ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

Direction Générale des Collectivités Territoriales

# Manuel des procédures de mise en place, de fonctionnement et de suivi des instances consultatives chargées de l'étude des affaires régionales à caractère économique des régions

Collection guide de l'élu

2021

**Portail National des Collectivités Territoriales**

**www.collectivites-territoriales.gov.ma**

ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

DIRECTION GENERALE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

# Manuel des procédures de mise en place, de fonctionnement et de suivi des instances consultatives chargées de l'étude des affaires régionales à caractère économique des régions

Cette publication a été édité par le Ministère de l'Intérieur (Direction Générale des Collectivités Territoriales), dans le cadre du projet « Appui à la Gouvernance locale dans la mise en œuvre de la Régionalisation Avancée – AGORA II » en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour le Développement et l'Agence Catalane de Coopération pour le Développement

Réalisé par le Cabinet : REJJES

2021

Paru dans la même collection:

- Programmation urbaine et architecturale des équipements publics communaux à usage administratif, social, culturel et sportif (2012) ;
- Guide des élus des régions (2016);
- Guide des élus des préfectures et provinces (2016) ;
- Guide des élus communes (2016);
- Manuel des procédures de mise en place de fonctionnement et de suivi des instances de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre des communes (2017) ;
- Guide des procédures de gestion des pétitions au niveau des régions (2018);
- Guide des procédures de gestion des pétitions au niveau des préfectures et provinces (2018) ;
- Guide des procédures de gestion des pétitions au niveau des Communes (2018);
- Manuel des procédures de mise en place, de fonctionnement et de suivi des instances de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre des préfectures et provinces (2019);
- Manuel des procédures de mise en place, de fonctionnement et de suivi des instances de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre des régions (2019);
- Plan d'Action de la commune; Guide méthodologique; processus d'élaboration, de suivi et d'évaluation (2019);
- Guide de budgétisation sensible au genre au niveau régional (2019);
- Guide d'élaboration du système du d'adressage communal (2020);
- Guide de gestion du droit d'accès à l'information au niveau des collectivités territoriales (2021);
- Guide relatif à la procédure d'élaboration du Schéma régional d'Aménagement du territoire, de son actualisation et de son évaluation (2021);
- Le Fonds Africain d'appui à la coopération décentralisée internationale des collectivités territoriales (2021);
- Manuel des procédures de mise en place, de fonctionnement et de suivi des instances consultatives chargées de l'étude des affaires régionales à caractère économique des régions (2021);
- Manuel des procédures de mise en place, de fonctionnement et de suivi des instances consultatives chargées de l'étude des questions relatives aux centres d'intérêt des jeunes des régions (2021).

Dépôt légal : 2021MO4983

ISBN : 978-9920-9210-2-2

ISSN série guide de l'élu : 5515-2028

# AVANT-PROPOS

Le choix de la régionalisation avancée est l'une des orientations substantielles qui ambitionnent le développement économique du Maroc, dans la mesure où toute politique économique efficace devrait faire de l'espace territorial le cadre le plus congruent pour mettre en œuvre tous les plans, programmes et projets nationaux de développement. Ceci étant, la région se pourvoit une place grandissante aussi bien au niveau des orientations stratégiques de l'État qu'au niveau du dispositif constitutionnel, législatif et institutionnel.

Cela est bien réaffirmé à travers les Très Hautes Instructions Royales, ayant fait de la dimension régionale des politiques publiques économiques comme étant une clé de voute pour créer de la richesse et parvenir à un développement intégré et durable. Ce faisant, le discours Royal du 9 mars 2011 a bien fait de la Région un espace économique et social ainsi que le Message que Sa Majesté le Roi a adressé aux premières Assises nationales de la régionalisation avancée, qui ont ouvert leurs travaux le vendredi 20 décembre 2019 à Agadir, en rappelant que « *l'application effective de la régionalisation avancée, de ses principes théoriques comme de ses modalités pratiques, reste tributaire de la mise en place d'une politique régionale clairement définie et réalisable en matière économique, sociale, culturelle et environnementale. Un tel processus doit être mené en accord avec une politique publique intégrant la dimension régionale, s'appuyant sur une économie forte et efficiente, génératrice de croissance, pourvoyeuse d'emplois et garante de justice sociale et s'attachant à conférer une efficacité accrue aux programmes et aux projets entrepris au niveau territorial pour qu'ils puissent profiter réellement aux bénéficiaires ciblés. Ainsi pourra se concrétiser la justice sociale et territoriale dont Nous souhaitons qu'elle bénéficie à l'ensemble de Nos citoyens* ».

