

Enjeux de développement territorial et stratégie de l'APDN au Nord Maroc.

Rapport de Stage

Agence pour la Promotion et le Développement du Nord.

Du 6 janvier au 2 avril 2015.

Tanger - MAROC.

Coline FAUGEROLLE

Master 1- Sciences Politique et Gouvernance – Université Mundiapolis
Master 1 – Politiques de Développement en Afrique et dans les Pays du Sud
– Sciences Po Bordeaux (FIFMA)

Maître de stage : Mr Ahmed Khalid BENOMAR, Directeur de la Stratégie et Planification.

Sous la tutelle de : Mr Cédric BAYLOCQ– Enseignant Chercheur.

13 avril 2015

Sommaire:

REMERCIEMENTS	3
I. Introduction générale :.....	4
A) Missions et objectifs de stage	4
B) Le contexte de création de l'APDN : le long délaissement de la région nord.....	4
C) Les motivations de la création de l'APDN : une volonté royale.	5
II. Présentation de l'APDN et du Département de la Stratégie : un acteur ancré sur son territoire devenu expert des enjeux de développement.	6
A) Présentation de la région Nord : une position stratégique mais des enjeux flagrants.....	6
B) Présentation de l'APDN : une approche innovante basé sur un diagnostic et une proximité de terrain. 7	
C) Présentation du Département : une équipe pluridisciplinaire pour une approche transversale.	11
III. Mission principale : Concevoir et monter un projet de développement intégré du parc Bouhachem répondant aux enjeux et caractéristiques du territoire.	11
A) Contexte du projet : Récupération et approfondissement d'un projet antérieur sur le tourisme. ..	11
• Historique du projet.....	11
• Le projet pilote de Bouhachem : enjeux et implication de l'APDN sur un territoire « dynamique ».	13
B) Etapes et méthodologie de la conception de projet : démarche basée sur le territoire et la synergie des acteurs.	14
• Mobilisation des acteurs/ressources et lancement du projet.....	14
• Diagnostic : combiner le traitement de données et les missions de terrain.	15
C) Découverte du montage de projet : du choix délicat des actions au montage technique et démarches administratives.	19
• Elaboration du plan d'action (document de projet disponible en annexe)	19
• Convention et montage technique : aspect technique mais essentiels du montage de projet.	20
IV. Mission 2 : Observer et participer à la démarche innovante d'évaluation de projets de l'APDN.	22
A) La politique d'évaluation de l'APDN : capacité d'autocritique et volonté d'amélioration des pratiques en maturation.	22
B) Cas 1, le centre de formation de Mdiq : rôle de l'APDN en tant que potentiel partenaire pour accompagner un porteur de projet.	22
C) Cas 2, les villages d'artisan : regard critique sur des projets propres à l'Agence et force de proposition.....	24
D) Apport du travail et regard critique sur les pratiques d'évaluation	26
V. Mission 3, Saisir la diversité du territoire et étude du cas particulier de Taounate : Plan de développement provincial et plan pour le tourisme rural.	27
A) Lutte contre la pauvreté sur un territoire rural et agricole	27

B)	Présentation et accompagnement dans la formulation du plan de développement : réflexion sur les démarches et acteurs du développement.	28
C)	Réflexion sur le tourisme rural dans la province Taounate.	30
D)	Bilan personnel : mise en confrontation des approches de développement et découverte du monde institutionnel.	31
VI.	Observation et participation aux tâches quotidiennes de la Direction de la Stratégie et la planification : un travail de proximité au service du territoire.	32
VII.	Bilan : une expérience humaine et professionnelle riche au sein d'un organisme accueillant.	34
A)	Des progrès en termes de compétences grâce à la confiance accordée et la diversité des activités.	34
B)	Réflexion sur le développement et prise de recul avec l'enseignement théorique permettant de mieux cibler mon projet professionnel.	36
C)	Regard critique sur l'APDN : une démarche innovante et prometteuse à l'origine de la qualité des actions pour le développement territorial.	38
CONCLUSION		39
LISTE DES ABREVIATIONS UTILISEES /		40
BIBLIOGRAPHIE :		40
ANNEXES		41
	Feuille de route diagnostic de terrain :	41
	Compte rendu diagnostic de terrain projet bouhachem	42
	Extrait du document du projet du Parc Bouhachem	43
	Matrice de projets finale du projet de développement intégré du parc Bouhachem.....	46
	Remarques du Gouverneur de Taounate sur le plan de développement provincial proposé	47
	Fiche produit touristique Province Taounate.	48

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier l'ensemble des personnes qui ont participé au bon déroulement de ce stage particulièrement enrichissant.

Tout d'abord, j'adresse mes remerciements à mon maître de stage, **Mr Khalid Benomar** pour son accueil et sa confiance. Sous son œil attentif, j'ai pu participer à une multitude d'activités et j'ai pu bénéficier de son expérience et ses compétences durant mon stage.

Je tiens également à remercier l'ensemble de l'équipe de l'Agence de Développement du Nord pour leur accueil chaleureux, leur confiance et leur aide au quotidien. Leur esprit d'entraide et leur bonne humeur quotidienne ont rendu ce stage d'autant plus agréable.

Je remercie particulièrement mes collègues **Latifa Chbanat et Moncif Amezane** pour leur accueil et le temps partagé avec eux. A leurs côtés j'ai pu apprendre et m'accomplir pleinement dans les missions accordées. De même, j'adresse mes remerciements à Monsieur le Directeur Général **Mounir El Bouyousfi** pour sa confiance et la chance qu'il m'a accordée à travers ce stage.

Enfin, je tiens à remercier mon tuteur de stage **Mr Cédric Baylocq** pour son accompagnement, ses remarques et encouragements tout au long du stage.

I. Introduction générale :

A) Missions et objectifs de stage

Ce stage de trois mois, visant à accumuler des savoir-faire et compétences mais aussi une expérience professionnelle en lien direct avec mon domaine d'étude s'est déroulé au sein de l'Agence pour la Promotion et le Développement des Provinces du Nord Maroc. Cette institution publique sous la tutelle du Premier Ministre se situe, depuis peu, à Tanger où s'est donc déroulé la majorité du stage.

Les missions définies étaient la préparation d'évènements relatifs à la stratégie de l'Agence, la préparation de plans d'actions sectoriels et thématiques et notamment le consulting en tourisme rural. La coordination sur le terrain des activités des différentes équipes et la représentation de l'agence lors de diverses réunions faisaient également partie de ma mission de stage. Les objectifs précis étaient l'accumulation de connaissances sur les problématiques du monde rural et sur les acteurs du développement territorial. Cette expérience devait également renforcer mes capacités d'analyse, de persuasion et de conception de rapports et documents de projets.

Le présent rapport vise à présenter les différentes activités réalisées durant le stage, après un bref rappel sur l'institution et son territoire d'intervention. Enfin, un bilan sur les compétences acquises, la réflexion personnelle et un regard critique sur l'organisme d'accueil seront exposés.

B) Le contexte de création de l'APDN : le long délaissement de la région nord

L'APDN se caractérise par son territoire d'intervention marquée par une Histoire et une identité propre, souvent distante du pouvoir. Le territoire Nord a pendant longtemps payé les frais d'un délaissement institutionnel et ce pour plusieurs raisons.

Il faut d'abord souligner l'Histoire mouvementée de cette région qui s'est souvent opposée au pouvoir central. Très connue pour son insoumission au Makhzen, elle est assimilée à de grandes figures comme Abdelkrim El Khattabi rattaché à la ville emblématique d'Al Hoceima. De même la guerre du Rif fut la première guerre anticoloniale du XXe siècle précédant tous les conflits liés à la décolonisation en Afrique et dans le reste du monde. Les relations avec cette région ne se sont guère améliorées sous le règne d'Hassan II durant lequel la région Nord est restée l'oubliée des politiques nationales. Le Nord a gardé son image de mauvais élève auquel on ne peut faire confiance surtout suite aux deux tentatives d'attentats à l'encontre de feu sa majesté en 1972 et 1973 dont les instigateurs étaient des militaires rifains.

Dans les années 1990, le constat d'un retard de développement dramatique de la région malgré sa proximité avec l'Europe et ses grands atouts économiques pousse feu Hassan II à intervenir sur le territoire notamment en sollicitant l'Union Européenne pour l'apport de fond. Cela s'inscrit dans une époque de politique de voisinage encore tournée vers le Sud. La vision d'Hassan II part du principe que l'Union Européenne détient une part de responsabilité dans le retard de développement de la région à cause des trois grands fléaux que sont : la culture du cannabis, la contrebande et l'immigration clandestine. L'Union Européenne, d'abord disposée à accompagner le développement des régions du Nord, refuse d'accorder directement l'aide à l'état et exige d'avoir un regard sur l'utilisation des dons. Dans ce contexte, Hassan II annonce la création de la première Agence de Développement du Maroc qui sera chargée de gérer ces dons et les utiliser à

bon escient. Il s'engage d'ores et déjà à en faire une instance fiable et transparente aux niveaux politiques et financiers.

C) Les motivations de la création de l'APDN : une volonté royale.

Le changement de vision de l'Union Européenne et sa réorientation vers les pays de l'Est nouvellement indépendants remettent en question les dons vers le Maroc. Le Royaume ne revient pourtant pas sur sa décision et décide de poursuivre la création de cette agence destinée à promouvoir et développer les régions du Nord. Son action devra être multisectorielle et à travers une approche intégrée afin de rattraper les différentiels régionaux et faire du Nord un pôle compétitif et attractif tourné vers l'Europe.

Ne pouvant plus se baser sur les fonds de l'Union Européenne, le Roi dote l'Agence d'un atout fondamental : l'exonération des taxes pour tous les projets réalisés par l'Agence qui est elle-même placée directement sous la tutelle du chef du gouvernement (Conseil d'Administration présidé par Mr A. Benkirane). Cet avantage a permis à l'Agence d'attirer les fonds et les projets de nombreux ministères qui réorienteront leur stratégie sectorielle vers la région Nord.

La création de l'Agence est donc le signe d'un changement de vision politique : une nouvelle vision du territoire, un nouveau mode de gouvernance et de nouveaux objectifs en termes de développement.

Le Nord va alors devenir un exemple en termes de programme de développement intégré et un espace pionnier dans la régionalisation. Ainsi en témoigne les discours royaux des années 2000 :

- « (...) *Dans ce contexte, Nous sommes déterminés à consolider la régionalisation, adoptant, à cet effet, une démarche de développement régional intégré, en vertu de laquelle la région ne se réduit pas à ses seules structures et dimensions administratives, institutionnelles et culturelles, mais constitue, plutôt, un espace propice au développement intégré, évoluant en synergie avec la région et pour la région. Nous avons estimé que la mise en œuvre de cette approche devrait commencer par les Régions Sud et Nord du Royaume, d'une manière qui tienne compte de leurs spécificités respectives, et dans le cadre de plans de développement régional intégré(...)* » **Discours du 6 Novembre 2001.**
- (...) *S'il est des régions qui focalisent Notre attention, et qui incarnent Notre choix stratégique de faire de la Région un espace propice pour l'investissement, ce sont bien nos provinces du Nord et du Sud, dont Nous entendons faire un modèle de développement régional intégré(...)*» **Discours du 30 Juillet 2002.**

L'Agence de Développement du Nord va alors participer à la mise en place des grands chantiers du Royaume et en assurer la gestion dans le Nord :

- **Avant 2000** : L'Agence participe à lever les contraintes sur les programmes nationaux destinés au monde rural à travers la participation aux Programmes d'électrification rurale «PERG», et celui d'alimentation en Eau Potable des zones rurales «PAGER». Elle a également agi pour le désenclavement des zones montagneuses via sa participation au Programme National des Routes Rurales « PNRR » I et II.

- **De 2000 à 2010** : L'Agence agit pour le positionnement du Nord comme acteur économique euro-méditerranéen à travers de grands projets comme le transbordement d'EVP, le TGV en cours de construction, les Autoroutes et rocade... Elle a également réalisé un ensemble de programmes multisectoriels et continuer son travail d'étude, d'observation, d'évaluation, de coordination, de territorialisation et de prospective sur les principales problématiques de développement et d'aménagement du territoire à travers l'identification d'espaces de cohérence (différent du découpage administratif).
- **A partir des années 2010**, l'Agence a suivi la stratégie royale réorientée vers le monde rural comme l'indique l'intervention ci-dessous:

« Une nouvelle approche transversale et intégrée basée sur l'adhésion de tous les secteurs concernés sous la supervision du chef de gouvernement, tout en consacrant une enveloppe d'un milliard de dirhams annuellement au développement des activités génératrices de revenus et en garantissant les prestations sociales de base » **Intervention au Parlement, Avril 2011**

II. Présentation de l'APDN et du Département de la Stratégie : un acteur ancré sur son territoire devenu expert des enjeux de développement.

A) Présentation de la région Nord : une position stratégique mais des enjeux flagrants.



Le territoire d'intervention de l'Agence de Développement s'étale sur 35 000 km² soit 5% du territoire et 15% de la population nationale (4,5 millions d'habitants). Située à 14 km de l'Europe et 35 minutes de Tarifa (Espagne), la région du Nord couvre deux façades maritimes avec ses 400 km de côte (climat méditerranéen).

Le Nord du Maroc est une région au carrefour des cultures de par son emplacement et son Histoire cosmopolite et riche. En effet, le Nord a fait partie de nombreuses grandes civilisations : phénicienne, romaine, carthaginoise, musulmane et a connu l'influence hispano-marocaine et française. Elle est ainsi dotée d'un patrimoine historique et culturel unique : des sites historiques (Luxus, Tamuda), de

grandes mosquées et medersa (Tétouan), des médinas fortifiées (Chefchaouen...), des musées reconnus (Tétouan ou Tanger) et des bâtiments étrangers (Légation Américaine).

Concernant le découpage administratif, il s'agit de deux régions divisées en onze préfectures et provinces. Ces régions comptent au total 215 communes rurales et 29 communes urbaines :

- Tanger-Taounate, divisée en sept provinces (Larache, Ouezzane, Chechaouen, Tetouan, Tanger-Assilah, Fahs-Anjra et Mdiq-Fnideq), compte 668 000 habitants.
- Taza-Al Hoceima-Taounate divisé en quatre provinces (Taounate, Guercif, Taza, Al Hoceima) avec ses 1 844 000 habitants.

Tableau 1 : Quelques indices clés par région :

	Tanger-Tétouan	Taza-Al Hoceima-Taounate
Rang IDH (HCP 2004)	7/ 16 pour l'IDH féminin, 9/16 pour IDH masculin.	ND
Taux de pauvreté (HCP 2007)	7.8% (12.2% en rural et 4.6% en urbain)	10.7% (12.3% en rural et 5.4% en urbain).
Taux de vulnérabilité (HCP 2004)	14.4% (9.7% en urbain et 20.1 en rural).	19.9%
Taux d'analphabétisme (2004)	42.07% : 60 % en rural (76.4% concernant les femmes rurales).	54.8%.
Rang création et richesse et Participation PIB	4 ^{ème} rang, 8% PIB.	3% du PIB et dernier rang.
Taux de chômage chez les plus de 15 ans (2011)	9.7 % (chômage le plus important à Tanger-Assilah).	6.9% (15.9% en milieu urbain contre 4.8% en rural).
Répartition des actifs	37% secteur primaire. 24% secteur secondaire. 39% secteur services.	70% secteur primaire. 12% secteur secondaire. 18% secteur services.
Nombre de coopératives (et adhérents)	884 (29 642 adhérents).	480 (11 923 adhérents).
Taux d'urbanisation	60%	27%

B) Présentation de l'APDN : une approche innovante basé sur un diagnostic et une proximité de terrain.

