquer sur l'action sociale et les résultats du Programme de CIC au Maroc.			
Hypothèses	<ul style="list-style-type: none"> Les communes disposent de ressources propres humaines et financières suffisantes. La communication n'est pas instrumentalisée à des fins politiques et électoralistes. 			
<i>IOV 1 - Entre 2019 et 2021, chaque commune au Nord et au Sud organise au moins une action de communication à destination des citoyens relative à la CIC</i>	0 action de communication ont été réalisées	6 actions de communication ont été réalisées (une par commune)	12 actions de communication ont été réalisées (une par commune)	Les rapports d'activités des communes Nord et Sud
<i>Indicateur 2 - En 2017 et 2021, la commune développe au moins un outil de communication le plus adapté sur son service AS à destination des citoyens</i>	0 commune ont développé 1 outil de communication relatif à leur politique d'AS	12 communes ont développé 1 outil de communication relatif à leur politique d'AS	12 communes ont développé 2 outils de communication relatifs à leur politique d'AS	<ul style="list-style-type: none"> L'outil de communication Les cahiers des charges Les articles de presse
<i>Typologie des activités</i>				
A.6.1 - Sensibiliser et former le personnel et les élus des communes de l'importance d'un plan de communication*.				
A.6.2 - Elaborer un plan de communication avec un expert et le Service social, tant au Maroc qu'en Belgique.				
A.6.3 - Mettre en œuvre le plan de communication.				
A.6.4 - Créer des outils définis dans le plan de communication (*peut être commun).				
A.6.5 - Organiser après chaque plateforme N/S, un événement qui rend visible et met en valeur les résultats du Programme de CIC au Maroc*.				
Résultat 7	La plateforme des communes se structure et est opérationnelle pour développer des actions collectives inhérentes aux résultats du Programme.			
Hypothèses	<ul style="list-style-type: none"> Les communes trouvent des accords politiques équilibrés qui satisfont tous les élus. Les communes disposent de ressources propres humaines, techniques et financières suffisantes. 			
<i>IOV 1 - La plateforme Sud/Sud se réunit une fois par an dès 2017</i>	1 réunion de la plateforme	3 réunions de la plateforme	5 réunions de la plateforme	PV de la plateforme, programme, photos, etc.
<i>IOV 2 - Fin 2018, un règlement d'ordre intérieur de la plateforme S/S est défini et approuvé par toutes les communes</i>	Aucun ROI	Un ROI existe	Un ROI existe	ROI
<i>IOV 3 - Fin 2017, les communes belges et marocaines ont désigné des coordinateurs.</i>	Aucun coordinateur	La coordination existe	La coordination existe	<ul style="list-style-type: none"> PV de désignation par la plateforme Liste des coordinateurs et leurs coordonnées
<i>IOV 4 - La plateforme N/S se réunit au moins 2 x entre 2017 et 2021</i>	0 rencontre de la plateforme N/S	1 rencontre a eu lieu	2 rencontres ont eu lieu	PV des rencontres

IOV 5 - Le GT Nord se réunit au moins 3 x par an	3 réunions du GT Nord ont eu lieu	9 réunions du GT Nord ont eu lieu	15 réunions du GT Nord ont eu lieu	PV des rencontres	
<i>Typologie des activités</i>					
A.7.1 - Organiser en 2017 une première plateforme S/S dans le but de:					
<ul style="list-style-type: none"> • définir le fonctionnement de la plateforme (avec un règlement d'ordre intérieur) afin de l'approuver par les Présidents, • identifier les thématiques transversales, • mettre en place les différents groupes de travail: thématiques correspondant aux résultats et/ou géographiques, dont un groupe de travail qui étudiera la faisabilité de la création d'une association des communes marocaines de la CIC. 					
A.7.2 - Organiser au moins une fois par an une plateforme S/S.					
A.7.3 - Créer et gérer un groupe Facebook fermé des communes en partenariat pour échanger les expériences et informer les partenaires de l'état d'avancement des différents projets.					
A.7.4 - Organiser au moins 3 plateformes N/S entre 2017-2021.					
A.7.5 - Organiser au moins 4 fois par an une plateforme N/N thématique (GT Maroc).					
A.7.6 - Étudier la possibilité de contacts avec le laboratoire des coopérations décentralisées.					
Conditions préalables:		Le Programme dispose du soutien des autorités belges et des financements nécessaires tout au long des cinq années de programmation.			