En outre, la réforme constitutionnelle a également attribué à la région un positionnement central dans le système de gouvernance institutionnelle de l'État et l'a associée au développement intégré, en prévoyant dans les dispositions de l'article 143 que la région assure, sous l'impulsion du président du Conseil régional, un rôle prééminent par rapport aux autres collectivités, dans l'élaboration et le suivi des programmes de développement régionaux et des schémas régionaux d'aménagement des territoires, dans le respect des compétences propres de ces dernières.

C'est dans cet ordre de logique que le Dahir n°1-15-83 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015) portant promulgation de la loi organique n° 111-14 relative aux régions, en particulier l'article 80, a assigné à la région des missions, à l'intérieur de son ressort territorial, de promotion du développement intégré et durable à travers son organisation, sa coordination et son suivi, notamment, par : l'amélioration de l'attractivité de l'espace territorial de la région et le renforcement de sa compétitivité économique ; la bonne utilisation des ressources naturelles, leur valorisation et leur préservation ; l'adoption des mesures et des actions d'encouragement de l'entreprise et de son environnement et œuvrer à faciliter la domiciliation des activités génératrices de richesse et d'emploi ; la contribution à la réalisation du développement durable ; l'amélioration des capacités de gestion des ressources humaines et leur formation. A cet effet, la région exerce des compétences propres, des compétences partagées avec l'Etat et des compétences qui lui sont transférées par ce dernier.

De surcroît, en réaffirmation de ses engagements internationaux en faveur d'un développement intégré, le Maroc a adopté une approche volontariste pour réaliser les objectifs de développement durable (ODD) à l'horizon 2030, en concert

avec tous les partenaires institutionnels concernés, afin d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques et des programmes publics qui contribueront au renforcement de son économie, à l'optimisation et à la valorisation de ses ressources naturelles et à l'adoption de mesures qui stimulent la création de la richesse et offrent de l'emploi décent à la population active.

Si le rôle central de la région en matière d'affaires économiques territoriales se veut incontestable, sur les plans stratégique, constitutionnel et législatif, il aura fallu l'implication de l'acteur civil dans la gouvernance de ces affaires aux côtés de l'acteur public, dans le cadre d'une approche qui allie, en parfaite synergie, la démocratie représentative et la démocratie participative. Ceci est particulièrement confirmé à travers les dispositions de la Constitution, en particulier les articles 12 et 13, considéraient la démocratie participative comme un mécanisme pour assurer l'implication consciente et institutionnelle des acteurs civils dans la gestion des affaires publiques, tant au niveau central que régional, sont nécessaires. La société civile est pourvu d'un rôle constitutionnel inédit qui lui donne une place importante dans le système d'élaboration, de suivi et d'évaluation des politiques publiques.

Afin de consolider cette orientation démocratique, les articles 116 et 117 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions, et conformément aux dispositions du premier alinéa de l'article 139 de la Constitution, les Conseils des régions mettent en place des mécanismes participatifs de dialogue et de concertation pour favoriser l'implication des citoyennes et citoyens, et des associations dans l'élaboration et le suivi des programmes de développement, selon les modalités fixées dans le règlement intérieur de la région. Parmi ces mécanismes, est créée auprès du conseil de la région une instance consultative, en partenariat avec les acteurs économiques de la région, chargée de l'étude des affaires régionales à caractère économique.