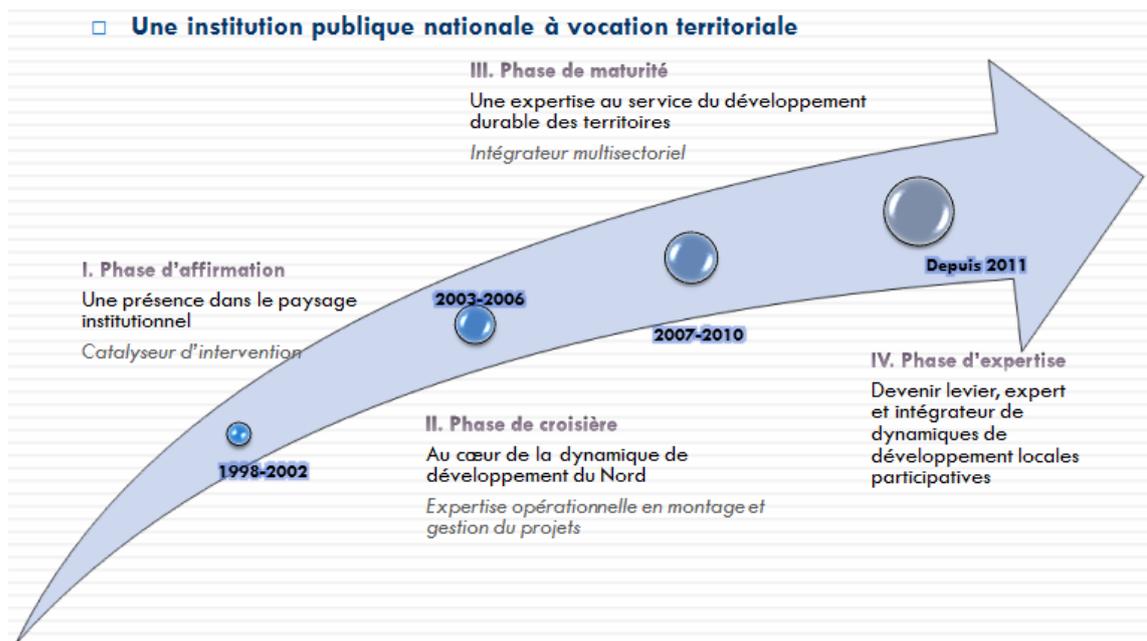
L'APDN est une administration publique, placée sous la tutelle du Premier Ministre, dont un budget propre est voté annuellement.

Ses objectifs initiaux sont : faire de la région une zone développée, désenclavée et offrant un meilleur cadre de vie et en faire un territoire compétitif et attractif en termes d'investissement. Elle joue un rôle fédérateur dans les projets et programmes économiques et sociaux en favorisant l'approche participative et l'implication des diverses administrations et organisations. Son but est ainsi d'accroître les synergies et rechercher la convergence tout en prenant en compte les spécificités locales et régionales. Suite à ces années d'intervention et d'accompagnement, l'APDN se positionne comme un expert institutionnel (connaissance du terrain, des partenaires, gestion de projet...) au service du développement des régions du Nord.

Ainsi l'Agence apparait comme :

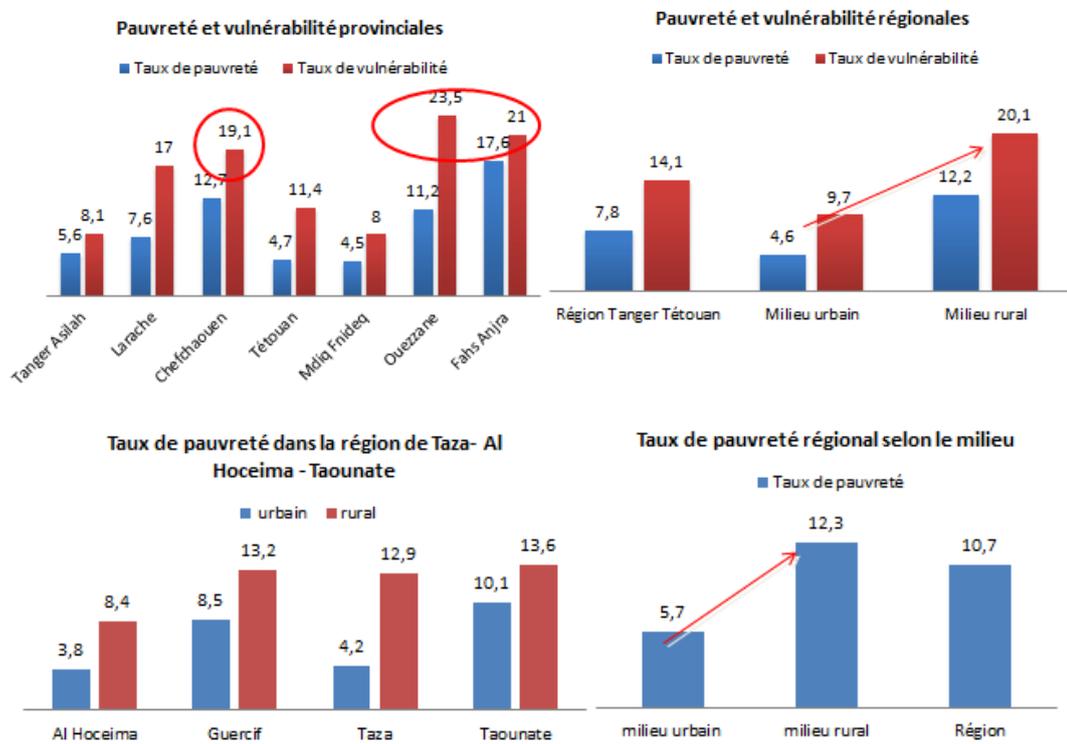
- Un intégrateur territorial : appui technique et financier aux projets, catalyser et accélérer les interventions des acteurs.
- Un accélérateur du développement durable : revaloriser l'espace rural et réhabiliter l'espace urbain et préserver les écosystèmes.
- Un animateur de développement local : mobiliser les fonds, être à l'écoute et stimuler les initiatives locales.

Schéma 1 : phases d'évolution du rôle de l'APDN



Après être intervenue dans un nombre important de projets de grande envergure axés sur l'urbain, l'Agence a réorienté son action vers les zones rurales. Cette nouvelle direction est partie d'un constat simple mais alarmant : le déséquilibre territorial et les écarts de développement entre l'urbain et le rural et entre les deux régions couvertes par l'Agence.

En effet, le bi pole TT a connu une croissance économique rapide (2^{ème} taux de croissance national au niveau des secteurs primaire et secondaire, 1^{er} concernant le BTP) et se classe en troisième position par son PIB/ habitant. Cependant, il convient de souligner la pauvreté et la vulnérabilité en milieu rural et notamment dans les trois provinces à forte ruralité : Chefchaouen, Ouezzane et Fahs-Anjra. En parallèle, les provinces de la région THT restent encore enclavées et très peu urbanisées (75% de la population rurale) caractérisées par une économie peu diversifiées (dépendance à l'agriculture jusqu'à 30%). Ainsi, 5,7% de la population urbaine de la région est pauvre contre 12,3 % de la population rurale.

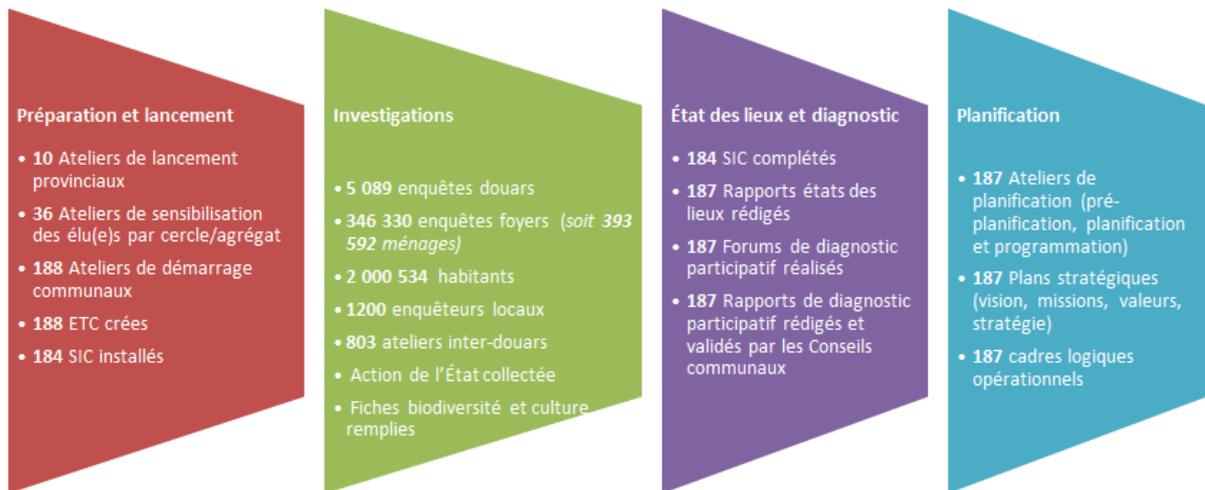
Graphique 1 : Taux de pauvreté et vulnérabilité des deux régions du Nord.

A partir de ce constat, l'Agence et son partenaire principal l'association Targa Aide ont réalisé un diagnostic de terrain participatif et ascendant pour connaître les priorités de développement, les réalités et besoins de la population. Ainsi, près de 200 diagnostics communaux ont été réalisés à partir de l'approche douar et des enquêtes ménages ainsi que des études complémentaires provinciales, régionales et sectorielles. Cela a permis de créer la première base de données publique sur le développement du nord avec près de 216 monographies de communes rurales disponibles. Celles-ci sont accompagnées de stratégies et plan d'action réalisés par les communes elles-mêmes, accompagnées de l'Agence et Targa : ateliers de discussion, planifications ...

Ces plans communaux de développement ont permis de chiffrer les besoins de la population qui s'élèveraient à 35 milliards de DH soit 100 MDHS et 30 projets par commune rurale ou péri rurale ou 1 milliard de DHS et 39 projets pour les villes.

Schéma 2 : Diagnostic territorial et démarche de l'APDN

L'APDN a pris le défi de l'accompagnement du processus PCD qui lui a permis de déployer une méthodologie fine d'approche des besoins :



Afin de prioriser ces besoins, l'APDN et Targa ont développé un Indice d'Enclavement Social évalué de 0 à 10 et reposant sur 5 variables pondérées :

- 1-2 : Distance à la Route Goudronnée et Distance à la Piste ;
- 3-4 : Distance à l'école et Distance au Collège ;
- 5 : Distance au Centre de santé le plus proche.

Cet indice est calculé à l'échelle douar, communale, provinciale et régionale. Il permet de prioriser les communes cibles et les douars les plus enclavés.

La stratégie de l'APDN pour la période 2013-2017 a donc été établies à partir de ce diagnostic qui a permis de faire ressortir trois problématiques fondamentales :

- **La mise à niveau territoriale** : ces diagnostics ont permis de faire mettre en exergue 17 communes en situation critique (IES <6,1) sur lesquelles l'actions est prioritaire. De même l'APDN s'est engagée à ramener l'IES de toutes les communes à la moyenne régionale de TT qui est de 7,42.
- **Réduction des déficits de développement** : L'APDN a ciblé les domaines qui accusent un grand retard (« domaines de rééquilibrage ») propres à chaque province afin d'améliorer les conditions de vie et l'accès aux services de base. Pour ce faire elle s'est basée sur les monographies et les études sectorielles afin d'identifier des secteurs comme la pauvreté et la santé à Taounate et trouver des solutions locales à partir d'une démarche concertée.
- **Intégration économique** : partant du constat de la faible intégration et promotion économique (80% de la valeur ajoutée sur les figues d'Ouezzane est réalisée dans les grandes villes), l'APDN a identifié avec les partenaires de terrain des filières stratégiques pour le développement local comme l'écotourisme à Al Hoceima, l'agriculture/élevage à Guercif...

C) Présentation du Département : une équipe pluridisciplinaire pour une approche transversale.

Le stage s'est déroulé plus au sein de la Direction Stratégie et Planification. Cette direction est chargée du choix et de la conception des projets qui seront ensuite exécutés par les directions techniques. Elle est divisée en 3 pôles :

- **LA DIRECTION DES ETUDES** : celle-ci est chargée de suivre et lancer toutes les études préalables aux projets (recours aux cabinets de consulting...). Durant le stage j'ai ainsi pu être associée à une étude sur la gestion des déchets, sur la mise en place d'un programme de développement provincial à Taounate, sur la création d'un pôle halieutique...
- **LA DIRECTION DE LA PLANIFICATION** : celle-ci est chargée de suivre et valider les programmes mis en œuvre par l'Agence. Composée de 2 chargés de planification (Moncif Amezane et Latifa Chbanat), ils se partagent les provinces afin de suivre l'évolution des projets et d'étudier la programmation des futurs programmes. Au moment du stage, leur tâche consistait à faire un bilan de la phase I des Programmes de Développement Provinciaux et valider les projets de la phase II pour chaque province.
- **LA DIRECTION DE L'EVALUATION** : cette toute nouvelle direction est chargée d'évaluer (EPP) les projets dans lesquels l'APDN est impliquée. Cela permet de faire un suivi des projets, de capitaliser les expériences et d'aider à la prise de décision (poursuivre ces projets, modifier le mode de gestion, ne pas renouveler l'expérience...). Durant le stage j'ai participé à la finalisation de l'évaluation sur un centre de formation en hôtellerie/ restauration ainsi qu'à la réalisation de celle sur cinq villages d'artisans.

L'atout de l'équipe est sa multidisciplinarité et la diversité des expériences de chacun des membres. En effet, on compte des ingénieurs agronome et des diplômés de grandes écoles (ESSEC, ISCAE) aux expériences multiples (associations, cabinet de consulting, finance...). Cela permet de diversifier les regards et les méthodes de travail et d'avoir une approche complémentaire.

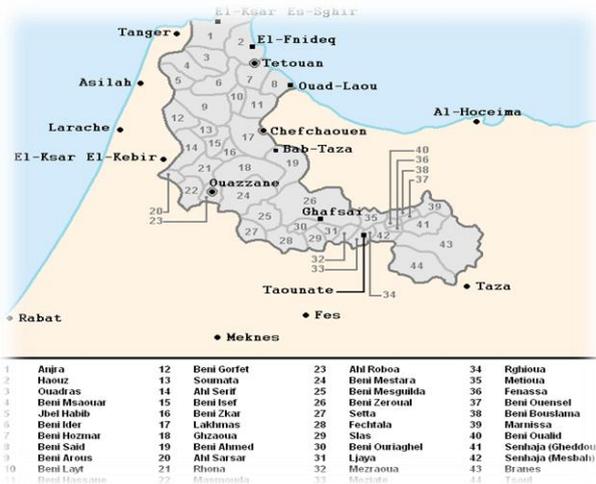
III. Mission principale : Concevoir et monter un projet de développement intégré du parc Bouhachem répondant aux enjeux et caractéristiques du territoire.

A) Contexte du projet : Récupération et approfondissement d'un projet antérieur sur le tourisme.

• Historique du projet

Le projet concernant le parc de Bouhachem est né de la reprise d'un programme antérieur appelé « programme touristique d'appui au Pays Jbala ». Ce programme avait été initié par une ancienne membre de l'équipe qui a quitté son poste sans assurer la relève de ce projet. Il s'avère également qu'elle traitait directement avec l'ancien Directeur Général sans rendre de compte/ partager l'information avec le Directeur de la Planification. L'ancien Directeur Général ayant lui aussi quitter l'organisme, il était difficile d'obtenir d'avantage d'information sur ce projet à part les quelques présentations laissées par celle-ci.

Nous avons donc (mon collègue et moi), repris ce projet afin de s'en faire une idée : contexte, zone d'intervention, enjeux et actions de l'APDN sur le territoire.



Carte 1 : le Pays Jbala

Composée de vingt tribus d'origine berbère, elle se caractérise par un mode d'habitat particulier. Dispersée dans des dchar (habitats groupés), le système d'organisation sociale basée sur les liens familiaux et tribaux joue un rôle important dans la gestion des ressources et la structure du paysage. Ainsi il est très facile d'identifier des particularités régionales propres à cette population, il s'agit notamment de l'alimentation, des costumes, de la musique ou de l'artisanat propre au Jbala. Cette identité s'explique par une interaction de longue date entre population et nature ainsi qu'une histoire forte transmise de génération en génération. Cette entité sociologique recouvre 6 provinces du Nord et s'étale sur les deux régions.

L'action de l'APDN sur ce territoire se justifie par les enjeux de développement qui y existent. La zone touche les provinces d'Ouezzane et Taounate qui sont parmi les plus pauvres mais également des communes enclavées près de Chefchaouen.

La mission consistait donc à reprendre le travail initié, l'approfondir et proposer un plan d'action global. Nous avons donc étudié le diagnostic de terrain, les objectifs et enjeux du programme de développement. Il s'agissait ensuite de répertorier les actions entreprises sur le territoire et les classer par axes d'intervention.

La Direction Générale semblait attacher à ce projet dont l'objectif principal était de faire du pays Jbala un label parlant et attirant pour les touristes (dans la même optique que le label « gnawa » par exemple). Cela reposait sur trois piliers : la promotion et valorisation des produits de terroir, le développement d'un tourisme rural respectueux de l'environnement et la mise en valeur/préservation des ressources naturelles du pays Jbala.