7.3. T3 – Coûts opérationnels OS1

	2017	2018	2019	2020	2021	Grand total
Coûts opérationnels						
1. Partenaires	314.680,21	345.227,74	344.869,30	344.926,42	347.589,38	1.697.293,05
Investissement	119.578,54	131.186,54	131.050,33	131.072,04	132.083,96	644.971,41
Fonctionnement	195.101,67	214.041,20	213.818,97	213.854,38	215.505,42	1.052.321,64
Personnel	-	-	-	-	-	-
2. Collaborations						
Investissement	-	-	-	-	-	-
Fonctionnement	-	-	-	-	-	-
Personnel	-	-	-	-	-	-
3. Bureau local						
Investissement	-	-	-	-	-	-
Fonctionnement	-	-	-	-	-	-
Personnel	-	-	-	-	-	-
4. Siège	71.588,77	56.598,01	72.248,71	57.898,91	74.903,80	333.238,19
Investissement	-	-	-	-	-	-
Fonctionnement	28.600,00	12.800,00	27.800,00	12.800,00	27.800,00	109.800,00
Personnel	42.988,77	43.798,01	44.448,71	45.098,91	47.103,80	223.438,19
Total CO :	386.268,98	401.825,75	417.118,01	402.825,33	422.493,18	2.030.531,24
Investissement	119.578,54	131.186,54	131.050,33	131.072,04	132.083,96	644.971,41
Fonctionnement	223.701,67	226.841,20	241.618,97	226.654,38	243.305,42	1.162.121,64
Personnel	42.988,77	43.798,01	44.448,71	45.098,91	47.103,80	223.438,19
Programme commun - UVCW						
Investissement	-	-	-	-	-	-
Fonctionnement	-	-	-	-	-	-
Personnel	-	-	-	-	-	-
Total UVCW	0	0	0	0	0	0
Programme commun - AVCB						
Investissement	119.578,54	131.186,54	131.050,33	131.072,04	132.083,96	644.971,41
Fonctionnement	223.701,67	226.841,20	241.618,97	226.654,38	243.305,42	1.162.121,64
Personnel	42.988,77	43.798,01	44.448,71	45.098,91	47.103,80	223.438,19

Total AVCB	386.268,98	401.825,75	417.118,01	402.825,33	422.493,18	2.030.531,24
-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	---------------------

7.4. Motivation au regard des critères du CAD

7.4.1 DESCRIPTION DE LA PERTINENCE

L'objectif spécifique du Programme de CIC au Maroc contribue largement à la cible stratégique 6 du CSC (promouvoir une gouvernance locale diversifiée et représentative), puisque son essence même depuis sa création est de venir en soutien aux autorités locales des pays dans lesquels il agit et véhicule ainsi des valeurs de démocratie, de citoyenneté et de diversité. Le Maroc fait face à de nombreux défis.

Il s'agit de changements sociaux avec une population très jeune, économiquement instable, en recherche de valeurs et d'avenir. La place de la femme dans la société doit aussi être l'objet de toutes les attentions. La représentativité passe par le renforcement des politiques et des projets d'émancipation de la femme. La diversité, quant à elle, passe dans le cadre du Programme de CIC par la prise en compte d'un sujet encore trop souvent tabou au Maroc, celui de la personne à besoins spécifiques.

Il s'agit aussi de changements politiques et administratifs. Le pays a connu et connaît encore une vague de réformes (régionalisation avancée, réforme de la Charte communale, etc.) donnant davantage de compétences et de pouvoirs, notamment aux autorités locales.

Intervenir significativement et structurellement (en bonne concertation avec les autorités compétentes) en matière de gouvernance et d'action sociale implique donc de faire évoluer les cultures, non seulement administrative, mais aussi de la population et de la classe politique. En effet, il s'agit d'amener les acteurs locaux de l'action sociale au sens large à s'unir dans une vision partagée et cohérente de l'action sociale et s'associer, au travers d'une confiance retrouvée, dans des projets de terrain innovants au bénéfice des populations cibles. Les associations locales joueront à cet effet un rôle stratégique, surtout pour la mise en œuvre sur le terrain.