C'est dans le sillage de ces orientations que ce manuel dédié à l'instance consultatives chargées de l'étude des affaires régionales à caractère économique est élaboré. Il est basé sur des résultats de tout un processus de concertation1, de formation et d'échange d'expériences, en sus de l'accompagnement des conseils de régions pour que ces instances puissent opérationnaliser leurs missions, selon des critères susceptibles d'accroître leur efficacité.

Ce faisant, ce manuel est un document pédagogique mis à la disposition de tous les acteurs concernés (membres des instances consultatives, membres des conseils des régions, cadres des conseils chargés d'appui administratif et technique à la mise en place et au fonctionnement de ces instances et de toutes les parties concernées), afin de les aider à mettre en œuvre les missions de l'instance consultative chargée de l'étude des questions régionales à caractère économique, fidèlement à l'esprit de la Constitution, à la volonté du législateur marocain et en ligne avec la dynamique de la société civile.

Ce manuel vise enfin à fournir un ensemble d'outils méthodologiques, à titre indicatif, dans l'espoir de développer les pratiques de ces instances, à telle enseigne que ces dernières deviendraient effectivement et concrètement un véritable mécanisme de démocratie participative .

1 Le présent guide a été élaboré suite à diagnostic participatif et ateliers de concertation au niveau de trois régions pilotes : la Région de Marrakech-Safi, Région de l'Oriental et la Région de Béni Mellal Khénifra

# SOMMAIRE

INTRODUCTION ..... 10

.1 CADRE REFERENTIEL DU ROLE DE LA REGION EN MATIERE ECONOMIQUE ..... 10
Hautes Intructions Royales ..... 10
Fondements constitutionnels ..... 11
Référentiels internationales ..... 13
Textes législatifs et réglementaires ..... 14
2. CARACTERE HORIZONTAL DES AFFAIRES REGIONALES DE NATURE ECONOMIQUE ..... 16
Prise en compte des stratégies générales et sectorielles de l'État ..... 17
Convergence entre la décentralisation et la déconcentration ..... 18
Préeminence de la Région par rapport aux autres colelctivités territoriales ..... 20
Domaines d'intervention des Collectivités Térritoriales ..... 20
Intersections entre les questions économiques régionales et d'autres domaines d'intervention de la région ..... 23
3. TERMINOLOGIE ..... 24
4. OBJECTIFS ET METHODOLOGIE D'ELABORATION DU MANUEL ..... 26
Objetifs du Manuel ..... 26
Méthodologie ..... 26

CHAPITRE 1 COMPETENCES DE LA REGION EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ..... 28

1. COMPETENCES PROPRES ..... 29
Appui aux entreprises ..... 29
Domiciliation et organisation des zones d'activités économiques dans la région ..... 31
Aménagement des routes et des circuits touristiques dans le monde rural ..... 33
Promotion des marchés de gros régionaux ..... 35
Création de zones d'activités artisanales et des métiers ..... 37
Attraction des investissements ..... 39
Promotion de l'économie sociale et des produits régionaux ..... 41
2. COMPETENCES PARTAGEES ..... 43
Amélioration de l'attractivité des espaces territoriaux et le renforcement de la compétitivité ..... 43
Promotion du tourisme ..... 45

CHAPITRE 2: LE ROLE DE L'INSTANCE DANS SON CONTEXTE INSTITUTIONNEL ..... 50

1. L'INSTANCE, OUTIL DE LA DEMOCRATIE PARTICIPATIVE DANS L'ACTION PUBLIQUE REGIONALE ..... 50
2. L'INSTANCE, CONTRIBUTEUR A LA CONSOLIDATION DE LA REGIONALISATION AVANCEE ..... 52
3. L'INSTANCE, ACTEUR CIVIL CONTRIBUANT A RELEVER LES DEFIS DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE DE LA REGION ..... 53
Défis du développement économique de la région ..... 53

Contribution au renforcement de la compétitivité territoriale de la région et de développement de son attractivité ..... 53
Contribution à l'encadrement du soutien aux entreprises ..... 54
Contribution à la promotion de l'économie sociale et solidaire de la région ..... 55