Apport et impressions sur le travail

Cet exercice a été enrichissant et m'a surtout permis de mieux connaître le territoire et les actions de l'Agence. Il s'agissait également d'émettre un regard critique sur un travail déjà établi et de faire des propositions sur le travail à accomplir. Ce travail d'équipe permet aussi d'échanger les points de vue afin de produire un travail commun. Cependant, ce travail n'était pas vraiment un exercice de conception de projet et s'est avéré être davantage un exercice de marketing et recensement des projets.

- **Le projet pilote de Bouhachem : enjeux et implication de l'APDN sur un territoire « dynamique ».**



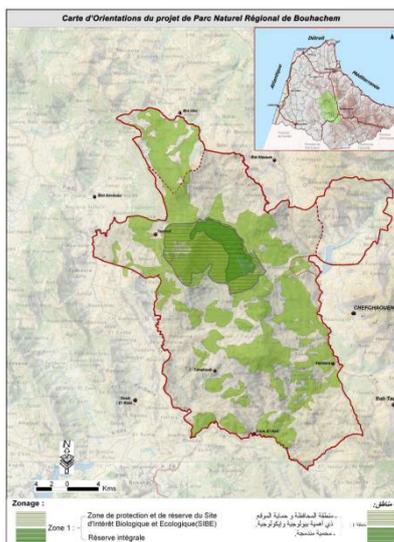
Découpage du parc de Bouhachem

Dans le cadre de ce projet, l'APDN a souhaité mettre en place un projet pilote sur un territoire plus restreint pour présenter un projet innovant et un modèle type en terme de tourisme rural et développement intégré.

De là est né le projet pilote pour le développement du parc Bouhachem. En effet, ce territoire connaît un engouement depuis le début des années 2000 avec l'implication d'un certain nombre de partenaires mais peu de projets concrets ont vu le jour. L'objectif de l'APDN était donc d'apporter son expertise, expérience et savoir-faire pour tenter de relancer la dynamique et mettre en place des projets réalistes et concrets servant le développement du parc.

Le parc de Bouhachem est un territoire de 105 000 habitants s'étalant sur six communes et trois provinces. Il s'agit de Tazrouite (Larache), BniLeit et El Oued (Tétouan), Laghdir, Dardara et Tanaqoub (Chefchaouen). Ces communes se sont réunies dans un groupement de collectivités territoriales chargé de la gestion du futur parc Naturel Régional de Bouhachem. En effet un projet est actuellement encore sous la tutelle des Eaux et Forêt pour faire de la zone délimitée un parc naturel régional (attente du décret d'application de la loi sur les parcs naturels). Le parc concerne 47 000 habitants de 159 douars et est peuplé par 3 tribus Jbala. Il comporte des sites d'intérêts biologiques et regorge d'une faune et flore exceptionnelle.

Ainsi il existe une dynamique de terrain sur ce territoire au caractère interprovincial innovant. Depuis 2000, le Conseil Régional, en partenariat avec le Conseil Régional PACA et surtout le Parc Lubéron interviennent sur le territoire afin d'œuvrer pour le développement territorial et la préservation des ressources. Ils ont notamment signé une Charte (2003, actualisé en 2009), mis en place des formations, des plans d'actions... Une multitude d'acteur est intervenue sur le territoire : coopération espagnole, îles Baléares, associations locales (AESVT Tétouan, ATED Tallasemtane)



Carte 2 : localisation du projet de Parc Naturel de Bouhachem

Cependant le territoire accuse des problèmes de développement notamment en termes d'infrastructures de base encourageant l'APDN à intervenir également.

Apport et impressions sur le travail

Le projet est particulièrement intéressant pour son aspect intégré et le travail d'équipe initialement prévu. Le projet tel que présenté était basé sur une approche ascendante et participative, et devait impliquer l'ensemble des partenaires afin d'œuvrer pour un développement global. Il portait du secteur de l'éco-tourisme qui semblait pertinent pour le développement et qui se trouve être un intérêt personnel.

B) Etapes et méthodologie de la conception de projet : démarche basée sur le territoire et la synergie des acteurs.

• Mobilisation des acteurs/ressources et lancement du projet

La conception de ce projet a d'abord démarré avec l'identification des partenaires et la mobilisation de ceux –ci (financière et technique).

Ainsi, nous avons rencontré les principaux opérateurs de terrain :

- Le groupement de collectivités du parc de Bouhachem ;
- Le Conseil Régional ;
- Les représentants de la Région PACA (partenaires sur le projet)
- Mais aussi : le gouverneur de Chefchaouen, l'association Targa...

Une première réunion s'est tenue dans les locaux de l'APDN le 2 février afin de fixer les grandes lignes de lancement du projet et d'officialiser la volonté de travailler ensemble, en mutualisant les efforts pour un projet concret.

Il a été convenu qu'un plan d'action commun allait être élaboré à partir de l'expérience des acteurs de terrain (13 ans de travail), des diagnostics déjà établis mais également d'un nouveau travail de recensement des projets. Ce plan devant mener à une convention commune vise le développement du territoire.

Par la suite, une série de réunion a été tenue afin d'échanger la documentation, de cibler les domaines d'intervention et d'échanger sur l'avancée du projet.

De plus, l'APDN a pu annoncer officiellement le lancement de cette initiative lors d'une réunion organisée à Chefchaouen par le gouverneur dans le cadre de la création du Comité Provincial du Tourisme lié au plan du tourisme proposé par la SMIT. Le 5 février, j'ai ainsi eu l'occasion de présenter les premiers axes du projet et surtout la volonté commune d'agir devant un auditoire enthousiaste. En effet, les présidents de commune, les représentants des services extérieurs mais également les associations et opérateurs touristiques étaient présents. La présentation s'est faite en français, avant d'être traduite par Mr le Gouverneur puis discutée par les acteurs présents. Déjà à son stade préparatoire, le projet suscitait beaucoup d'intérêt auprès des différents acteurs et notamment les présidents de commune. Nous avons également été sollicités par des acteurs locaux

comme un gîteur de la commune de Tanaqoub. Cette réunion a permis d'informer l'ensemble de la population et de mobiliser de nouveaux partenaires.

- **Diagnostic : combiner le traitement de données et les missions de terrain.**

La conception d'un tel projet exige d'abord un travail de diagnostic du terrain afin d'identifier les principales problématiques, les besoins, les forces/ faiblesses et opportunités/ menaces qui existent sur le territoire.

Ce diagnostic s'est basé à la fois sur l'étude de toutes les données existantes puis sur des missions de terrain afin de rencontrer la population et recueillir les projets.

J'ai d'abord pris connaissance des données générales sur le territoire : socio-économiques, ressources, histoire ... afin d'avoir une idée générale sur les problématiques de développement.

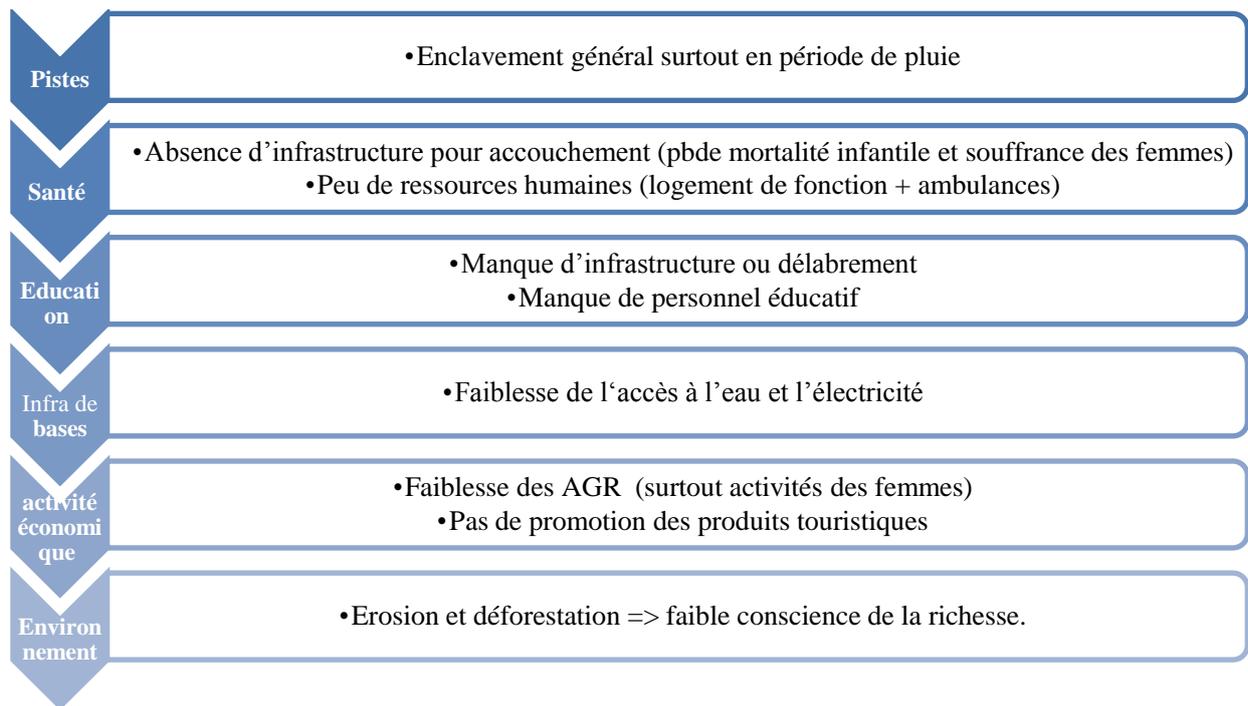
Tableau 2 : Principaux indicateurs des communes du parc de Bouhachem

Indicateurs sommaires de développement humain et social de la zone de projet

<i>Commune</i>	<i>Province</i>	<i>IES</i>	<i>Taux pauvreté (HCP 2007)</i>	<i>Taux vulnérabilité (HCP 2007)</i>
<i>Tanaqoub</i>	<i>Chefchaouen</i>	<i>8,17</i>	<i>12,5</i>	<i>19,1</i>
<i>Laghdir</i>	<i>Chefchaouen</i>	<i>6,5</i>	<i>9,8</i>	<i>17,5</i>
<i>Dardara</i>	<i>Chefchaouen</i>	<i>6,76</i>	<i>18,2</i>	<i>21,9</i>
<i>Beni Leit</i>	<i>Tétouan</i>	<i>8,33</i>	<i>14,5</i>	<i>24,2</i>
<i>El Oued</i>	<i>Tétouan</i>	<i>7,53</i>	<i>8,9</i>	<i>29,2</i>
<i>Tazroute</i>	<i>Larache</i>	<i>6,89</i>	<i>9,6</i>	<i>15,1</i>
<i>Total</i>		<i>7,36</i>	<i>12,25</i>	<i>21,17</i>

Puis, j'ai étudié les Plans communaux de développement des six communes rurales, ainsi que les bases de données de projets qui en sont ressortis. J'ai ensuite recensé l'ensemble des projets ayant été réalisés dans le cadre du Plan de Développement Intégré et Plan de Développement Provincial (Phase I). J'ai également pris connaissance des projets proposés pour la phase II de ces plans. De ce diagnostic, des problématiques majeures sont ressorties :

Schéma 2 : Principaux enjeux de développement identifiés sur le parc de Bouhachem



Par la suite, j'ai étudié l'ensemble des projets et l'historique du parc naturel de Bouhachem pour comprendre le travail réalisé, la dynamique existante mais aussi capitaliser sur les efforts et éviter de reproduire les erreurs. Il s'avère qu'il existe une longue histoire du parc, beaucoup de projets proposés mais une réalité bien plus nuancée en termes de développement.

2001-2002 : L'étude de faisabilité

- Périmètre du parc;
- Diagnostic du potentiel ;
- Cibler les axes prioritaires et missions du parc;
- Mise en place d'organes de suivi : association de soutien, comité de pilotage et groupes de travail thématiques.

2003 : Charte du Territoire

- Vocations et orientation du parc;
- 5 missions :
- Statuts et mode de gestion : conseil associatif, échanges bilatéraux, réalisation d'études et création d'un site Web.

2004-2009 : Mise en place et premiers projets

- micro-projets basés sur une adhésion volontaire, mise en œuvre de la charte et l'appui technique des associations locales;
- 2005 : démarche d'institutionnalisation : frein aux activités du parc.

2011 : relancement par l'intercommunalité

- Création du groupement de commune;
- Demande officielle de création de PNB.;
- Plan d'action stratégique 2012-2015 et modalités de gestion adoptés : 3 axes , 13 projets améliorant les conditions de vie.

Nous avons ensuite réalisé un diagnostic de terrain en équipe (Moncif Amezane et occasionnellement Khalid Benomar). Nous avons réalisé deux missions de terrain (9 et 10 février + 23/24 février) durant lesquelles nous avons rencontré:

- les élus (quatre Présidents de commune, des vice-présidents et représentants des douars) : réunion et discussions pour cibler les enjeux de développement ;
- les associations et coopératives de terrain pour connaître les attentes et problématiques ;
- les acteurs touristiques : gîte/ restauration/ parcours randonnée.



Photos issues du diagnostic de terrain (Tazroute – El Oued – Tanaqoub)

Pour ce faire, nous avons suivi une feuille de route (cf. annexe) pour le diagnostic de terrain donnant les instructions et grandes lignes sur les informations à collecter que nous avons récolté sous forme de prise de note. Par la suite, nous avons restitué ces données sous forme de compte rendu (exemple en annexe) et de présentation Power Point.

Ces missions ont également permis de cibler les forces et faiblesses ainsi que les problèmes récurrents sur lesquels le projet devrait agir.

Schéma 3 : Bilan du diagnostic de terrain

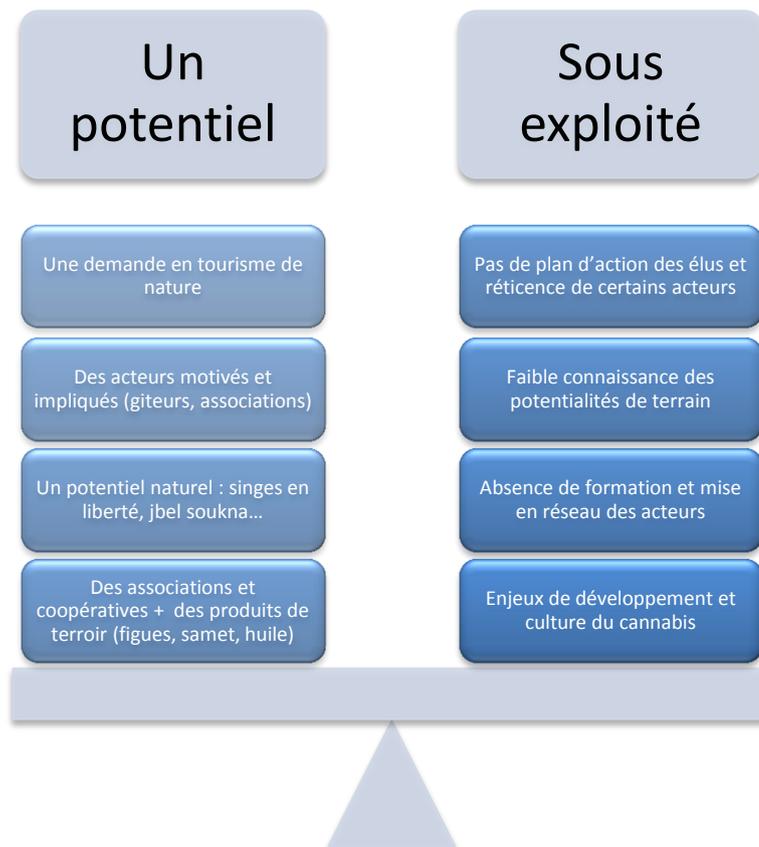


Tableau 2 : Forces et faiblesses identifiées dans le cadre du diagnostic de terrain

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Activités économiques et produits du terroir; - Noyau de jeunes associatifs dynamiques et formés en écotourisme + associations et coopératives volontaires; - Potentiel naturel (paysage, points de vue) et culturel (savoir faire); - Volonté des élus de participer à cette dynamique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de mise en réseau des acteurs; - Pas de signalétique / marketing territoire : ni au sens étroit sur les circuits ni au sens large sur le parc; - Manque de formation des professionnels du tourisme; - Enjeux de développement : accès piste, eau potable, santé et sport ; - Pollution; - Manque de proposition des élus pour un plan d'action. - Réticence de certains acteurs malgré formation en tourisme;

C) Découverte du montage de projet : du choix délicat des actions au montage technique et démarches administratives.