7.4.2 DESCRIPTION DE L'EFFICACITÉ

1. L'objectif ciblé se situe à un horizon de cinq ans. Dans ce délai et considérant la situation actuelle, il est judicieux de se limiter à un renforcement de capacités des communes, structurel et rigoureux, en matière d'action sociale. La CIC place ses indicateurs essentiellement au niveau de la cible principale (les communes elles-mêmes) plutôt qu'au niveau des cibles secondaires (groupes cibles). Il serait en effet hasardeux de se focaliser uniquement sur les groupes cibles secondaires (femmes/enfants/personnes à besoins spécifiques) pour deux raisons évidentes:
 - pour des raisons budgétaires essentiellement, l'intervention devra, en termes d'appui aux investissements (infrastructures et équipements de proximité), probablement se limiter à un nombre assez réduit, dont la liste complète n'a, à ce jour, pas été complètement arrêtée puisqu'elle dépendra en grande partie des concertations entre partenaires belges et marocains;
 - l'importance et le rythme du répondant des populations ciblées aux actions mises en place par les communes et les associations ne peuvent que difficilement être estimés anticipativement, sachant qu'une méfiance importante entre les communes, les associations et les citoyens a prévalu pendant des décennies et que des freins devront être combattus sans garantie de succès total endéans les 5 ans de Programme.

Nous visons donc prioritairement l'appropriation la plus large et la plus durable possible des cultures, moyens et méthodes qui seront acquis à titre pilote. Les réalisations de terrain – sous la forme de projets innovants – doivent être considérées comme l'exercice de nouveaux acquis par les élus et les fonctionnaires communaux.

2. L'analyse des approches dans le CSC démontre bien la convergence des interventions, dont celle du Programme de CIC. On retrouve en effet une série de points communs entre les différentes approches et le Programme: mise en place de stratégies de développement (1), création de synergies entre autorités locales et associations de la société civile (2); renforcement des compétences des cadres de la fonction publique (3); développement de davantage de cohésion sociale (4); mise en avant de la femme et des jeunes (5) (d'autres cibles stratégiques du CSC Maroc approchent ces deux publics cibles prioritaires au niveau du Royaume du Maroc). Ces différents éléments peuvent d'ailleurs également être mis en parallèle avec la ToC du Programme de CIC au Maroc: impulsion (1), reconnaissance - légitimité - compétence (3), assise - collaboration (2 et 4).
3. Stratégiquement, pour atteindre cet objectif, il convient, comme le démontrent les chemins du changement de la ToC, de coordonner les avancées des partenaires.

Les innovations dans la structure de coordination apportées à titre pilote par le Programme de CIC au Burkina Faso à l'occasion de la phase 2014-2016⁴ ont inspiré la mise en place d'une nouvelle structure de coordination au Maroc pour aborder la programmation 2017-2021. Pour favoriser l'autonomie et l'appropriation, la coordination des activités sera continuellement assurée de concert par l'UVCW/AVCB (coordinateur général) et un coordinateur marocain pays ainsi que trois coordinateurs thématiques. Par cette approche, les chemins du changement seront dorénavant empruntés à travers une meilleure concertation entre les partenaires. Les communes pourront se regrouper en ensembles cohérents autour d'un des publics cibles prioritaires du Programme, favorisant les échanges et les économies d'échelle. Les concertations, sur des horizons plus rapprochés, permettront une appréciation plus fine et mieux concertée qu'auparavant. Les coordinateurs devront assurer la lecture transversale du Cadre logique en fonction de leur thématique et favoriser les échanges entre communes. Les activités thématiques collectives seront réalisées sous la coordination du coordinateur. Un coordinateur pays sera également désigné pour accompagner l'ensemble des partenaires (assistance aux communes en cas de problèmes, retour d'informations vers l'AVCB/UVCW, capitalisation des bonnes pratiques, organisation de plateformes de rencontres, etc.).