CHAPITRE 3: PROCEDURES RELATIVES A LA CREATION, A L'ORGANISATION ET AU FOCNTIONNEMENT DE L'INSTANCE ..... 58

1. PROCEDURES RELATIVES A LA CREATION DE L'INSTANCE ..... 59
Procédure 1 : Concertation autour de l'initiative de création de l'instance ..... 59
Procédure 2 : Travaux préparatoires de création de l'instance ..... 61
Procédure 3 : Composition et structuration de l'instance ..... 67
.2 PROCEDURES RELATIVES A LA PLANIFICATION POUR L'EXERCICE DES MISSIONS DE L'INSTANCE ..... 69
Procédure 4 : Elaboration d'un plan d'actions de l'instance ..... 69
Procédure 5 : Elaboration d'un plan pour le renforcement des capacités des membres de la région ..... 71
Procédure 6 : Elaboration d'un Plan de communication de l'instance ..... 74
.3 PROCEDURES RELATIVES A LA GESTION DES AFFAIRES COURANTES DE L'INSTANCE ..... 75
Procédure 7 : Gestion des réunion de l'instance ..... 75
Procédure 8 : Réaction aux initiatives et demande d'avis consultatifs ..... 78
Procédure 9 : Soutien financier et logistique de l'action de l'instance ..... 81
4. PROCEDURES RELATIVES AU SUIVI ET EVALUATION DE L'ACTION DE L'INSTANCE ..... 82
Procédure 10 : Documentation et archivage des actes de travaux de l'instance ..... 82
Procédure 11 : Montage d'un tableau de bord de suivi et d'évaluation de l'action de l'instance ..... 83
Procédure 12 : Elaboration d'un rapport annuel sur le bilan et les perspectives de l'action de l'instance ..... 86

CHAPITRE 4 ATTRIBUTS DE LA QUALITE DE L'ACTION CONSULTATIVE DE L'INSTANCE ..... 89

.1 INSTITUTIONNALISATION DE LA CULTURE DE LA CONSULTATION DANS LE DISPOSITIF DE GOUVERNANCE DE LA REGION ..... 89
Distinction entre l'action consultative et les autres activités paralléles en relation ..... 89
Renforcer la confiance comme fondement de l'exercice de l'action consultative ..... 90
Communication efficace au service du rôle consultatif de l'instance ..... 90
Avis consultatif, un moyen pour mobiliser l'intelligence collective ..... 91
2. PROFESSIONNALISME DANS L'ETABLISSEMENT D'UN AVIS CONSULTATIF ..... 93
Compréhension approfondie de l'objet de l'avis consultatif ..... 93
Maîtrise des outils méthodologiques associés au thème de la consultation ..... 94
Règles directrices pour la rédaction du rapport portant un avis consultatif ..... 95

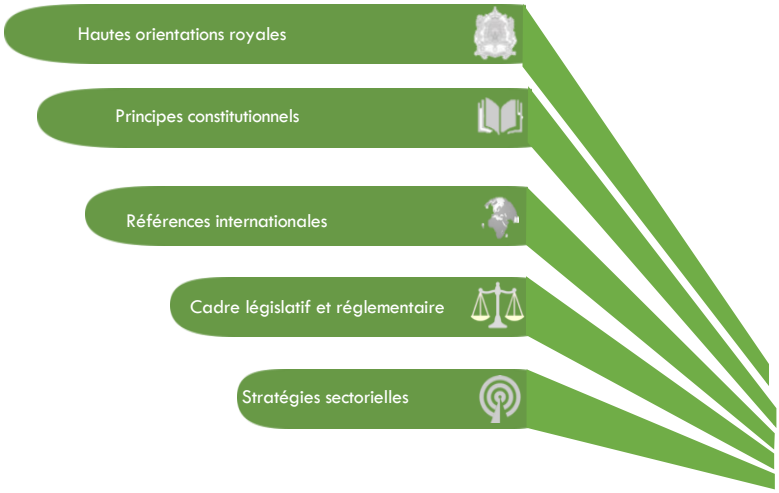
REFERENCES ..... 97

ANNEXE MODELE DU REGLEMENT INTERIEUR DE L'INSTANCE (EN ARABE) ..... 98

# Introduction

## 1. Cadre référentiel du rôle de la région en matière économique

La relation de la région avec des questions à caractère économique est fondée sur un référentiel pluriel , qui peut être schématisé comme suit :