- **Elaboration du plan d'action (document de projet disponible en annexe)**

A partir de ces diagnostics de terrain, des projets proposés dans les PCD mais également des nouveaux projets soumis par la population, nous avons établi un plan d'action. Evidemment, celui-ci a beaucoup évolué au fil du temps, des précisions apportées et des partenaires/ associations rencontrées.

Le moment phare de l'élaboration de cette matrice fut la réunion de présentation du projet qui a eu lieu dans les locaux de l'Agence. J'ai participé, avec l'aide de mes collègues et tuteur, à l'organisation de cette réunion. D'abord sur le plan organisationnel, nous avons fixé une date, rédigé et envoyé les lettres d'invitation officielle. Ce fut l'occasion de découvrir le circuit institutionnel et la longueur de l'envoi des invitations. Nous avons ensuite géré les aspects logistiques/techniques pour le programme de déroulement, les pauses café et déjeuner, la projection des contenus ... Ainsi, la réunion s'est ouverte sur un mot de présentation du Directeur Général suivi de l'intervention de la représentante du Conseil Régional et le vice-président du groupement. Après un rappel de la stratégie de l'Agence, mon collègue Moncif Amezane a présenté le programme de développement du pays Jbala dans lequel s'intègre le projet pilote du parc Bouhachem que j'ai introduit.



Monsieur le Directeur Général, entouré des représentants du Groupement de Collectivités Territoriales lors de la réunion de présentation.



Auditoire lors de la réunion de présentation du projet.

La réunion a donné lieu à une discussion et un débat durant lequel les partenaires ont manifesté leur intérêt pour le projet, leur volonté de s'impliquer mais également quelques remarques pour améliorer le projet. La réunion s'est terminée par un repas durant lequel, les Présidents de commune notamment ont souligné leur satisfaction.

Ainsi la matrice a évolué depuis cette réunion : certains projets manquaient de précisions, d'autres étaient peu réalistes ou réalisables, d'autres demandaient des financements trop conséquents. La validation des projets se faisait à travers l'accord du groupement mais surtout celui de monsieur le Directeur Général. Pour ce faire, il fallait le convaincre d'accepter de participer à la réalisation des projets en défendant ces actions. La matrice finale du projet est disponible en annexe.

Une fois les projets globalement identifiés, il a fallu affiner le montage technique et préparer les conventions.

- **Convention et montage technique : aspect technique mais essentiels du montage de projet.**

Cette étape est la plus technique, elle demande de préciser le maître d'ouvrage et le gestionnaire de chaque projet. Selon les types de partenariat, différentes procédures existent. J'ai donc pu procéder à :

- Un montage de dossier pour les subventions aux associations : réalisation d'une fiche projet, fournir les informations nécessaires sur les associations en question, élaborer un draft de convention spécifique. J'ai ensuite pris contact avec les associations afin de leur demander de rassembler les documents nécessaires pour le projet de subvention. Au moment de mon départ un dossier sur trois était déposé.
- Une convention spécifique de partenariat avec la province, la commune concernée et le groupement pour la réhabilitation d'une ancienne douane (Laghdir).

J'ai également, toujours sous le regard bienveillant de mon tuteur et mes collègues et avec validation des partenaires, rédigé la convention cadre pour ce partenariat. En effet, ces conventions permettent d'officialiser les collaborations et garantissent un suivi des actions. En reprenant des modèles, j'ai proposé une version qui a ensuite été soumise au groupement et à la province. Après correction, j'ai préparé un bordereau d'envoi officiel afin de faire signer ces conventions. Une convention en langue arabe doit également être signée afin d'être validée par le groupement de collectivités.

Tableau 3 : Rappel des étapes de conception/montage du projet et bilan personnel

Etapes	Activités Réalisées	Compétences	Difficultés rencontrées
Diagnostic de terrain	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître le Parc et son histoire • Connaître les projets réalisés sur le territoire • Connaître les acteurs de terrain • Identifier les enjeux de développement via les PCD • Rencontrer les acteurs de terrain • Faire un diagnostic de l'offre touristique • Identifier les potentialités locales • Recenser les projets locaux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esprit d'analyse • Améliorer mes compétences en arabe. • Parler en public • Etre à l'écoute 	<ul style="list-style-type: none"> • Langue Arabe/darija. • Protocole et hiérarchie : il faut bien connaître les rouages du système institutionnel pour saisir toutes les informations. C'est une réalité nouvelle (le concept d'intercommunalité par exemple) • Aspects politiques (surtout en période électorale).
Formulation du projet	<ul style="list-style-type: none"> • Rédiger un document de projet • Réaliser des présentations concises et claires • Identifier et formuler les objectifs globaux et spécifiques • Présenter à l'oral le projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de rédaction • S'exprimer en public • Préparer une présentation • Animer une réunion 	Travailler vite et seule.
Choix des actions	<ul style="list-style-type: none"> • Recenser les projets • Contacter les porteurs • Mesurer la faisabilité des projets • Prioriser les projets • Sélectionner les projets • Estimer le budget et identifier les MO /MOD. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sélectionner et prioriser des actions • Argumenter son choix • Négocier. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes et question de ma légitimité pour le choix des actions. • Délais court pour choisir et identifier les projets.
Relations avec les partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontre des partenaires et lancement coopération • Rester en contact et informer des avancées • Associer les partenaires • Contacter les acteurs de terrain • Argumenter le choix des projets • Exprimer le point de vue de l'agence sur les projets. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parler en public • Etre à l'écoute • Négocier et argumenter • Travail d'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Jeu de négociation avec les partenaires : il faut savoir quelles informations donner, à qui, quand, dans quel ordre informer les partenaires et également l'historique des collaborations. • Difficultés de se positionner vis-à-vis du partenaire (lié aux divergences de points de vue au sein de l'Agence).
Validation par le Directeur Général	<ul style="list-style-type: none"> • Présenter les projets • Argumenter les projets (présentation réalisée avec M. Amezane). • Obtenir l'accord. 	<ul style="list-style-type: none"> • Argumenter et défendre ses idées. • Travail d'équipe 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de communication au sein de l'équipe sur nos objectifs et position.
Officialisation des projets/ partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • Préparer les conventions • Présenter les conventions aux partenaires • Monter les dossiers de subventions 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître et maîtriser les démarches administratives. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de connaissance technique sur les procédures administratives et gestion de projet.

IV. Mission 2 : Observer et participer à la démarche innovante d'évaluation de projets de l'APDN.

Durant le stage, j'ai également pu participer à la réalisation de deux études d'évaluation de projets publiques. En effet, l'Agence s'est dotée d'un Département de l'Evaluation chargé de vérifier la pertinence, l'efficacité, l'efficience et les impacts des projets dans lesquels elle s'implique.

A) La politique d'évaluation de l'APDN : capacité d'autocritique et volonté d'amélioration des pratiques en maturation.

La pratique de l'évaluation s'est imposée au sein de l'Agence depuis 2013, ce qui en fait une institution pionnière au Maroc. Ces diagnostics visent en premier lieu à améliorer les pratiques internes. En effet, ces rapports d'évaluation permettent de renforcer la production de connaissances du terrain (porteur, fiabilité, capitalisation des échecs) afin de mieux orienter ces actions. Il s'agit d'une démarche de performance et d'amélioration de l'efficacité des projets.

Ce nouveau département est dirigé par Nabil Lahlou, chargé d'évaluation. Ces diagnostics se réalisent en équipe avec des déplacements de terrain et parfois la participation des partenaires de projet.

L'Agence a déjà réalisé deux évaluations dont je me suis imprégnée avant de commencer à travailler sur celles en cours. Il s'agit de l'évaluation de la mise en place des mini-bus pour le transport scolaire et de celle sur les locaux professionnels, deux projets réalisés par l'APDN. J'ai pu observer la démarche suivie par l'Agence : méthodologie, axe d'évaluation, conclusion, regard critique et dégager le plan de suivi par toutes les études d'évaluation :

- Etat des lieux : secteur/ projet/ approche de l'Agence... ;
- Méthodologie de l'évaluation : outils, axes, objectifs... ;
- Benchmark : cas similaires et autres études réalisées ;
- Présentation des résultats par axe ;
- Recommandations ou plan d'action.

B) Cas 1, le centre de formation de Mdiq : rôle de l'APDN en tant que potentiel partenaire pour accompagner un porteur de projet.



Salle d'accueil du centre de Mdiq

A mon arrivée, une évaluation était en cours concernant un centre de formation professionnelle en hôtellerie / restauration, créé par une association sur Mdiq.

Il s'agit de la Fondation Abdelkader Sedraoui qui a construit et mise en place un centre de formation de haute qualité en termes d'infrastructure, d'équipement et d'ambition professionnelle. Il s'agit d'un centre destiné aux jeunes en difficultés (déscolarisés, chômage, situation précaire) afin de leur donner des opportunités d'emploi dans le contexte du développement touristique de la région de Mdiq. Il s'agit d'une formation en deux ans pour divers métiers de l'hôtellerie/ restauration (réception, service, cuisine, pâtisserie...).

L'Agence a déclenché ce processus d'évaluation dans le cadre d'un plan d'urgence afin de venir en aide au centre qui rencontre des contraintes entamant son bon fonctionnement. Il s'agit de :

- Problèmes de gestion financière : le centre est subventionné par le Ministère de la Formation Professionnel mais doit faire face à des problèmes de gestion étant données les modalités de versement de l'aide mais aussi l'absence des avantages normalement garantis (exonération de certaines taxes...)
- Problèmes de reconnaissance et validité du diplôme : si l'équipement, les professeurs et les activités sont des atouts de taille pour le centre, les élèves ne peuvent faire valoir leur formation à cause d'un manque de reconnaissance du ministère, interdisant certains concours ou passerelles.

A partir d'une étude qualitative et participative, l'Agence de développement a proposé un diagnostic du projet. Au-delà de l'étude proposée, l'Agence a également établi un plan d'action pour le centre qui est actuellement en difficulté financière. Il s'agit donc d'un programme opérationnel d'urgence afin d'aider le centre à surmonter les contraintes financières et à améliorer son offre de formation.

Le rapport, après avoir présenté le contexte et la méthodologie d'enquête, présente les conclusions de son étude sur l'offre éducative, l'insertion socio-professionnelle et la gestion du centre. Ce diagnostic est suivi d'un ensemble de recommandations liées à ces différents aspects ainsi que d'un plan d'action pour améliorer la gestion du centre.

A mon arrivée, l'évaluation était sur le point d'être présentée au personnel et responsable du centre afin de prendre les mesures nécessaires. J'ai donc participé à la phase de rédaction finale et au perfectionnement du rapport ainsi qu'à la remise des résultats.



Cuisine du centre de Mdiq

Je me suis notamment chargée de compléter l'analyse budgétaire d'abord concernant l'équipement (de qualité) du centre et ensuite concernant l'évolution du budget entre 2009 et 2013 afin de mettre en exergue les contraintes engendrées par les modalités de versement de la subvention. Pour ce faire nous avons retracé l'évolution des budgets à partir des données comptables. Ma collègue et moi avons classé les dépenses et recettes par postes afin d'avoir une vision d'ensemble et de comprendre les évolutions. Il s'agissait ensuite d'en faire l'analyse écrite afin de l'intégrer dans le dossier en l'illustrant de graphique et tableau.

J'ai ensuite participé à la réunion de présentation du rapport qui a eu lieu dans les locaux de ce centre de formation. J'ai ainsi eu l'occasion de découvrir le lieu et voir de mes propres yeux les limites de fonctionnement du centre. Nous avons ensuite présenté le power point que nous avons réalisé sur les résultats du diagnostic à l'ensemble de l'équipe pédagogique et la présidente elle-même. Pour ma part, j'étais chargée de la présentation de l'analyse de la gestion (équipement et

finance) ainsi que de la présentation d'une matrice SWOT. Si l'exercice était intéressant, j'ai malheureusement senti une incompréhension de la part du public. En effet, la présentation en français portait sur des points techniques (notamment sur la gestion). De plus, l'équipe ne s'attendait apparemment pas à une critique sur la gestion du centre : la présidente a tendance à porter la faute sur le Ministère alors que notre rapport a également mis en lumière des défauts de gestion internes au centre. Mon tuteur attribue cette incompréhension à la nouveauté de la pratique d'évaluation peu diffuse au Maroc. Suite à cette présentation, nous avons finalisé le rapport en formulant des recommandations et en complétant le diagnostic.

Apport et impressions sur le travail

Ce travail m'a permis d'en apprendre plus sur le dossier en question et de comprendre la source des problèmes financiers. C'est aussi l'opportunité de se familiariser avec les règles et méthodes de travail de l'Agence et du centre. L'institut est sous la tutelle du ministère, ce qui me fait découvrir les méthodes de gestion, les partenariats, l'échange : subventions, modalités... mais également les faiblesses : décalage avec les réalités du terrain, avantages en demi-teinte...

Ce travail m'a également permis d'apprendre à travailler en équipe, d'échanger les points de vue. J'ai aussi saisi la rigueur exigée par mon tuteur de stage pour ce travail. Il s'agissait de répondre à des exigences de temps (le rapport devait être remis sous peu) et de qualité (être clair, illustrer les propos et surtout être juste).

C) Cas 2, les villages d'artisan : regard critique sur des projets propres à l'Agence et force de proposition.

Une deuxième évaluation a eu lieu durant mon stage. Il s'agit de celle des villages d'artisan construit dans plusieurs provinces en partenariat avec le Ministère de l'Artisanat.

En effet, dans le cadre de ses Plans de Développement Régionaux de l'Artisanat et de sa vision 2015, le Ministère de l'Artisanat avait encouragé la création de villages d'artisans. Il s'agit d'un nouveau projet de développement local visant à regrouper dans une même zone (bâtiment en dur, fermé et indiqué), un ensemble d'artisans afin de faire émerger la complémentarité et développer les synergies entre métiers. Concept situé entre une zone d'activité spécialisée et un pôle de compétitivité, il vise à former les artisans, améliorer leurs revenus et leurs conditions de travail en agissant sur la qualité des produits et leur commercialisation. Ils permettent également de sauvegarder les traditions artisanales de la région.

J'ai pu suivre l'évolution de cette évaluation puisque j'ai assisté à la première réunion sur la définition de la méthodologie et le cadrage de l'évaluation avec le Ministère. Lors de cette réunion, l'Agence a présenté sa méthodologie de travail, son expérience en la matière et sa proposition pour la mission concernée. Il était prévu que le travail s'effectue en équipe, comprenant des membres de l'APDN et du ministère, ce qui n'a malheureusement pas été le cas. Le ministère n'a pu mettre des ressources à disposition ce qui aurait permis d'avoir un regard croisé sur l'expérience.

Par la suite, j'ai activement participé à la rédaction du rapport final étant donné le court délai imposé par la direction. Face à l'urgence, j'ai aidé mes collègues dans la rédaction de la synthèse.

Le chargé d'évaluation qui a réalisé les missions de terrain m'a briefé sur l'état et la réalité de ces cinq villages d'artisan ciblés dans le rapport d'évaluation. J'ai ensuite proposé une version écrite où j'étudie pour chaque cas la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact de chaque village. J'ai également réalisé un état des lieux du secteur à l'échelle nationale et régionale sur la base d'un travail préalable de mon collègue. Enfin, j'ai participé à l'exercice de synthèse et à la réalisation d'une présentation du rapport final.

Cet exercice, au-delà de m'avoir entraîné à travailler rapidement sur un sujet peu maîtrisé concernant des établissements inconnus, m'a permis de me faire une idée sur l'approche ministérielle et la gestion des projets institutionnels. En effet, cette évaluation s'est révélée fort utile puisqu'elle a mis en exergue de nombreuses limites de ces villages :

- La pertinence n'est pas toujours visible puisque certains villages ont été construits dans des lieux isolés ou peu accessibles limitant la visibilité des artisans et la commercialisation des produits.
- L'efficacité est plus que remise en doute face au nombre de villages fermés (seul celui de Taza présente des résultats corrects). Cela est dû aux défaillances des associations gestionnaires (parfois peu impliquées), aux conflits d'ordre politique (avec le ministère, entre des membres) mais également à la faible commercialisation et l'absence d'amélioration des conditions et qualité de travail. Enfin, il n'existe aucun accompagnement de la part du ministère ni de services normalement prévus : formation, accompagnement des artisans, gestion du centre...
- L'efficience est remise en question au vu des budgets globaux mobilisés par les partenaires (souvent à hauteur de 7 millions dont 4 financés par l'Agence). Des surcoûts ont souvent été notés lors des travaux et les villages connaissent des problèmes de fonctionnement à cause du refus de paiement des loyers. Au vu de l'inefficacité de ces centres, ces investissements sont inefficients.
- Les impacts sont également minimes puisque les artisans n'ont pas vu d'évolution positive de leurs activités, au contraire, certains ont noté une régression des ventes et souhaitent quitter ces villages. De plus, ces centres ne participent pas clairement à la sauvegarde des savoir-faires et la valorisation des métiers artisanaux.