4. Des difficultés risquent probablement de surgir du terrain. Afin de les résoudre ou de les contourner, un système itératif de suivi/évaluation sera mis en place. Lui-même sera à cette fin complété par une sollicitation accrue du levier politique: marocain en premier lieu, mais belge aussi en appui. Une attention particulière sera d'ailleurs portée à une meilleure appropriation du Programme par le volet politique. Le Programme 2017-2021 aura également pour objectif de renforcer les relations avec les conseils provinciaux et régionaux des communes concernées. S'agissant d'institutions encore relativement jeunes, ces conseils sont à la recherche de dispositifs leur permettant de renforcer leurs capacités, ce qu'ils pourraient trouver au contact du Programme de CIC.

7.4.3 DESCRIPTION DE LA DURABILITÉ

1. A la faveur du développement de bonnes pratiques en matière d'action sociale, soutenues par un nouveau et important travail collectif de terrain, un ensemble de bonnes pratiques pourraient être diffusées aux autres communes marocaines voisines des zones d'intervention, avec la collaboration également des provinces ainsi que des conseils provinciaux et régionaux.

L'effet direct de l'intervention du Programme de CIC au Maroc se fera surtout ressentir au niveau des capacités institutionnelles et de gestion de la commune, en matière d'action sociale.

Au terme de l'intervention, la commune et son administration auront renforcé leurs capacités à développer, gérer, suivre et évaluer une réelle politique d'action sociale locale, ce qui, pour rappel, fait partie des grands axes de développement mis en avant par le Gouvernement marocain en vue de mener à bien les missions de service public des communes. Les

⁴ Voir à ce propos le PPA 2014-2016, Partie I, Chapitre II.6, pp. 45 à 48.

compétences grandissantes des communes dans leur politique d'action sociale auront comme conséquence d'attirer davantage de subsides en provenance de l'Etat marocain. A cet égard, la CIC au Maroc respecte la stratégie belge dans les PRI visant à mettre l'accent davantage dans les aspects "soft" plutôt que "hard" en privilégiant le renforcement des capacités et le transfert des compétences, connaissances et savoir-faire dans une niche spécifique, à savoir l'action sociale. Notons enfin qu'en appuyant de cette manière les communes et en prévoyant une diffusion à plus large échelle des résultats engrangés en cours d'intervention, c'est aussi le processus de décentralisation dans son ensemble que nous appuyons.

L'impact du Programme – qu'on pourrait appeler dans notre cas l'effet indirect – concernera bien les populations elles-mêmes puisque les communes se sont données pour objectif de renforcer leurs capacités de manière à développer des projets de terrain orientés vers les publics cibles. Il convient toutefois de remettre le Programme dans son contexte budgétaire également. Compte tenu de son budget relativement étroit et des besoins importants, les projets de terrain se devront d'être relativement limités - ce qui a déjà été fait en portant le focus sur 3 publics cibles - et d'être étendus si possible via la participation financière d'autres partenaires (les provinces et régions marocaines, notamment).

2. La question de la viabilité technique et financière appellera à une constante vigilance, même si la nature des actions qui seront menées dans le cadre de ce Programme devrait tempérer ce souci pour les raisons suivantes :
 - Les politiques marocaines actuelles de développement ont proposé et proposent encore aux communes des financements nationaux pour la construction d'infrastructures à caractère social (voire notamment l'INDH). L'appui du Programme de CIC viendra donc en grande partie en complément des politiques existantes (par ex. en matière de gestion de ces infrastructures). Au travers du renforcement des capacités, l'objectif est d'ailleurs également de donner aux communes plus de maîtrise dans l'élaboration de projets d'action sociale "finançables" par les bailleurs de fonds nationaux. L'attention devra par contre être constamment attirée sur la question de l'entretien et de l'amortissement des infrastructures et du matériel qui, inévitablement, pèsera à terme comme une charge supplémentaire pour les communes.
 - De par le secteur prioritaire du Programme au Maroc, le critère de durabilité socioculturelle pourra être considéré comme un gage de réussite ou d'échec de l'intervention.
 - La réponse stratégique du Programme de CIC pour embrasser la question de la durabilité des effets de l'intervention repose également autour de 4 grands axes:
 - le **mode de gouvernance**: comités de pilotage locaux donnant l'impulsion stratégique et budgétaire⁵;
 - le **mode de gestion**: autonomisation du groupe des communes partenaires. En effet, de par la responsabilité qu'elles prennent dans la coordination et de la culture qu'elles développent à travailler collectivement, les communes marocaines du Programme se dotent d'un potentiel d'autonomie de fonctionnement et donc de ressources en savoir-faire indépendants de leurs partenaires belges. C'est aussi un gage de pérennisation du développement en cours du fait de la capacité de plaidoyer qui est par là même réunie. A cet égard, remarquons que les communes marocaines de la CIC envisagent de se structurer en association pour pouvoir prétendre en tant que telle à des subventions de l'Etat marocain;
 - le **mode d'acquisition**: appropriation et reconnaissance mutuelles de l'action sociale par les acteurs locaux, par les associations et la population (confiance et collaboration) et politique et technique par les personnes localement responsabilisées au sein des Services de l'Action sociale (impulsion et légitimité) ;