### Hautes Instructions Royales

Les Instructions Royales sur le rôle de la région en matière de développement économique, inspirées de nombreux Discours et Messages à diverses occasions, ont bien défini l'orientation stratégique et les attributs, ainsi que la consistance de ce rôle institutionnel crucial pour l'avenir du Maroc

Le discours royal à l'occasion de la fête du trône du 30 juillet 2015, représente une forte référence réaffirmant le rôle de la région dans l'appui au développement économique, précisant que « la croissance économique n'aura aucun sens si elle ne se traduit pas par l'amélioration des conditions de vie des citoyens... la régionalisation que Nous appelons de Nos vœux doit reposer sur un effort soutenu et imaginatif permettant de trouver des solutions adaptées à chaque région, selon ses spécificités et ses ressources, et en fonction des opportunités d'emploi qu'elle peut apporter, et des difficultés qu'elle rencontre en matière de développement. La Région doit constituer un pôle de développement intégré, dans le cadre d'un équilibre et d'une complémentarité entre ses zones, ses villes et ses villages, de telle sorte qu'elle contribue à endiguer le mouvement d'exode vers les villes. »

(Extrait Discours de SM le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste, adressé à la Nation à l'occasion de la Fête du Trône, le 30 juillet 2015).

Le Message adressé aux participants au 2-ème Forum parlementaire des régions le 16 novembre 2017 rappelle, à juste titre, que «Les collectivités territoriales et particulièrement les régions, qui doivent assumer pleinement la prééminence qui leur est reconnue par la Constitution, auront à apporter leur propre contribution pour corriger les travers du modèle actuel, pour réduire les disparités et les inégalités territoriales et pour avancer d'un pas agile et résolu sur le chemin de la justice sociale. Chaque espace territorial devrait pouvoir disposer de sa vision propre qui devra prendre harmonieusement place au sein du modèle national de développement. »

(Extrait du Message adressé aux participants au 2-ème Forum parlementaire des régions le 16 novembre 2017)

Sa Majesté a également tenu à alerter les acteurs concernés à travers son Haut Message adressé aux premières Assises nationales de la régionalisation avancée, le vendredi 20 décembre 2019 à Agadir, en affirmant que «'application effective de la régionalisation avancée, de ses principes théoriques comme de ses modalités pratiques, reste tributaire de la mise en place d'une politique régionale clairement définie et réalisable en matière économique, sociale, culturelle et environnementale. Un tel processus doit être mené en accord avec une politique publique intégrant la dimension régionale, s'appuyant sur une économie forte et efficiente, génératrice de croissance, pourvoyeuse d'emplois et garante de justice sociale et s'attachant à conférer une efficacité accrue aux programmes et aux projets entrepris au niveau territorial pour qu'ils puissent profiter réellement aux bénéficiaires ciblés. Ainsi pourra se concrétiser la justice sociale et territoriale dont Nous souhaitons qu'elle bénéficie à l'ensemble de Nos citoyens ».

(Extrait du Message Royal adressé aux premières Assises nationales de la régionalisation avancée, le vendredi 20 décembre 2019)

## Fondements constitutionnels

La Constitution de 1992 a hissé la région aux rangs des collectivités territoriales, et la Constitution de 1996 a réaffirmé ce statut constitutionnel. Ainsi et dans la même logique, la Constitution de juillet 2011, qui constitue un tournant crucial dans l'ancrage de la régionalisation avancée a établi les principes fondamentaux auxquels la nouvelle configuration des régions devrait être soumise.