J'ai ainsi pu réaliser que l'approche des ministères reste très descendante (parallèle avec un enseignement d'analyse des politiques publiques suivi à sciences po) et déconnectée du terrain. Cela est visible dans le choix des emplacements mais aussi les choix de construction (espaces fermés, peu propices à attirer l'œil du client), les relations avec les associations gestionnaires (comportement des « bureaucrates du niveau de la rue » et réappropriation des projets). Cette évaluation a également montré le manque d'accompagnement une fois les infrastructures construites : pas de directeur mis à disposition, pas de formation, pas de promotion, pas de suivi... Cela conforte l'approche de l'APDN dans sa démarche ascendante et participative qui vise à inclure la population dès la formulation des projets et se baser sur des dynamiques de terrain.

D) Apport du travail et regard critique sur les pratiques d'évaluation

J'ai ainsi pu appréhender la méthode d'évaluation et la confronter à l'apprentissage théorique reçu à l'université : analyse des politiques publiques (M1 Bordeaux) et Evaluation des Politiques Publiques (M1 Casablanca).

Cela m'a permis de mettre en application ces enseignements mais aussi de les adapter à la réalité de terrain : question de temps, de moyens, disponibilité de l'information, biais inévitables...

En effet, l'agence adopte une démarche qualitative basée sur les enquêtes de terrain et reste en contact permanent avec l'objet d'étude. Elle est généralement impliquée de près ou de loin dans la mise en place ou gestion des projets qu'elle évalue. Il s'agit donc d'une pratique en interne, démarche que je juge très intéressante et louable dans le cadre d'une institution. La création d'un département spécialisé est la preuve de sa bonne volonté. De plus, ses évaluations restent critiques (cas des villages d'artisans, locaux professionnels) et amènent à la prise de décision (subvention dans le cas du centre de formation). Enfin, elles sont rendues publiques et diffusées afin de capitaliser l'expérience et l'expertise.

J'apprécie particulièrement la démarche même si certaines limites persistent. Il s'agit d'abord du manque de moyen/ temps: certaines missions ont été réalisées en solo alors qu'un deuxième regard est toujours bénéfique. De plus, dans le cas des villages d'artisans, certains n'ont été visité qu'une fois ce qui limite l'appréciation. De même, s'il existe une approche scientifique en théorie (méthodologie, guide d'entretien...), la réalité s'éloigne toujours des principes fixés : parfois un seul entretien réalisé, dans des conditions parfois limitées (règles des entretiens/questionnaires), pas d'analyse statistique ... Enfin il existe toujours un biais dans l'évaluation puisque l'Agence y est plus ou moins impliquée (financement des projets, regard critique, relation politique ou personnelle...). Mais cela permet de comprendre la limite des enseignements et la réalité du terrain (une évaluation n'est jamais totalement objective).

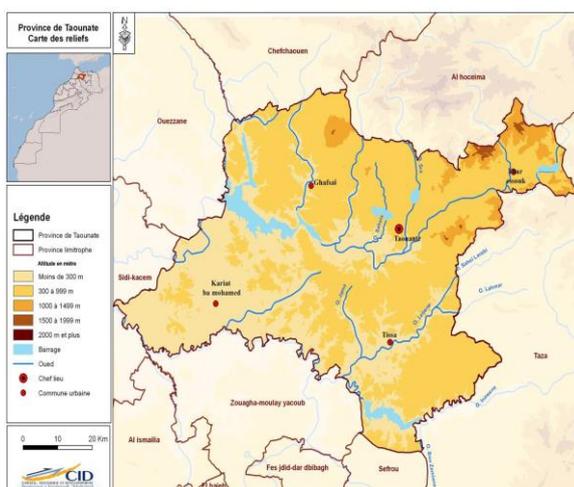
La matrice SWOT ci-dessous permet de faire un bilan de ces remarques :

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance du terrain. • Démarche d'amélioration des pratiques. • Recherche de diverses sources d'informations • Approche participative. • Travail d'équipe et échange (centre de formation) • Soins de précision et de rigueur. • Force de proposition et regard critique. • Publication de tous les rapports. • Capitalisation sur expérience. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'information disponible. • Absence de benchmarking (centre de formation). • Limite dans le traitement des entretiens (impressions des élèves du centre, analyse des mots...). • Manque de données statistiques (profil socio-économique des élèves, résultats et évolution). • Limite de temps et moyens (villages artisans). • Limite d'objectivité.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Développement des pratiques d'évaluation au sein des administrations marocaines. • Création d'un département spécialisé et mise en place programme d'évaluation. • Evaluation désormais inscrite dans les conventions de partenariat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution des ressources humaines. • Réticence des partenaires.

V. Mission 3, Saisir la diversité du territoire et étude du cas particulier de Taounate : Plan de développement provincial et plan pour le tourisme rural.

Durant le stage, j'ai pu découvrir et être impliquée dans un troisième type d'activité. Il s'agit de la planification et la mise en œuvre de la stratégie. J'ai principalement assisté à la discussion du plan de développement provincial de Taounate.

A) Lutte contre la pauvreté sur un territoire rural et agricole .



Carte et Localisation de Taounate

Taounate est une province du nord Maroc parmi les moins accessibles et les plus ruralisées (près de 90%). Cette province est également peu développée sur le plan économique avec une industrie quasi inexistante, ne reposant que sur l'agriculture (olivier et figuier principalement, céréales également). Cependant, elle regorge d'importantes potentialités naturelles, agricoles et hydrauliques grâce à ses oueds qui représentent 30% des ressources en eau du Maroc.

Cette province fait donc partie de la zone d'intervention de l'APDN qui encourage un nombre important de projets notamment pour la mise en place d'infrastructures de base (douars non accessibles par pistes), pour l'éducation mais également la santé (mise en place d'une convention spécifique sur ce point pour pallier le manque de médecins).

Elle est donc concernée par la stratégie 2013-2017 dont la phase I a été lancée depuis deux ans et qui doit désormais passer à la phase II à travers la mise en place d'un projet de développement pour la province. Même si l'APDN avait établi un diagnostic et était en mesure de proposer un plan, la province a voulu se doter d'une stratégie propre et a alors demandé à un cabinet de consulting (CID) de proposer un programme d'action. J'ai donc pu assister à des réunions de présentation de ce plan et les aider ensuite dans l'approfondissement de ce plan de développement. Enfin, mon collègue et moi avons été sollicités pour accompagner le gouverneur dans la proposition d'un plan pour le développement touristique.

B) Présentation et accompagnement dans la formulation du plan de développement : réflexion sur les démarches et acteurs du développement.



Photo de la Province de Taounate

J'ai d'abord assisté à une réunion de présentation du plan proposé par le cabinet de consulting au gouverneur de la province. Tous les participants avaient reçu la proposition au préalable et il s'agissait d'en discuter, débattre et de l'améliorer. Le gouverneur a mené la discussion en donnant son avis sur le travail rendu, les personnes présentes pouvant intervenir pour donner leur avis et suggestions.

Dans le cadre de cette réunion l'APDN était invitée à réagir sur le travail proposé par le cabinet, en tant qu'expert de la région et partenaire financier. Mon tuteur m'avait chargé d'étudier le plan proposé et d'émettre des remarques/ critiques au vu de l'approche que l'Agence avait adopté jusque là. En effet, la démarche était quelque peu différente puisque le cabinet s'est appuyé sur des analyses sectorielles davantage que sur le diagnostic de terrain comme l'Agence a l'habitude de le faire (PCD...). Il s'agissait notamment de montrer la priorité des communes enclavées et de ne pas se concentrer uniquement sur les centres urbains déjà existants avec la construction de doubles voies ou de nouveaux collèges. Il fallait également souligner la priorité du secteur de la santé, secteur identifié comme prioritaire dans le cadre du diagnostic de terrain et stratégie de l'Agence.

Apport et impressions sur le travail

Si ce travail m'a semblé complexe, il a cependant été très enrichissant. En effet je ne connaissais pas la province et ses problématiques en détail avant de me rendre sur place et j'ai donc dû travailler sur le dossier en très peu de temps. Il m'a fallu non seulement prendre connaissance du plan proposé mais également de toutes les données/ actions de l'Agence et sa position pour émettre un avis critique. Cependant, cela m'a permis d'apprendre beaucoup sur la réalité de cette province, ses enjeux et problématiques.

Finalement, les remarques soulevées par l'APDN ont été mentionnées par le gouverneur. En effet, celui-ci a émis des remarques sur la proposition et modifier les axes proposés même si la démarche l'avait globalement satisfait.

La volonté du gouverneur est de donner un cachet à la province de Taounate via la préservation du patrimoine (exemple : Ain Berda). De même, l'agriculture reste le pilier de l'économie locale et le Gouverneur n'a pas émis d'ambition démesurée quant au développement des autres secteurs. Il a également souligné l'oubli du volet « mise à niveau urbaine » afin de développer quelques treize centres émergents identifiés. Il est donc nécessaire d'améliorer l'offre de services, de logement et les conditions de vie en général afin de maintenir la population sur place. Il a ainsi proposé une reformulation du plan initial (voir annexe). Cette réunion a également permis de discuter des approches et du rôle de la « vision institutionnelle ». En effet, de tels plans de développement supposent une coordination des acteurs et des stratégies mais également un renforcement des capacités des acteurs et une bonne gestion des infrastructures.

Suite à cette présentation et aux apports du gouverneur, l'Agence du Nord a proposé d'apporter son aide et expertise au cabinet afin de les aider dans le choix des projets et des actions à cibler. J'ai donc réalisé plusieurs documents qui ont ensuite été transmis au cabinet pour prioriser les actions :

- Une fiche récapitulative des objectifs Plan Maroc Vert en accord avec la volonté de Monsieur le Gouverneur : il s'agissait de l'olivier, de l'amandier, du figuier, du câprier (à condition de réaliser la VA sur la Province et non plus dans les grands centres urbains) mais aussi de la filière laitière et des objectifs d'irrigation.
- 3 fiches récapitulatives sur les projets prioritaires de pistes, de santé et à vocation éducative. Pour ce faire, j'ai étudié les bases de projets proposées par les 44 communes rurales recensés dans le cadre des PCD. J'ai ensuite sélectionné les projets prioritaires surtout au niveau des pistes : j'en ai identifié deux par commune permettant de désenclaver les douars prioritaires (IES le plus bas). De même concernant les projets de santé ou d'éducation, il s'agissait de cibler les projets ayant le plus d'impacts sur les zones les plus enclavées. Sur la fiche récapitulative, figuraient l'intitulé du projet, le montant total, les partenaires et l'étape d'avancement.
- Une fiche indicateur : il s'agissait alors de reprendre les différents axes du programme de développement et de proposer des indicateurs de mesure selon chaque objectif spécifique, répondant à un objectif global. J'ai repris le travail entamé par mon tuteur que j'ai enrichi grâce à des recherches ou de la réflexion personnelle.

Apport et impressions sur le travail

Ces différents travaux m'ont permis de mieux connaître la province et le type de projets réalisés par l'Agence. J'ai également pu comprendre comment l'APDN priorisait ses projets grâce à son indicateur de désenclavement. Enfin, cela m'a permis d'avoir un aperçu de l'accompagnement et les relations qui existent entre l'Agence et ses partenaires directs (Conseil Provincial) ou indirects (cabinet de consulting en question). En effet d'autres rencontres ont eu lieu, afin de présenter le projet au directeur général notamment.

C) Réflexion sur le tourisme rural dans la province Taounate.

J'ai de nouveau eu l'occasion de travailler sur les projets de développement de la province de Taounate avec Monsieur le Gouverneur dans le cadre de la mise en place des Conventions de développement du tourisme rurale. Il s'agit de conventions mises en place par le Ministère du Tourisme dans le cadre de sa vision 2020. Ces programmes de développement qui rassemblent de multiples acteurs institutionnels (ministère jeunesse, urbanisme, intérieur, DGCL, Eaux et Forêts, INDH...) sont consacrés au tourisme rural. Il s'agit de convention au niveau régional proposée par la SMIT (Société Marocaine d'Ingénierie Touristique) qui avait pré-identifié des projets selon quatre axes : accueil et tourisme ; circuits ; animation et hébergement.

Dans le cas de la région Taza-Taounate-Al Hoceima, la SMIT a proposé un investissement total de 177 millions de dirhams dont seulement 12 millions étaient consacrés à la région THT. Il s'agit selon le Gouverneur d'un montant minime pour dynamiser un secteur quasi inexistant dans la province de Taounate (peu d'hôtel et structure d'accueil, peu d'offre commercialisé, peu de formation...). De plus, les quelques projets proposés pour la Province semblaient déconnectés de la réalité car infaisables (cas d'un centre d'animation près d'un barrage d'eau destiné à la consommation...) ou irréalistes (pas de porteurs de projet).

Ainsi le gouverneur a fait appel à l'APDN afin de l'aider à proposer un ensemble de projet à la SMIT, plus concrets et réalistes. Mon collègue et moi avons donc assisté à une réunion de présentation du projet de la SMIT destinée à l'ensemble des présidents de commune mais aussi des chefs de services et des acteurs du tourisme rural. Il s'agissait de présenter le programme de la SMIT et leur initiative afin de demander aux différents acteurs de proposer des projets de tourisme rural à soumettre au Ministère.

En parallèle, le Gouverneur nous a présenté un ensemble de projets qu'il pense réalisables et concrets et qui permettraient de développer le secteur de l'écotourisme en ayant des impacts directs sur la population. Nous avons réalisé une base de données avec l'ensemble de ces projets pré-identifiés en les classant par axes et en proposant un budget estimatif et des partenaires potentiels.

Nous avons programmé une nouvelle rencontre une semaine après la réunion afin d'étudier les propositions reçues par le Gouverneur de la part des communes et acteurs locaux. Mon collègue et moi avons étudié rapidement ces propositions afin de les intégrer dans la base de données. Puis nous en avons discuté avec le Gouverneur qui a émis un avis, positif ou négatif, sur chacun des

projets au regard du montant prévu, du porteur identifié, du potentiel ou des contraintes pouvant exister

Au final, nous avons proposé une base de données classée par axe ainsi qu'une fiche de « produits de tourisme rural par point d'intérêt touristique » en proposant des budgets et les partenaires financiers potentiels (voir en annexe). Le montant total des projets dépassaient finalement les 239 millions de dirhams. Le gouverneur devait par la suite prioriser les projets afin de proposer un nombre limité de projets pouvant être réalisés dans le cadre de cette Convention pour le tourisme rural.

Apport et impressions sur le travail

Une fois de plus, cet exercice m'a permis d'en apprendre plus sur la province, son potentiel touristique et les projets réalisés par l'Agence (réhabilitation de la forteresse Amergou par exemple). J'ai également pu saisir de nouveau le décalage entre l'approche ministérielle, basée sur une démarche descendante et ciblant des gros projets parfois plus « marketing » que de réelles initiatives de terrain (de plus petite échelle mais plus pertinentes). Enfin, j'ai pu remarquer les relations plus « amicales » qui existent entre l'Agence et ses partenaires. En effet, il s'agissait plus, à mes yeux, d'un service personnel rendu à un partenaire que d'un réel apport. Il n'y avait pas réellement de valeur ajoutée de la part de l'Agence (mise à part l'estimation de quelques budgets et la proposition de quelques partenaires). Nous avons davantage réalisé un travail de saisi et mise en forme informatique qu'un réel travail d'identification des projets. Cela n'enlève pas l'intérêt à ce type de tâches.

D) Bilan personnel : mise en confrontation des approches de développement et découverte du monde institutionnel.

Ces activités concernant la province de Taounate m'ont permis de mieux appréhender les problématiques du monde rural et les méthodes de développement territorial.

Ce fut notamment ma première expérience et rencontre avec le monde politique et institutionnel. J'ai pu travailler avec le gouverneur et les chefs de service et donc me faire une idée sur leur approche et méthode de travail. J'ai été très agréablement surprise par la rigueur et l'implication de ces équipes, contrairement aux idées courantes qui peuvent circuler sur le système politique et l'approche administrative. Le gouverneur s'est montré réaliste et surtout très au point sur son territoire, ses enjeux, ses potentialités. J'ai aimé son implication, son ouverture à la discussion et sa disponibilité pour la population.

Ce fut également l'occasion de réfléchir et discuter les différentes approches du développement mais également se questionner sur la notion de priorité.