⁵ Voir également en annexe le modèle de convention spécifique entre communes partenaires, article 5.

- le **mode de financement**: contrairement aux autres pays d'intervention du Programme de CIC, le Maroc se situe dans la catégorie des pays à revenus intermédiaires. Il y a donc moins de risque concernant l'entretien et la durabilité des projets menés.
3. Si les financements devaient se tarir, les acquis des communes marocaines sur le plan de l'action sociale pourraient probablement être maintenus d'un point de vue fonctionnel. Sachant que l'action sociale ne génère aucune recette, les communes auraient du mal à poursuivre le développement d'une politique sociale sans subside. D'autres recettes communales doivent, comme en Belgique, pouvoir être mobilisées à cet effet.
 4. Au Nord, la durabilité est essentiellement assurée par:
 - la délibération du conseil communal (et non simplement du collège) sur le principe de nouer le partenariat communal couché dans le *Protocole de collaboration générale*. C'est une assurance de continuité du partenariat, quelle que soit l'issue des élections communales à venir;
 - les comités de pilotage, obligatoires dans chaque commune;
 - les commissions consultatives⁶ rassemblant des représentants de la société civile, relais avec la population locale.

7.4.4 DESCRIPTION DE L'EFFICIENCE

- **programme commun**: l'option de l'UVCW et de l'AVCB, aujourd'hui ancienne, de mener en commun le Programme de CIC est une source importante de mutualisation des ressources. Le modèle dorénavant totalement unique, tel que formalisé dans la convention de collaboration structurelle, permettra encore des gains d'efficacité;
- **coordination élaborée**: l'expérience a montré que l'efficacité et la durabilité des interventions au sein du Programme de CIC reposaient sur des approches très coordonnées. Elles ne sont pas sans coût, mais celui-ci se trouve largement compensé par la possibilité de mutualiser des actions. C'est ce rapport coûts-bénéfices qu'il faudrait pouvoir jauger;
- **approche sectorielle**: le partage par les partenariats d'un même groupe pays d'un même secteur d'intervention autorise une approche collective;
- **approche collective**: le travail en plateforme à l'échelle d'un groupe pays permet une mutualisation importante entre communes marocaines, notamment au travers d'actions communes (à définir en groupe de travail) et de partages des savoirs spécifiques entre communes pour un recours limité à la prestation externe;
- **contrôle des dépenses**: les Associations assurent un contrôle des dépenses effectuées par les partenariats. Ce suivi permet de limiter drastiquement les gaspillages de budgets.

Il convient toutefois de remarquer que les budgets dévolus au Programme de CIC dans son ensemble (et au Programme de CIC au Maroc en particulier) ne sont pas très élevés, laissant peu de place en définitive à des projets de terrain plus ambitieux. Cette situation ressort de la volonté de la Coopération belge de maintenir des budgets en équilibre pour la phase 2017-2021, de l'augmentation concomitante du nombre de partenariats dans le Programme de CIC (notamment au Maroc) et de la création d'un budget affecté au développement d'une coordination plus poussée. En un mot, le Programme de CIC se donne pour ambition de faire plus avec moins.