Sur le plan constitutionnel, la relation de la région avec les affaires économiques peut être illustrée par trois dispositions, comme elle est schématisée ci-dessous :

**Ancrage des droits économiques des citoyennnes et citoyens**

- Article 6 : Les pouvoirs publics œuvrent à la création des conditions permettant de généraliser l'effectivité de la liberté et de l'égalité des citoyennes et des citoyens, ainsi que de leur participation à la vie politique, économique, culturelle et sociale.
- Article 19 : L'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental.
- Article 31 : L'Etat, les établissements publics et les collectivités territoriales Œuvrent à la mobilisation de tous les moyens à disposition pour faciliter l'égal accès des citoyennes et des citoyens aux conditions leur permettant de jouir des droits à l'accès à l'eau et à un environnement sain et au développement durable
- Article 32 : L'Etat œuvre à garantir, par la loi, la protection de la famille sur les plans juridique, social et économique, de manière à garantir son unité, sa stabilité et sa préservation.

**Participation de la société civile dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation des politiques publiques**

Article 13 : Les pouvoirs publics Œuvrent à la création d'instances de concertation, en vue d'associer les différents acteurs sociaux à l'élaboration, la mise en Œuvre et l'évaluation des politiques publiques.

Article 139 : Des mécanismes participatifs de dialogue et de concertation sont mis en place par les Conseils des régions et les Conseils des autres collectivités territoriales pour favoriser l'implication des citoyennes et des citoyens, et des associations dans l'élaboration et le suivi des programmes de développement.

**Rôle de la région en matière économique**

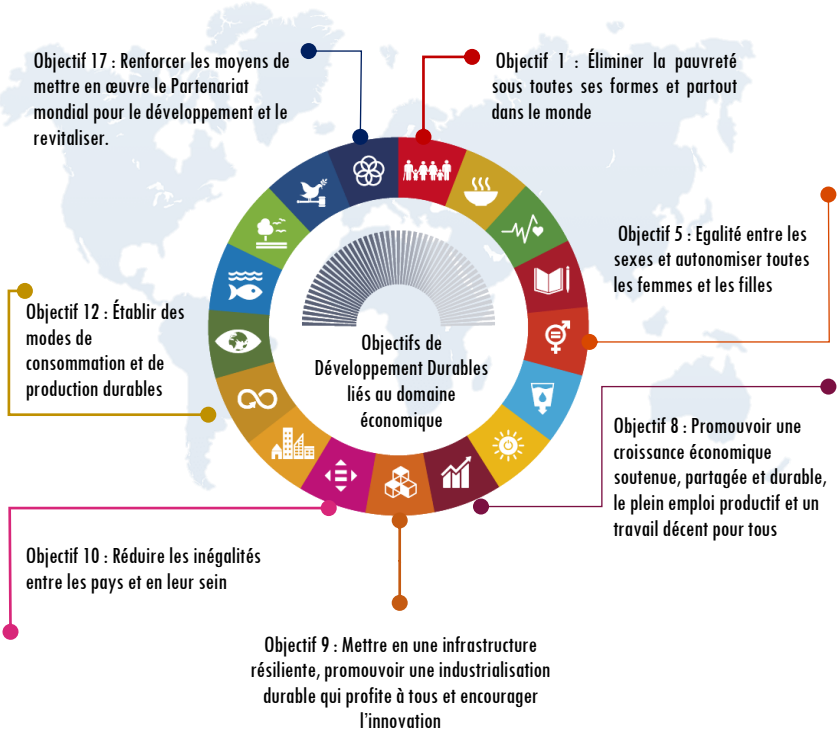
- Article 143 : Dans l'élaboration et le suivi des programmes de développement régionaux et des schémas régionaux d'aménagement des territoires, la région assure, sous l'impulsion du président du Conseil régional, un rôle prééminent par rapport aux autres collectivités, dans le respect des compétences propres de ces dernières.
- Article 142 : Il est créé, pour une période déterminée, au profit des régions, un fonds de mise à niveau sociale destiné à la résorption des déficits en matière de développement humain, d'infrastructures et d'équipements.
- Il est créé, en outre, un fonds de solidarité interrégionale visant une répartition équitable des ressources, en vue de réduire les disparités entre les régions.