En effet, deux approches ont été confrontées lors des premières réunions : celle plus ministérielle adoptée par le cabinet qui se base sur une approche par secteur et celle plus locale adoptée par l'Agence qui repose sur des propositions et initiatives de terrain. Si la première est plus détachée de la réalité et prend moins en compte les spécificités ultra-locales, elle est soutenue par les représentants et donc plus facilement finançable. La seconde, qui répond aux attentes et volontés

de la population et renforce les initiatives locales est parfois plus risquée. Quelle que soit l'approche choisie, les acteurs semblent être dans la même logique de valorisation du territoire.

Enfin, j'ai pu réfléchir quant à la notion de « priorité » qui semble être relative et difficile à évaluer. L'APDN a fait le choix d'utiliser un indice, calculé de façon mathématique mais, prend également en compte les spécificités, priorités occasionnelles... Cette priorisation est beaucoup plus difficile à établir dans le cas d'une approche centralisée. De même, la priorité dépend des « conceptions du développement » : des approches plus économistes basées sur la valorisation des chaînes de valeur, l'approche par l'éducation, la vision environnementale et la prise en compte des externalités négatives... Cette activité m'a donc principalement permis de me questionner sur les enjeux du développement territorial et ses diverses modalités.

VI. Observation et participation aux tâches quotidiennes de la Direction de la Stratégie et la planification : un travail de proximité au service du territoire.

Ces trois mois de stage auront aussi été l'occasion de participer à de nombreuses tâches et projet de la Direction. L'équipe m'a très vite associée à l'ensemble des dossiers en cours et m'a toujours proposé de participer aux différents projets. Chaque nouvelle expérience fut l'occasion d'en apprendre plus sur les actions et le fonctionnement de l'Agence, sur la région Nord et ses enjeux, sur le système politique/ institutionnel marocain et son fonctionnement et d'enrichir mes compétences. Le tableau ci-dessous résume ces différentes actions et le bilan que j'ai pu en tirer.

Activité	Description	Bilan personnel/professionnel
Programme de Développement pour la Qatar Foundation <i>Semaine 1</i> <i>Equipier : Khalid Benomar</i>	<p>Contexte : le Qatar ayant exprimé son projet d'aide au développement au Maroc, l'APDN voulait préparer un programme à proposer. Il concernait les 17 communes identifiées comme prioritaires dans le Nord (IES faibles – Axe 1 stratégie)</p> <p>Descriptif :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Présentation en cours par mon tuteur. - Faire une monographie rapide de la commune + enjeux principaux + actions proposées - Slides récapitulatifs par province et par secteur. 	Ce fut la première activité réalisée (jour de mon arrivée) donc l'occasion de découvrir l'Agence. <ul style="list-style-type: none"> - Connaître les actions/ projets de l'agence - Identifier les principaux problèmes de développement dans le Nord. - Comprendre le fonctionnement de l'Agence et sa démarche de recherche de partenaire - Se familiariser avec les méthodes de présentation de projets pour des financeurs.
Diagnostic de terrain des centres féminins dans la province de Larache. <i>Semaine 3</i> <i>Equipière : Latifa Chbanat.</i>	<p>Contexte : construction par l'Agence de plusieurs centres féminins dans le cadre du PDI (Programme de Développement Intégré) mais non fonctionnel. Les visites de terrain devaient identifier les problèmes et proposer des solutions.</p> <p>Descriptif :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visites des 2 centres de Souk Tolba et Rissana Chamalia - Entretiens avec les présidents de communes - Identification des problèmes : absence d'équipement dans le premier cas malgré une 	Ce fut l'une des premières sorties sur le terrain. <ul style="list-style-type: none"> - Comprendre la réalité de terrain : douar, pistes, enclavement, état des infrastructures. - Prendre en compte les aspects politiques : problème de trafic de drogue, faiblesse des moyens dans l'autre... - Saisir les enjeux de développement : précarité, déscolarisation, conditions

	<p>association gestionnaire dans le second.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solution : Latifa a par la suite établi une liste d'équipement pour le premier centre et cherché une association pour le second. 	<p>du travail agricole.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observer le travail d'accompagnement de projet et l'identification de porteur. - Prendre du recul sur les projets et comprendre les dysfonctionnements.
<p>Réunion avec des cabinets de consulting pour la présentation de projet de développement</p> <p><i>Semaine 3</i> <i>Equipier : Khalid Benomar ; Moncif Amezane.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réunion avec un cabinet chargé de l'élaboration d'un plan de gestion des déchets industriels, agricoles et médicaux de la région THT (phase diagnostic). - Réunion de présentation d'un plan de gestion pour les déchets ménagers de la région TT à la wilaya de Tanger. - Réunion avec un cabinet mandaté par le Ministère, chargé de la création d'un pôle de compétitivité halieutique au Nord. 	<ul style="list-style-type: none"> - Découverte des protocoles et hiérarchies politiques : attente, placement, choix de la langue... - Mieux connaître les méthodes des cabinets de consulting (manque d'expertise de ces cabinets étant donnée la durée des missions et es moyens techniques à disposition). - Aperçu sur l'étendu de l'expertise de l'Agence : mon tuteur étant capable d'intervenir sur tous les sujets. - Connaître problématiques locales (même si les présentations sont parfois très techniques).
<p>Rencontres/réunions de travail avec différents ministères.</p> <p><i>Semaine 3</i> <i>Partenaires : Khalid Benomar ; Moncif Amezane.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Réunion avec le Ministère de l'Artisanat pour relancer une coopération au point mort avec l'Agence sur les PDRA (Plan Directeur Régionaux pour l'Artisanat) débouchant sur la proposition au Ministère de quelques projets prioritaires (identification dans les PCD et PDP). - Réunion de présentation du bilan du CRT (Conseil Régional Touristique) de Tanger et réélection du directeur : discussions autour des actions réalisées et débat sur le bilan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre l'approche du ministère et les dissensions avec l'Agence : approche centralisée VS approche de terrain basée sur un recensement des projets et une identification des porteurs locaux. - Saisir les relations de l'Agence avec ses partenaires : l'APDN est vue comme un partenaire incontournable par les acteurs institutionnels qui reconnaissent son expertise.
<p>Proposition de pistes de partenariat avec des organisations internationales</p> <p><i>Tutelle de Khalid Benomar</i> <i>Semaines 11</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - UPM : identifier les axes d'action de l'UPM et le type de projets soutenus afin de leur proposer des pistes de partenariat. Réalisation d'une présentation sur l'agence, ses domaines d'intervention et proposition d'actions de coopération. - UNESCO : identifier les axes convergents et mettre en avant l'approche holistique de l'Agence sur les projets culturels et le patrimoine du Nord.. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etre capable d'identifier les axes d'intervention convergents (ce qui demande de maîtriser la stratégie et les projets en cours/ à venir de l'APDN). - Faire une présentation concise et claire pour des organisations qui ne connaissent pas les actions de l'Agence.
<p>Recevoir des porteurs de projet de la société civile afin de proposer des actions au directeur général.</p> <p><i>Semaines 7 à 9</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Journée gouvernance locale : organiser avec 5 partenaires institutionnels (ONDH, Université) ou civils (associations) une journée d'échange sur la gouvernance et la convergence locale pour la mise en place d'un plan d'action commun dans le cadre de la régionalisation avancée. - Agenda scolaire : Proposition de l'ancienne 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité à représenter l'APDN : connaître et exposer la stratégie, exposer les actions en lien avec le thème. - Identifier les potentialités de partenariat : points communs avec l'Agence, modalités de coopération et convergence dans la démarche.

	<p>doiyenne de l'université d'un partenariat pour la diffusion d 'agenda scolaire avec des conseils orientation/ organisation du travail. Ce projet sera finalement mis en attente au vu du cout et du manque de visibilité sur son impact.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Journées du développement durable AMED : ces journées sont organisées annuellement par une association tangeroise qui voudrait en faire un rendez-vous institutionnel et faire du développement durable un enjeu commun. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacité de rédaction et concision : présenter l'action de façon simple et concise au Directeur Général en proposant des pistes.
<p>Proposition d'un programme de développement pour la coopération espagnole (AECID)</p> <p><i>Semaines 12- 13</i> <i>Partenaires :</i> <i>Khalid Benomar (lignes directrices, correction), Latifa Chbanat et Moncif Amezane (élaboration des indicateurs)</i></p>	<p>Contexte : L'AECID intervient principalement sur des projets éducatifs, d'où la proposition par l'APDN d'un programme axé sur l'amélioration de l'accès à la scolarisation.</p> <p>Descriptif :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lignes directrices établies par Khalid Benomar : 4 axes d'intervention (minibus, internat, Dar Talib, préscolaire) sur des provinces prioritaires (Taza et Chefchaouen) - Sélection des projets - Réalisation d'une base de données (localisation, cout, partenaire, indicateur) - Réalisation d'une présentation des projets (impacts, pertinence, stratégie...). 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire une présentation concise et claire pour des organismes extérieurs. - Comprendre le fonctionnement de l'Agence et sa démarche de recherche de partenaire. - Comprendre le calcul des indicateurs réalié par mes collègues qui sont partis des données initiales (déperdition, analphabétisme, nombre d'élèves) afin de les rectifier par l'impact des projets proposés (accès au secondaire, filles scolarisées, distance à l'école...). - Rapidité de travail (2 jours pour la proposition de ce programme).

VII. Bilan : une expérience humaine et professionnelle riche au sein d'un organisme accueillant.

A) Des progrès en termes de compétences grâce à la confiance accordée et la diversité des activités.

Finally and as shown by the multitude of activities carried out during the internship, these 3 months have been a real experience both professional and personal. In fact, I can only emphasize the diversity of aspects of the work of the Agency studied and approached. This is explained by the confidence that was granted to me and the attitude of the whole of the team that has always involved me in the files. In fact, my tutor has always associated me with his work even with external instances and has entrusted me with tasks, alone or in a team, translating his confidence. If this has allowed me to learn a lot and to gain in know-how and know-being, this has not been easy to manage at the present moment and I have sometimes put in question my skills and my abilities to do what was asked of me. However, I could call on the whole of the team in case of need (despite their workload). Likewise, when I shared my difficulties with my tutor, he was able to show himself available to help me and give me confidence.

I therefore particularly appreciated the fact of being able to follow a multitude of files and of being considered as a « resource » potential for certain tasks (evaluation of villages

d'artisan...). Malgré des moments de doute et de manque de confiance, j'ai finalement appris beaucoup des difficultés rencontrées.

Ces difficultés ont souvent été dues à un manque de maîtrise des relations professionnelles et du fonctionnement de l'Agence et, au sens large, du milieu politique/ institutionnel. En effet, il existe une hiérarchie et un protocole qui m'étaient jusque-là étrangers (aucune expérience dans l'administration). De même, le manque de communication a quelques fois atteint la qualité du travail et engendré quelques tensions. Plus que des compétences professionnelles, il s'agit là de relations personnelles et des savoir-être à acquérir. (On peut ici faire référence à la sociologie des organisations de CROZIER qui résonne en termes de stratégie des individus.)

Une autre difficulté rencontrée concerne la pression et les délais imposés ainsi que l'implication exigée par mon tuteur. En effet, Mr Benomar est un tuteur très investi, entièrement dévoué à son travail et complètement impliqué dans l'ensemble des tâches. Sa conception du travail fait de lui un Directeur exigeant qui attend beaucoup de ses équipiers. Il exige ainsi un rythme (mais également une qualité) élevé. Cette pression a parfois été dure à gérer, mais se révèle formatrice. De plus, malgré son exigence, mon tuteur a toujours souligné la qualité du travail (une fois amélioré suite à ses critiques) ce qui permet de trouver une forme de reconnaissance et du sens à cette implication.

Enfin, ce stage a été plus qu'une simple expérience professionnelle et m'a également permis d'apprendre beaucoup sur le plan personnel, intellectuel et de gagner en savoir-être. Les relations avec l'équipe de travail dépassant le simple cadre professionnel m'ont permis de m'accomplir pleinement dans ce stage et d'apprendre sur une multitude de sujet y compris sur moi-même et mes limites. J'ai également pu échanger sur les difficultés et remarques que j'avais à émettre, sur les efforts que je dois faire et sur les points à améliorer.

Bilan par compétences :

Professionnelles en gestion de projet	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître les différentes phases de conception : diagnostic, documents de projet, validation des projets, convention et circuit administratif. • Diagnostic : identifier les problèmes et solutions envisageables, cibler les acteurs de terrain, identifier les dynamiques locales. • Réalisation d'un document de projet : hypothèses, objectifs généraux et spécifiques.
Professionnelles, autre	<ul style="list-style-type: none"> • Apprendre à négocier, convaincre et concilier les avis en interne (collègues) et avec les partenaires. • Effort d'analyse : identifier les problèmes, les solutions, les positions et les démarches pour agir en conséquence.
Connaissances	<ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la maîtrise de la langue arabe : réunion institutionnelle, lecture et traitement de document, visite de terrain et langue courante. • Connaître les problématiques du monde rural et les acteurs de développement territorial. • Connaissance et Découverte du système politique et institutionnel marocain : hiérarchie interne, connaître l'organisation territoriale, découvrir les relations avec les élus, le circuit administratif, les conflits et sujets politiques.
Personnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'adaptation et d'intégration au sein d'une équipe et d'un environnement : langue, poste, hiérarchie, protocole. • Rapidité de travail et implication personnelle. • Gestion des relations humaines et stress. • Enrichissement de la réflexion personnelle sur le développement, les approches existantes et regard critique sur l'enseignement universitaire.

B) Réflexion sur le développement et prise de recul avec l'enseignement théorique permettant de mieux cibler mon projet professionnel.

Ce fut surtout une expérience enrichissante sur le plan intellectuel au vu de l'ensemble des réflexions et cheminements menés. En effet, ce stage m'a permis de mettre en application ou justement de prendre mes distances avec les enseignements reçus à l'université, de remettre en question des préjugés et d'apprendre sur le développement, le Nord Maroc et les relations humaines.

Concernant les enseignements universitaires, ils m'ont été utiles dans un sens puisque j'ai pu en appliquer certains. Il s'agit notamment de la gestion de projets (arbres à problèmes, hypothèses, documents de projet...). Le vocabulaire m'était déjà familier et la démarche théorique également. La réalité est évidemment quelque peu différente de l'enseignement, il existe un grand nombre de contraintes à prendre en compte notamment le temps, la langue, les spécificités locales, le calendrier (ici électoral...). De même, les enseignements reçus sur l'évaluation des politiques publiques, leur analyse et leur conception m'ont permis d'avoir un regard critique et de mieux saisir certaines activités (évaluation des villages d'artisans notamment). Si ces cours étaient principalement axés sur le modèle français, il existe de grandes similitudes dans l'approche « administrative ». Enfin, les enseignements concernant l'Histoire du Maroc, les enjeux de développement (problèmes économiques et sociaux) ou encore les notions en sociologie m'ont permis de mieux saisir les enjeux et le travail de l'Agence sur la région. En termes de compétence, la cadence de Sciences Po Bordeaux et les nombreux entraînements à l'oral m'ont été plus qu'utiles.

Ce stage a cependant été l'occasion de prendre du recul sur mes enseignements concernant le « développement », ses enjeux, les approches existantes. En effet, j'ai pu souligner le décalage entre certains questionnements abordés à l'université et la réalité du terrain : l'existence des partis politiques ou la notion d'individus dans les pays du Sud sont des concepts certes intéressants mais peu en prise avec la réalité quotidienne du travail de l'Agence. Il existe un fossé parfois frustrant entre les enseignements et le terrain. De même la notion de « Pays du Sud » au sens large me semble de plus en plus désuète et stéréotypée puisqu'elle ne peut clairement pas traduire concrètement des problématiques spécifiques locales. J'ai également pu prendre en considération la relativité des enseignements : il est impossible de tirer des constats transversaux et invariables. Cela renvoie à de nombreux concepts en sociologie sur la stratégie et l'adaptation des individus, la relativité et les stratégies développées.

Ce fut également l'occasion de remettre en question un grand nombre de préjugés ou présupposés, concernant notamment le milieu politique et administratif marocain. La première réunion avec le Gouverneur de la province de Taounate fut la plus marquante. J'ai été agréablement surprise par son implication, sa connaissance du terrain et son rôle au service du développement. Les expériences suivantes auprès des élus et représentants institutionnels m'ont une fois de plus montré que chaque cas est particulier selon le contexte (cas de la commune de Rissana et l'enjeu du trafic de drogue), la personnalité, le calendrier (enjeu électoral). De même, il existe de nombreux préjugés sur le « Nord » et sa « mentalité » qui ont renforcé ma conviction concernant la nécessité de bien connaître le territoire sur lequel on intervient afin de pouvoir au mieux le servir.