Si, dans le respect de la vision de la Coopération belge dans les pays à revenus intermédiaires, il importe de consacrer du budget au "soft" plutôt qu'au "hard", l'expérience de terrain au niveau local démontre que l'appui au "hard" est encore une nécessité car les cadres budgétaires des communes marocaines sont très étroits et quasi entièrement consacrés au fonctionnement. Par ailleurs, les communes ont parfois été gavées de "soft" trop passif et trop éloigné de la réalité de terrain par

⁶ Ces Commissions consultatives pour la coopération internationale, quoique non obligatoires, existent dans de nombreuses communes.

l'Etat marocain. Situation frustrante car les communes ne disposaient ensuite pas des moyens en suffisance pour mettre en œuvre de nouvelles idées. Le Programme de CIC au Maroc privilégiera donc la formation par l'action pour ne pas se limiter à des aspects purement théoriques et favoriser une appropriation maximale de nouvelles stratégies, d'idées plus innovantes, etc.

7.5. Description de la stratégie de partenariat spécifique pour le Maroc

il faut distinguer différents niveaux de partenariat en fonction de leur niveau de formalisation.

7.5.1 LES PARTENARIATS SPECIFIQUES COMMUNAUX

L'essence même du Programme de CIC au Maroc repose sur les partenariats entre communes bruxelloises ou wallonnes et communes marocaines. Les communes assurent la mise en œuvre du Programme sur le terrain. En concertation entre elles et avec l'AVCB/UVCW et les coordinateurs pays, les communes définissent les actions à mener en commun d'une part, et les actions spécifiques à leur propre contexte de partenariat d'autre part. La situation locale n'est en effet pas identique en zone rurale ou en zone urbaine, pas plus qu'elle ne l'est pour une commune de 5.000 habitants ou de 50.000 habitants. Si les problèmes rencontrés peuvent présenter un grand nombre de similitudes, permettant la création d'une ToC commune et la réalisation d'un Cadre logique commun, les réponses locales ne sont quant à elles pas toujours les mêmes et nécessitent parfois des adaptations.

Les communes apparaissent de facto comme le moteur indispensable. Au Maroc, plus précisément, leur renforcement, notamment en matière d'ingénierie sociale, est une volonté doublement affichée par le Royaume. D'une part, il s'agit d'appuyer le processus général de décentralisation en renforçant les capacités des communes (cf. cible stratégique 6 du CSC Maroc) pour en faire les moteurs du développement local. D'autre part, dans le sillage de l'INDH, le Gouvernement marocain souhaite développer les compétences des communes en matière d'action sociale pour en faire de réels acteurs du changement social et les porteurs/incubateurs de solutions innovantes sur le terrain. Le développement de coordinations sociales locales dans les communes, par exemple, est un vecteur important pour la mise en place d'une gouvernance locale inclusive et représentative visant la réduction des inégalités territoriales au sein d'un même pays, ce qui est bien également un des éléments de contexte du CSC Maroc.

Notons que la présence en Région bruxelloise d'un grand nombre de marocains ou de belges d'origine marocaine explique sans aucun doute que la plupart des partenariats au Maroc concerne des communes bruxelloises, hormis La Hulpe. Il s'agit pour ces communes de retisser des liens avec le pays d'origine d'un grand nombre de leurs habitants.

D'un point de vue pratique, les communes signent entre elles:

- un protocole de collaboration générale;
- une convention spécifique de partenariat (portant sur la durée du Programme).

Ces deux documents sont avalisés par les conseils communaux ou l'autorité habilitée. Les communes s'engagent aussi à respecter les Conditions générales de participation du Programme.

7.5.2 LES PARTIES PRENANTES DU PROGRAMME

La phase précédente du Programme au Maroc (2014-2016) n'a pas suffisamment impliqué les parties prenantes identifiées. Les conséquences de cette situation ont été les suivantes: relais insuffisant vers les autorités de tutelle marocaines, implication trop faible du politique, communication quasi inexistante vers les citoyens et les autorités supranationales, avec comme corollaire une diffusion trop faible de bonnes pratiques et un soutien financier peu important des autorités subsidiaires marocaines. L'analyse de ce constat lors de la plateforme de programmation 2017-2021 a permis de pointer du doigt l'absence d'un réel coordinateur marocain comme principale raison de cette situation. Aucun partenaire communal n'a joué ce rôle pour les autres communes et, au sein même des partenariats, l'implication de parties prenantes s'est faite à géométrie variable. Il n'est donc pas ressorti d'image d'ensemble suffisamment forte que pour atteindre une masse critique qui soit écoutée aux niveaux supranationaux.

La programmation 2017-2021 développe donc une nouvelle stratégie de coordination appuyée par des coordinateurs pays et coordinateurs thématiques dont les rôles, qui ont été définis en ateliers avec l'ensemble des partenaires, viseront notamment à:

- centraliser et analyser les informations;
- faire le lien avec d'autres Services de l'Etat ou d'autres organismes: être le porte-parole (réseautage).

Dans cette configuration, les parties prenantes (v. 7.1) devraient être approchées pour une communication d'informations, pour des actions de lobby politique et/ou financier (obtention de subsides nationaux), pour diffusion de bonnes pratiques dans le reste du Maroc.

Ces parties prenantes ne sont pas considérées comme des partenaires du Programme de CIC au Maroc mais bien comme des activateurs. Aucune convention de partenariat n'est donc signée avec elles.

7.6. Description des synergies et complémentarités

Synergie/complémentarité entre:		UVCW/AVCB - VVSG - les communes marocaines et belges partenaires des Programmes		
Type de synergie	CSC: cible(s) stratégique(s)	Objectif de la synergie	Objectif spécifique du Programme VVSG et du Programme UVCW/AVCB	Contributions financières et matérielles
Synergie opérationnelle et d'échange d'informations	Cible 6 (D et E)	UVCW/AVCB et VVSG visent à partager des outils et compétences sur des pratiques innovantes pour l'amélioration de la gestion des politiques communales et des relations commune-société civile dans les partenariats	OS 1 du Programme VVSG - Résultats 1, 2 et 3 OS 1 du Programme UVCW/AVCB - Résultats 3, 4, 5 et 7	D'un point de vue budgétaire, UVCW/AVCB et VVSG prendront à charge de leurs Programmes les frais de déplacement, logement et séjour des communes marocaines en partenariat avec leurs propres communes membres (vu qu'il s'agit de montants très limités, ceux-ci seront prélevés sur les enveloppes budgétaires prévues par chaque commune marocaine pour ses déplacements dans le pays au sein du poste <i>Fonctionnement - Echanges Sud-Sud</i>)
Rôles, devoirs, tâches à remplir par les acteurs impliqués				
<p>1. Tâche: organisation d'une plateforme belge annuelle d'échange de bonnes pratiques relatives à la gestion communale ou aux relations entre communes et société civile, impliquant les communes belges en partenariat avec des communes marocaines (exemples de thématiques: implication de la diaspora marocaine, action sociale au Maroc, économie sociale et solidaire, etc.).</p> <p>Répartition des tâches:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ les coordinateurs UVCW/AVCB et VVSG organisent et convoquent la plateforme belge annuelle en concertation avec la plateforme marocaine (via son coordinateur marocain); ○ la plateforme aura lieu au moins 1 journée (ou demi-journée) par an et s'intégrera dans le cadre des rencontres du groupe de travail des communes bruxelloises et wallonnes actives au Maroc piloté par l'UVCW/AVCB. <p>2. Tâche: organisation d'une plateforme marocaine (Sud-Sud) d'échange de bonnes pratiques relatives à la gestion communale ou aux relations entre communes et société civile, impliquant les communes marocaines en partenariat avec les communes belges (au moins 3 fois pendant la durée du Programme – dates et lieux à déterminer avec les partenaires marocains).</p> <p>Répartition des tâches:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ l'UVCW/AVCB prend l'initiative de l'organisation de cette plateforme dans le cadre de son Programme. Elle suggère à ses partenaires marocains un calendrier et des orientations pour l'agenda de la plateforme basés sur les attentes des partenaires communaux belges et marocains et y invite les partenaires marocains de la VVSG; ○ la commune hôte fixe le calendrier et l'ordre du jour définitif (visites de terrain éventuelles comprises) et prend en charge l'organisation pratique de la réunion de plateforme; 				