Sur ce point, ce stage m'aura surtout permis de prendre conscience de l'importance de connaître le terrain sur lequel on travaille, ses enjeux, ses acteurs, les projets qui existent ou ont été expérimenté et avant tout la volonté de la population. Cela m'a permis de réfléchir plus en détail sur mon orientation et mon avenir professionnel. J'ai eu l'occasion de travailler (de loin) avec des consultants mandatés notamment par l'Union Européenne. S'il est clair que ce sont des experts dans un domaine, ils ne maîtrisent parfois pas le territoire sur lequel ils interviennent et ses spécificités, ce qui limite clairement leur apport (exemple d'un expert de l'intercommunalité intervenant sur la province d'Al Hoceima). De plus, ces « experts » ont tendance à avoir une vision normée voir stéréotypée influençant l'action et la réflexion de terrain. Alors qu'un échange et une écoute des « experts et acteurs de territoire » seraient profitables à leurs interventions, j'ai pu ressentir une déconnexion entre les différents acteurs. Enfin, leur légitimité est parfois douteuse, de même que j'ai pu remettre en question la mienne.

J'ai également pu travailler avec différents cabinets de consulting. Leur rôle est particulièrement intéressant puisqu'ils interviennent sur une multitude de dossier aux thématiques variées et que les équipes sont souvent pluridisciplinaires. Ils sont une véritable force de proposition et, en théorie, réalise un travail de terrain puisqu'un diagnostic est souvent nécessaire avant toute proposition. Cependant, j'ai remarqué plus de limites à ce type de travail :

- Les moyens accordés (ressources humaines et financières) sont souvent limités ce qui influe sur la qualité et l'approfondissement du travail effectué ;
- Les consultants ne sont pas des spécialistes du territoire mais souvent d'un domaine ce qui limite également la qualité du travail ;

- L'approche est souvent plus proche de celle des ministères, c'est-à-dire descendante et sectorielle que celle adoptée par les experts de terrain (ascendante et globale).

J'ai ainsi préféré l'approche de l'Agence du Nord et de ses experts (y compris l'équipe Targa Aide). Le souci d'être à l'écoute de la population, de concilier les approches ministérielles et purement locales et de connaître au mieux son territoire sont les bases de l'approche du développement. De plus, l'Agence privilégie des actions intégrées qui prennent en compte la diversité des secteurs et leur complémentarité afin d'avoir un plus grand impact sur la population. Enfin, la diversité des profils permet de porter un regard transversal sur les projets et de penser la globalité du projet : des ingénieurs, des juristes mais aussi des économistes, des architectes...

C) Regard critique sur l'APDN : une démarche innovante et prometteuse à l'origine de la qualité des actions pour le développement territorial.

Au final, j'ai été très agréablement surprise par la qualité du travail de l'Agence même si certaines remarques peuvent être émises comme le montre la matrice ci-dessous.

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Approche adoptée : stratégie propre à l'agence basée sur approche participative et ascendante donc connectée à la réalité de terrain. La stratégie de l'agence oriente l'ensemble de ses actions ce qui lui donne une cohérence et une pertinence. • Proximité avec les élus et la population : des acteurs à l'écoute, des échanges permanents, une marge de manœuvre et une capacité d'adaptation de l'action de l'Agence au territoire. • Un regard autocritique : capacité de prendre du recul sur les projets effectués, de capitaliser les activités et, depuis peu, d'évaluer les projets réalisés. Innovation et preuve de prise de recul • Des équipes plurielles et diversifiées : des profils différents et complémentaires permettant d'avoir une vision transversale et d'anticiper toutes les difficultés éventuelles. • Marge de manœuvre des employés dans le choix des projets : force de proposition et possibilité pour chacun de participer à « l'œuvre de l'Agence ». • Forme de transparence de l'action de l'Agence : une des seules administrations aussi transparente et accessible, publication des rapports, communication sur les projets, site internet complet... 	<ul style="list-style-type: none"> • Forme de déconnexion ou manque de communication entre les directions de stratégie et celle d'exécution : les chargés de projet manquent parfois de visibilité sur la démarche globale et l'orientation de l'Agence. Il n'existe pas de communication permanente sur le suivi et l'avancement des projets permettant à la stratégie de mieux anticiper la planification. • Manque d'implication de la part de certains employés : cela se traduit par un manque de respect des horaires, une faible implication et rigueur de travail et un manque de volonté. Cela ne concerne évidemment pas toute l'agence mais présente un risque puisque celle-ci repose sur des personnes piliers qui gèrent l'ensemble de l'information et effectuent le plus gros du travail. • Esprit d'équipe limité (dû au contexte particulier du déménagement et l'agencement des nouveaux locaux) : manque de contact permanent, d'esprit d'Agence clairement identifiable. • Divergence sur l'identité de l'Agence : tous les employés n'ont pas la même vision sur le travail de l'Agence et son rôle (certains la voient comme un bailleur, d'autres comme un expert, d'autres comme un catalyseur). La dimension développementaliste n'est pas toujours bien perçue par les employés eux-mêmes.
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • La régionalisation avancée : dans le cadre de la délégation de compétence, l'Agence peut jouer un vrai rôle d'accompagnement et d'expert du territoire. • Le déménagement sur Tanger : proximité de terrain, suivi des projets et éloignement des ministères. 	<ul style="list-style-type: none"> • La régionalisation avancée si l'Agence devient un simple fond financier au service d'une région. • Le déménagement sur Tanger : manque de motivation des effectifs, départs des employés, faible implication au travail.

CONCLUSION

Finalement ce stage de trois mois fut une expérience professionnelle et personnelle particulièrement enrichissante en lien directe avec mon parcours universitaire.

Ces trois mois ont été intenses en apprentissage grâce à l'accueil et la confiance accordés par l'équipe. J'ai très vite été associée à l'ensemble des dossiers et j'ai pu participer à un grand nombre d'activités.

Le stage s'est principalement articulé autour de la création et mise en place d'un projet de développement sur le parc de Bouhachem. Grâce à un travail d'équipe, j'ai pu participer à la conception, la définition et l'ébauche de la mise en place de ce projet axé sur un territoire délimité et sur le secteur du tourisme rural. Depuis le diagnostic de terrain jusqu'à la signature des conventions j'ai pu assister et contribuer à la « gestion d'un projet » associant plusieurs partenaires. Cela m'a permis non seulement de développer mes compétences en conception/gestion de projet mais aussi en termes de négociation, analyse, rédaction ou encore travail d'équipe.

J'ai également pu participer à d'autres activités comme la rédaction de rapport d'évaluation sur 2 projets réalisés par ou en partenariat avec l'Agence (centre de formation et villages d'artisanat) ou encore le suivi des plans de développement provinciaux (pour le cas de la province de Taounate).

J'ai enfin pu observer l'ensemble du travail de l'Agence, tant sur le plan administratif, qu'opérationnel, de suivi, d'analyse ou de planification.

Au final, ces trois mois m'ont permis de consolider et gagner en compétences professionnelles et personnelles, de développer des savoir-être et savoir-faire et de réfléchir quant à mon orientation professionnelle. J'ai particulièrement apprécié l'environnement de travail malgré quelques remarques à noter. L'objectif de départ visant à connaître les problématiques du monde rural, avoir un panorama des acteurs et mécanismes de développement territorial, avoir des capacités de persuasion et raisonnement ou encore préparer des documents et rapports de projets ont clairement été atteints.

LISTE DES ABREVIATIONS UTILISEES /

APDN : Agence pour la Promotion et le Développement du Nord

IES : Indice d'Enclavement Social

HCP : Haut-Commissariat au Plan

TT : Tanger Tétouan

THT : Taza-Al Hoceima- Taounate

EPP : Evaluation des Politiques Publiques

RBIM : Réserve de la Biosphère Intercontinentale Méditerranéenne.

PCD : Plans Communaux de Développement

DGCL : Direction Générale des Collectivités Locales

INDH/ ONDH : Initiative / Observatoire Nationale du Développement Humain.

AMED : Association Marocaine pour un Environnement Durable

PDP : Plan de Développement Provincial

UPM : Union pour la Méditerranée.

UNESCO : Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

BIBLIOGRAPHIE :

Le présent rapport utilise les données mises à la disposition par l'Agence de Développement et, en majorité disponible, sur le site internet : apdn.ma à la page « publication ». Il s'agit notamment :

- Plateforme stratégique 2013-2017 ;
- L'Agence du Nord : un catalyseur de développement ;
- Situation et défis du monde rural et développement régional face aux transitions, expériences de l'APDN ;
- Rapport d'Etat des lieux territorial du Nord 2013 ;
- Etude pour l'Elaboration du PDRES pour la région de Taza - Al Hoceima -Taounate, Sept. 2013 ;
- Etude pour l'élaboration du Plan de Développement Régional de l'Economie Sociale pour la région de Tanger Tétouan (PRDES) ;
- Potentialité des Plantes Aromatiques et Médicinales dans le Nord (Phase I).

D'autres ressources ont également été utilisées :

A. DAGNINO, « *Le Parc naturel régional expérimental de Bouhachem Région du Rif, Maroc - La Tournée De Foret Méditerranéenne* », *Forêt méditerranéenne* t. XXVIII, n° 1, mars 2007.

M. ATER et Y. HMIMSA, « *Agrodiversité des agroécosystèmes traditionnels du pays Jbala (Rif, Maroc) et produits de terroirs* », *Options Méditerranéennes*, A 104, 2013 – Indications Géographiques, dynamiques socio-économiques et patrimoine bio-culturel en Turquie et dans les pays méditerranéens

ANNEXES

Feuille de route diagnostic de terrain :

Objectif :

- ✓ Rencontre les élus / représentants institutionnels pour présenter le projet, discuter de leurs attentes, voir leur réceptivité
- ✓ Rencontrer les acteurs locaux : gîteurs, restaurateurs, guides, coopératives, population
- ✓ Faire un état des lieux des circuits, aménagements touristiques
- ✓ Vérifier le potentiel et hypothèses de départ.

Les élus

- Mesurer leur réceptivité et motivation pour le projet
- Demander leurs attentes/ espérances
- Voir quels sont les secteurs prioritaires
- Identifier 1 projet piste ou éducation par commune pour ensuite prioriser.

Les gîteurs/ restaurateurs

- Voir l'état de chaque gîte et potentiel accréditation/ labellisation clé verte
- Mesurer leur motivation et implication
- Faire un état des lieux de la connaissance du terrain, des autres gîteurs, des opérateurs...
- Faire une liste des besoins (à prioriser et analyser ensuite)

Les guides

- Mesurer leur intérêt et degré de formation/ connaissance
- Connaître les activités proposées
- Faire un état des lieux des relations entre guide
- Faire une liste des attentes

Les coopératives/ AGR/ associations

- Voir le type d'activités proposées
- Voir l'imbrication et les relations avec le secteur touristique
- Faire un inventaire des associations
- Faire un état des lieux de la filière samet/ PAM
- Voir le degré d'intérêt pour le projet
- Faire liste des besoins

Population locale

- Mesurer leur ressenti vis-à-vis du tourisme rural
- Connaître leurs envies et besoins

Compte rendu diagnostic de terrain projet bouhachem

DIAGNOSTIC DE TERRAIN PROJET PARC BOUHACHEM		
COMPTE RENDU N° 1	date 9 au 10/02/2015	CR de Bni Leit El Oued et Tazoute.
MISSION ORGANISEE PAR : APDN		
OBJECTIFS DE LA MISSION Faire un état des lieux des circuits et de l'offre touristique existants ; rencontrer les acteurs de terrain : élus, associations et coopératives, acteurs touristiques.		
PARTICIPANT(E)S : AMEZANE Moncef - BENOMAR Khalid- FAUGEROLLE Coline		
ORDRE DU JOUR Diagnostic de terrain pour le montage du projet pilote de Bouhachem.		
OBJECTIF : L'objectif de cette mission était d'établir un état des lieux de l'offre touristique en testant les circuits et gîtes présents sur les 3 communes. Le but était également de rencontrer un maximum d'acteurs de terrain (institutionnel, économique ou civil) afin de dresser un bilan des priorités de développement et du potentiel existant.		
La commune de Bni Leit : Offre touristique et acteur de terrain		
<p>La mission a débuté sur la commune de Bni Leit où Mohammed Amdoun, le responsable de l'association locale et titulaire d'un master en écotourisme nous a présenté une artisane, productrice de Mendil. Les problèmes qu'elle évoque sont : la difficulté de commercialisation, le monopole d'un revendeur, la faible rentabilité de l'activité (50DH, le mendil fabriqué en une semaine, revendu 200 par les intermédiaires). Nous avons ensuite rencontré le gîteur Abdeslam Ben Tmim au douar Tayenza avant de tester le premier circuit proposé par l'association. Ce circuit de 5km, de faible difficulté, est accessible aux familles mais ne comporte aucun balisage, aucune signalétique. Il existe cependant au bout du circuit la maison forestière (Eaux et Forêts) présentant un grand potentiel (emplacement, proximité de la route) mais laissée à l'abandon (projet de l'association). De retour au gîte nous avons pu « évaluer » l'offre de repas avant de nous diriger vers Tazoute. Cette route traverse des lieux spirituels importants, notamment le très connu sanctuaire de Moulay Abdeslam mais encore le palais de Moulay Yazid, encore un fort potentiel mais peu valorisé (aucune indication...). Nous avons ensuite rejoint le gîte de Mohamed Karmou au Douar Lahcen, également diplômé en écotourisme. Ces visites nous ont permis d'observer le potentiel naturel (vue panoramique, paysage) mais sa faible valorisation (aucune indication et signalétique). Les échanges avec les gîteurs nous ont permis d'en connaître plus sur les enjeux des deux communes : accès à l'eau, manque de mini bus, absence d'infrastructure sportive ... et l'offre touristique : faible sensibilisation des gîteurs aux techniques d'accueil, absence de communication, faible lien entre les acteurs de terrain.</p>		
Circuit sur la commune de Tazoute.		
<p>La matinée du deuxième jour a été consacrée à l'état des lieux des circuits sur cette deuxième commune. Le diagnostic est similaire : un grand potentiel mais une faible valorisation. Nous avons également pu tester le circuit allant jusqu'au sanctuaire, lieu d'une grande beauté mais pollué. Il s'agit d'un enjeu important pour le projet : protéger le patrimoine et sensibiliser. De plus la question de la sécurité sur ces circuits s'est posée : intervention des services de santé ... Nous avons également échangé sur les potentialités du territoire et notamment le projet de plantes aromatiques et médicinales du gîteur. Les problèmes se révèlent récurrents : absence de filière de commercialisation.</p>		
Rencontre avec le Président de la CR d'El Oued et visite de terrain.		
<p>Nous avons ensuite rencontré le président de la commune d'El Oued ainsi que les représentants de douars. Cette réunion était l'occasion de présenter le projet et d'échanger sur la mise en place d'un plan d'action pour le tourisme, les forces et faiblesses mais également les priorités de développement de la CR. Si la discussion a eu tendance à tourner en doléances, certains problèmes ont semblé majeurs : le manque</p>		

d'ambulance dégradant le service de santé, l'absence de souk réellement formel et le lieu de commercialisation des produits du terroir ainsi que l'absence de structures de sport/ culture et le problème transversal d'accès aux douars.

Le Président nous a ensuite fait visiter différentes structures valorisant les produits locaux ce qui nous a permis de voir le potentiel et la dynamique qu'il existe sur ce territoire :

- Centre de formation pour jeune fille en couture : ce centre est bien équipé et accueille des jeunes filles en déperdition scolaire ou déscolarisée ;
- Centre de formation pour jeune garçon en travail du bois : les produits sont d'une grande qualité ;
- Centre de formation et pépinière de plantes aromatiques et médicinales : il s'agit d'un projet très prometteur en partenariat avec l'INDH pour la plantation de PAM (2 serres), la production et la transformation (couscous aux PAM, PAM en sachet...) ;
- Coopérative de trituration d'olive : manque de matériel pour satisfaire l'activité des producteurs locaux ;
- Atelier d'artisanat d'une jeune femme produisant des mendil, de la broderie et autres tissus de façon artisanale (2 machines à tisser). Elle commercialise également des PAM/ produits de terroir.

Le problème qui revient pour chacun de ces acteurs reste l'organisation d'une filière de commercialisation. C'est pourquoi le tourisme est un débouché intéressant et que les gîteurs ont déjà pris contact avec ces associations dans le but de valoriser leurs produits (forme de partenariat). Ainsi la mise en réseau des acteurs semble primordiale. Le président de la commune de Bni Leit était également présent et doit nous recontacter pour affiner le diagnostic de la CR.