- l'UVCW/AVCB et la commune hôte veillent au respect des conditions d'organisation de la plateforme marocaine (max 2 à 3 personnes par commune en fonction du thème de travail et max 2 à 3 jours de travail).
3. **Tâche:** l'UVCW/AVCB et la VVSG mettront à disposition, les uns les autres, tout modèle de procédure, de cahier des charges, de support de communication, d'étude ou autre documentation utile à l'amélioration de la gestion des politiques communales et des relations commune-société civile.
 4. **Tâche:** l'UVCW/AVCB et la VVSG ouvrent, après en avoir évalué conjointement la pertinence avec les communes marocaines partenaires, certaines formations collectives qui seraient organisées par les partenaires communaux et qui présenteraient un lien avec les thématiques suivies par leurs Programmes (action sociale, économie sociale et solidaire, genre, participation citoyenne, etc.). Ces formations sont limitées aux experts thématiques des communes invitées (VVSG ou AVCB/UVCW) (max 2 personnes par commune).
- Répartition des tâches:**
- l'UVCW/AVCB informe la VVSG des formations communes qui seraient organisées collectivement par plusieurs communes marocaines dans le cadre de leur Programme;
 - la VVSG informe l'UVCW/AVCB des formations qui pourraient être ouvertes aux partenaires communaux marocains du Programme Maroc UVCW/AVCB.
5. **Tâche:** l'UVCW/AVCB et la VVSG ouvrent la participation à leurs plateformes Nord-Sud qu'elles organiseront en Belgique durant la période 2017-2021 (5 plateformes N-S devraient être organisées – dates et lieux à définir avec les partenaires).

Synergie / complémentarité entre:		VVSG - AVCB – Echos Communication (EC) avec leurs partenaires collectivités locales dans le cadre <ul style="list-style-type: none"> • du Programme Coaching territorial de la région de l'Oriental • des Assises citoyennes provinciales • des Assises des autorités locales • de la Caravane socio-éducative 		
Type de synergie	CSC: cible(s) stratégique(s)	Objectif de la synergie	Objectif spécifique du Programme	Contributions financières et matérielles
Synergie opérationnelle et d'échange d'informations	Cible 6 (E) et 1 (B)	La coopération VVSG, AVCB et EC vise à partager des infos et expériences sur des pratiques de bonne gouvernance locale, de participation citoyenne, d'économie sociale et solidaire, en lien avec la thématique de l'action sociale et de la diaspora/MRE	VVSG: OS 1, Résultats 1, 2 et 3 AVCB: OS 1, Résultats 5, 6 et 7 EC: OS 1, Résultats 1 et 2	7.520 € (budget prévu dans les actions du Programme VVSG) Les autres frais sont couverts par les frais de fonctionnement des ACNG respectives: déplacements, hébergement et frais organisationnels
Rôles, devoirs, tâches à remplir par les acteurs impliqués				
1 Tâche: dans le cadre d'un suivi des Programme AVCB et VVSG, EC s'engage à accompagner l'utilisation de la méthode "changements les plus significatifs" par les membres de la plateforme de développement rural et local (VVSG) et par le coordinateur marocain pour le Programme de CIC (AVCB), 2 fois pendant la durée du Programme.				
Répartition des tâches:				
○ la VVSG écrit des termes de référence de l'utilisation de la méthode changements les plus significatifs" et de <i>baseline</i> ;				

- EC et les "coachs territoriaux" adaptent la méthode au contexte de la commune Ouled Daoud Zekhanine et de sa plateforme, ainsi qu'aux autres communes du Maroc jumelées avec des communes partenaires de l'AVCB et l'implémente en an 1 (base de référence), 3 et 5.
 - VVSG et EC signent un contrat de coopération.
- 2 **Tâche:** les communes de l'Oriental des Programmes VVSG et AVCB participent au moins 3 fois pendant la durée du Programme aux Assises citoyennes provinciales correspondantes, à la caravane socio-éducative et aux événements réservés aux autorités locales de la Région de l'Oriental (actions au Programme EC).
- 3 **Tâche:** La VVSG et l'AVCB s'engagent à informer la diaspora marocaine en Belgique de l'initiative d'EC et de ses partenaires associatifs belges pour mobiliser les compétences des MRE au service du développement du Maroc et les incitent à y participer.