Conclusion :

Le potentiel touristique se confirme et s'articule autour de :

- Un noyau de jeunes acteurs associatifs, diplômés en écotourisme et connaisseurs de la région ;
- Des activités économiques diverses et artisanales : de réels savoir-faire conservés ;
- Une volonté et une dynamique de territoire pour un développement intégré.

Cependant il existe des freins importants :

- Absence de coordination entre les acteurs et faible mise en réseau ;
- Problème de commercialisation des produits de terroir ;
- Absence d'approche environnementale et sensibilisation à l'écologie.

Extrait du document du projet du Parc Bouhachem

II. INTERVENTION

Contexte

Dans le cadre d'un programme intégré pour le développement du tourisme dans le pays Jbala, l'Agence, le Conseil Régional Tanger-Tétouan ainsi que le groupement de collectivités du parc de Bouhachem ont proposé un projet pilote. Il s'agit de participer au développement intégré du parc à partir d'un secteur clé : l'éco-tourisme. La structuration et l'appui à ce secteur sont sensés bénéficier à l'ensemble de la population et apporter des solutions à l'enclavement (accès aux services et infrastructures de base). Ce projet est de nature ascendante puisqu'il part d'un diagnostic et d'initiatives de terrain mais également participatif puisqu'il s'agit d'une mise en cohérence des visions. Ce projet découle donc d'une démarche participative locale approfondie et basée sur des indicateurs précis.

Intitulé et synopsis de l'action

Développement intégré du parc de Bouhachem à partir de l'appui au secteur écotouristique : projet issu du Programme Intégré de Développement Touristique en appui au Pays Jbala.

Actions : « Mettre en place un programme de développement intégré et multisectoriel partant d'une approche participative visant le développement territorial du Parc à partir de 5 secteurs identifiés via un diagnostic de terrain participatif. Il s'agit du tourisme, des pistes, de la santé, de l'éducation et des activités économiques le tout sous le prisme environnemental »

Objectifs globaux :

Dans le cadre de ce projet, les objectifs globaux sont les suivants :

- **Promouvoir** durablement le territoire et sa richesse naturelle et culturelle ;
- Faire du tourisme un **levier de développement économique durable** pour le territoire

Objectifs spécifiques :

Ces objectifs globaux se déclinent en objectifs spécifiques comme suit :

- a) **Renforcer les capacités** des acteurs du tourisme et la **qualité de l'offre touristique** respectueuse de l'environnement et la positionner au niveau national ;
- b) **Désenclaver** la population et **faciliter l'accès** aux sites touristiques ;
- c) **Faciliter l'accès aux services de bases** : santé et éducation ;
- d) **Accompagner** techniquement (formation, matériel...) et financièrement la population pour le développement d'activités économiques et la structuration du secteur.
- e) **Valoriser** et **préserver** les ressources naturelles et culturelles des tribus Jbala ;

Indicateurs :

Les résultats visés sont les suivants

I- a): Augmentation des revenus liés aux activités touristiques – Augmentation du nombre annuel de visiteurs ;

I- b): Réduction de l'enclavement relatif des communes soit plus de 16 000 habitants ;

I- c): Amélioration de l'accès aux services sociaux et culturels ;

I-d): Nombre de coopératives et associations soutenues,

I-e): Réduction de l'impact du tourisme sur l'environnement.

Activités :

Le projet se divise en *deux* axes et comprend des projets déjà programmés par l'APDN dans le cadre des PDP actuellement en exécution ainsi que de nouveaux projets.

L'axe 1 concerne le développement humain et social. Il inclut des projets de piste, des projets liés à l'éducation et à la santé ainsi que des projets d'infrastructures culturelles ou sportives.

L'axe 2 vise les projets d'écotourisme et comprend ainsi le soutien aux filières de produits du terroir, les activités touristiques et la dimension environnementale. Les projets d'activités touristiques visent 3 points : la formation des gîteurs, l'aménagement des circuits et le marketing territorial.

III. CADRE LOGIQUE

La logique du cadre logique dit qu'en réalisant les activités prévues dans le plan, on contribue à obtenir des résultats qui quant à eux, permettent d'atteindre les objectifs qui eux permettent la réalisation des buts fixés pour le plan.

- La description : Il s'agit de décrire le problème et contexte d'intervention.
- L'impact : il s'agit des conséquences attendues en lien avec l'objectif global : développement intégré par le tourisme.
- Les Actions : Il s'agit des actions à entreprendre pour réaliser les résultats escomptés.
- Les Indicateurs objectivement vérifiables : Il s'agit de mesures qui définissent comment on peut estimer le degré de succès du projet.
- Les Hypothèses : Il s'agit des facteurs extérieurs dont il faut tenir compte et qui pourraient affecter le projet. Ils relatent les moyens et ressources dont on a besoin pour entreprendre les activités. Ce sont les conditions qui doivent être remplies pour que les objectifs du projet soient atteints mais qui sont réalisées par d'autres parties que les partenaires du projet. Elles sont extérieures à la zone d'influence du projet. On les nomme hypothèses parce qu'on suppose qu'elles seront respectées.

Axe1: les projets de développement humain

La première partie de cet axe concerne les projets de développement humain. Il s'agit de la construction de pistes, mais aussi de projets éducatifs, sanitaires ou plus largement sportif/culturels. Ces projets sont généralement tirés des PCD, considérés comme un outil participatif basé sur l'expertise de terrain.

	<i>PROJETS A VOCATION EDUCATIVE</i>	<i>Partenaires Proposés</i>	<i>Budget estimé</i>
<i>Lieu</i>	Tazroute, Bni Leit, Tanaqoub, Dardara.		
<i>Délais</i>	24 mois		
<i>Budget</i>	2 300 000		
<i>Obj</i>	Face à la faiblesse du secteur éducatif, le projet comprend un volet éducation pour favoriser l'accès à l'éducation primaire et secondaire, diminuer la déperdition et l'analphabétisme		
<i>Impact</i>	Améliorer le niveau scolaire des élèves et leur formation : favorable au développement des activités économiques et développement intégré de la CR. Former des ressources compétentes qui resteront sur le territoire.		
<i>Actions</i>	Achat de 2 mini bus à Tazroute pour l'accès au cycle secondaire. • Ind : Diminution de la déperdition primaire/secondaire.	APDN	800 000
	Elargissement de la maison des étudiants de Tanaqoub.	APDN	1 000 000
	Construction de 2 classes dans le douar de Shqoura Dardara.	APDN	500 000

Matrice de projets finale du projet de développement intégré du parc Bouhachem

Axes	Intitulé du projet	Coût global (MMAD)	Montage financier (MMAD)			MO	Gestionnaire (MOD)
			APDN	Province Chefchaouen	Groupement / Conseil régional		
Amélioration des infrastructures de base	Acquisition d'un bus de 35 places pour l'accès au cycle secondaire (Tazrout)	0,5	0,5	-	-	APDN	Commune
	Extension de la maison des étudiants (Tanaqoub)	1	1	-	-		Délégation de l'éducation
	Construction de 2 Classes au Douar Chkoura (Derdara)	0,4	0,4	-	-		Délégation de l'éducation
	Acquisition d'une ambulance 4x4	0,4	0,4	-	-		Commune
	Réhabilitation d'un terrain de sport au centre de la commune (Tazroute)	0,3	0,3	-	-		Association
Soutien à l'activité touristique rurale	Equipped de l'écomusée (Laghdir)	0,18	0,18	-	-	Association Al Andalous	
	Réhabilitation de la douane Pont du Loukkos de Laghdir	3,3	1,5	1	0,8	APDN	Commune Laghdir
	Création de 6 espaces d'exposition des produits de terroir	1,4	-	-	1,4	Groupement	
	Accompagnement des gîtes pour la labellisation Clé verte - Convention de partenariat avec la Fondation M VI	-	-	-	-		
	Projet intégré de l'association Bouhachem pour le développement du secteur touristique, la formation et le développement local	0,4	0,4	-	-	Association bouhachem	
	Renforcement de l'offre touristique des gîteurs en termes de formation, d'équipement et de communication	0,3	0,3	-	-	Chaouen Rural	
	Balisage et signalétique de 13 circuits identifiés (Présents dans le guide)	1	-	-	1	Groupement	
	Etude pour la réhabilitation du palais moulay El Yazid	0,2	0,2	-	-	Groupement	
	Construction d'un parc d'éco-attraction	1,3	-	-	1,3	Groupement	
Total	10,68	5,18	1	4,5			

Remarques du Gouverneur de Taounate sur le plan de développement provincial proposé

Axe 1 : croissance verte

- Pilier 1 : L'agriculture

La plantation : développement de 4 ou 5 filières porteuses : l'olivier, les figuiers et les plantes médicinales et aromatiques sont le cœur du développement agricole. Le cabinet doit alors donner des indicateurs de plantation afin de chiffrer le développement de ces filières (production de capres à exploiter : comment créer de la VA sur Taounate ?)

La valorisation : CID a proposé la mise en place de « zone logistique ». Le gouverneur préfère l'idée de « marché de gros » (« nouvelle formule » du conditionnement au Maroc) pour rassembler les activités de finalisation et commercialisation. La phase industrielle est déjà lancée dans le domaine des plantes aromatiques et médicinales (grande société en installation à Taounate).

L'irrigation : il faut chiffrer la surface à irriguer (par exemple : 20 ou 25 000 ha horizon 2020).

==> Taounate doit être « *la capitale de l'olivier, du figuier et des plantes aromatiques et médicinales* ».

- Pilier 2 : le tourisme

Choisir les projets à réaliser parmi les 9 proposés afin de faire des propositions précises, chiffrées et réalistes pour les 5 années à venir : la valorisation de Bouadel et d'Ain Mediouna, la création d'un hôtel à Taounate (3 étoiles et 50 lits par exemple) mais absence d'investisseur. et la station de ski nautique (profitant du complexe de l'ONEE non utilisé).

- Pilier 3 : les autres activités économiques.

Création de 4 zones d'activités afin de développer et accompagner les petits métiers de l'artisanat et mettre à disposition du foncier. Création des marchés de gros évoqués précédemment (étude économique pour l'emplacement).

AXE 2 : LE DESENCLAVEMENT ET L'AMELIORATION DE L'ACCES AUX SERVICES SOCIAUX

- Pilier 1 : Les infrastructures de base : route, eau, électricité.

- Pilier 2 : les infrastructures sociales : santé, éducation, culture et sport (ces deux thèmes semblent moins présents dans le rapport alors qu'il existe un certain nombre de projet : maisons de jeunes, centres culturels...)

- Ces deux piliers doivent prendre en compte différents niveaux : les « centres émergents » et le rural qui ne connaissent pas les mêmes problématiques. Si on peut parler de construction de routes nationales ou bien de collège et lycée au niveau « urbain », le monde rural exige une mise à niveau des pistes, des écoles et infrastructures de santé déjà existantes. Les problématiques ne sont pas les mêmes comme l'a mis en avant l'APDN. Cette remarque se base sur les PCD réalisés par l'Agence et l'étude des budgets des communes rurales qui se concentrent sur les infrastructures de base (piste, accès eau et électricité dans les écoles) et l'éducation (remise à niveau des salles de classe, transport scolaire...)

AXE 3 : LA MISE A NIVEAU TERRITORIALE.

- Pilier 1 : l'accompagnement des « centres émergents » : améliorer l'offre de service et les conditions de vie pour maintenir la population et soulager la ville de Fès.

- Pilier 2 : développer le milieu rural : désenclavement des communes et douars.

AXE 4 : PRESERVATION DU PATRIMOINE

- comme indiqué dans le plan présenté.

Fiche produit touristique Province Taounate.

Légende :

[C] : composante circuit.

[A] : composante animation.

[H] : composante hébergement.

(1B) : code priorité à retrouver dans le tableau classé par composante.

(Ind) : projets indépendants.

La source de Bouadel : (1B)

- Circuit Jbel Lakraa (Ain Mediouna) – Bouadel : aménagement piste sur 11 km ; [C]
- Aménagement touristique du site de Bouadel : aménagement physique du site (création d'un parking, repositionnement de la piscine, création d'un restaurant et espace d'accueil.) ; [A]
- Création maison des tisserands à Ouled Azam ; [A]
- Création d'un camping bungalow et parking (15 chalets) à Bouadel; [H]
- Création d'un gîte touristique/ auberge : capacité 10 lits à Bouadel; [H]
- Hébergement chez l'habitant : 5 maisons à Bouadel. [H]

Nature & Patrimoine à Ghafsai : (2G)

- Création d'un parcours de santé à Ghafsai à proximité du centre pour personnes âgées sur 11 km. [C]
- Création d'un complexe touristique pour personnes âgées à Ghafsai : hébergement, accueil, restauration, piscine, espace camping. [A]

Randonnées à Oudka (3O)

- Aménagement du circuit Tissoufa/Mchah vers Lac Afrat Mjoun sur 7 km (Oudka) ; [C]
- Etude du SIBE par EF ; [A]
- Construction d'un camping sur terrain forestier : dortoirs et bungalow pour colonies de vacances et familles. [H]

Sport & Nature à Ourtazagh : (4O)

- Randonnée équestre et pédestre à Ourtazagh à partir du complexe touristique sur 5 km ; [C]
- Création d'une plateforme de pêche et ski nautique sur le barrage El Wahda à Ourtazagh (douar Karbad) rattachée au complexe touristique : hangar matériel, café, plateforme ; [A]
- Création d'une écurie pour randonnée équestre à proximité du gîte Ourzatgh douar Skhira ; [A]
- Aménagement de la corniche d'Ourtazagh sur 1,2km.[A]
- Création d'un gîte touristique à Ourtazagh (douar Skhira) en face du lac Al Wahda ; [H]
- Création d'un camping caravanier et centre d'estivage à Ourtazagh: piscine, hébergement, restauration. [H]

Culture & Artisanat depuis Karia Ba Mohamed (5K)

- Aménagement du mausolée de Moulay Bouchta : voierie, pistes, signalétique ; [A]
- Création d'un espace d'exposition de la poterie artisanale à Guedara : exposition, commercialisation, animation et formation ; [A]
- Création d'un espace d'exposition de la vannerie artisanale à Kariat : exposition, commercialisation, animation et formation ; [A]
- Création d'un espace accueil et animation à Karia : salle de conférence, salle de restauration, salle d'exposition et hébergement (4 dortoirs + 10 chambres : 50 lits) ; [A]
- Création d'un gîte à Amergou ; [H]
- Création d'hébergement populaire près du mausolée Moulay Bouchta : grande salle aménagée et salle d'eau. [H]

Les fantasias de Tissa : (6T)

- Achèvement du complexe fantasia de Tissa : création d'un club équestre et composantes annexes, création d'une zone d'accueil des troupes et sourbas ; [A]
- Création d'un espace accueil et animation à Tissa : salle de conférence, salle de restauration, salle d'exposition et hébergement (4 dortoirs + 10 chambres : 50 lits). [A]

Patrimoine historique à Ain Barda : (7AB)

- Valorisation touristique de Ain Berda : Construction 4 maisons type ; Réhabilitation et préservation du cachet architectural ; Construction mosquées ; [A]
- Valorisation touristique de Ain Berda : Aménagement voierie ; [A]

-
- Valorisation touristique de Ain Berda : Construction d'un complexe artisanal : Création d'une unité de ferronnerie/ Création d'une unité de poterie/ Création d'une unité de tissage ; [A]
 - Valorisation touristique de Ain Berda : Unité d'entreposage frigorifique ; [A]
 - Valorisation touristique de Ain Berda : Café/ restaurant. [A]
 - Création d'une ferme verte "univers de la culture bio" à Ain Berda : gîte touristique, cuisine du terroir, agriculture biologique et jardin botanique des PAM et création d'une unité séchage figue; [A]

Ain Mediouna : (AM)

- Circuit Ain Mediouna Bouadel : Réhabilitation et entretien de la piste forestière Jbel Lakraa (Ain Mediouna)-Bouadel + aménagement sur 11 Km ; [C]
- Création d'un complexe touristique à Ain Mediouna (Bouhalouf). [H]

Bouhouda (B)

- Circuit entre complexe touristique et Lac Bouhouda sur 7 km ; [C]
 - Création du complexe touristique de Bouhouda : sports, zoo, jardin botanique, exposition produits terroir, hébergement et restauration. [A]
-

Plan et support de communication autour :

- du festival du cheval de Tissa ;
- du mausolée Moulay Bouchta et la citadelle d'Amergou ;
- Idu ski nautique sur le lac El Wahda.