## Référentiels internationales

### Objectifs de Développement Durable liés au développement économique

L'appel à atteindre les objectifs de développement durable et à les transformer en réalité incarne l'un des piliers et axes de la promotion des questions régionales de nature économique, qui comprennent 17 objectifs et 169 objectifs spécifiques pour améliorer les conditions de vie de tous et assurer l'égalité sans discrimination. Ces objectifs représentent également l'engagement des États Membres des Nations Unies en faveur du développement durable en s'attaquant aux défis mondiaux les plus importants liés aux réalités économiques, sociales et environnementales actuelles.

Par le biais de ses activités, l'Instance peut se concentrer sur les objectifs suivants :



## Accords et traités internationaux et régionaux relatifs au développement économique

### Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels

Engagement des États signataires, dont le Maroc, à:

- faciliter la réalisation du droit des peuples à disposer d'eux-mêmes, et de respecter ce droit.
- garantir que les droits qui y sont énoncés seront exercés sans discrimination.
- assurer progressivement le plein exercice des droits reconnus dans le présent Pacte par tous les moyens appropriés, y compris en particulier l'adoption de mesures législatives.
- agir, tant par son effort propre que par l'assistance et la coopération internationales, notamment sur les plans économique et technique.

### Agenda de l'Union Africaine 2063

Cadre stratégique de la transformation économique et social du continent sur 50 ans (2013-2063). Il repose sur l'accélaration dans la mise en place d'initiatives relatives à la croissance et au développement durable comme le plan d'action de Lagos, le traité d'Abuja, le programme de développement des infrastructures en Afrique (PEDIA), le programme de développement agricole (CADDEP)... Cet Agenda s'appuie également sur les meilleures pratiques nationales, régionales et continentales pour parvenir au développement.

## Textes législatifs et réglementaires

La relation de la région avec les questions à caractère économique et l'importance d'une approche participative dans la mise en œuvre de cette relation sont régies par un ensemble de textes législatifs et réglementaires, comme indiqué ci-dessous :

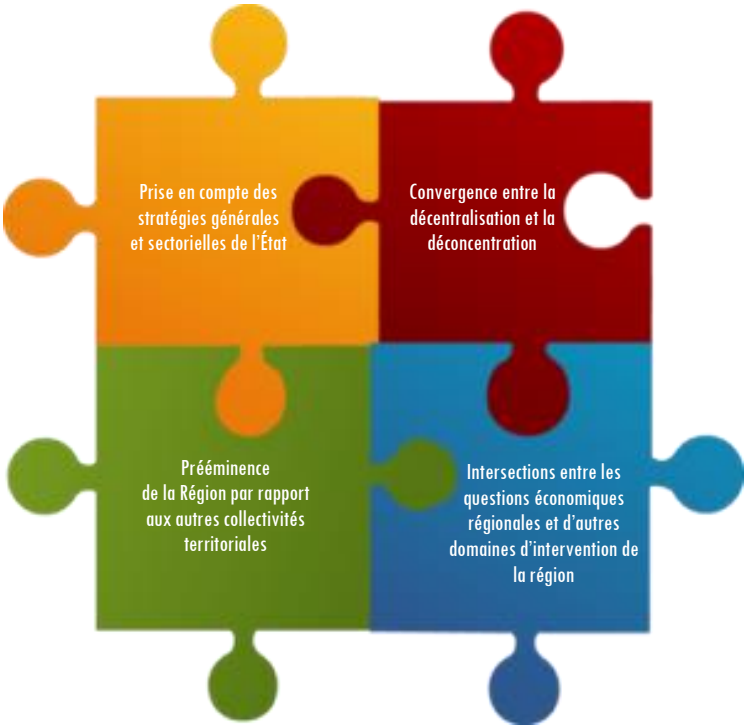
| Référence | La nature de l'exigence |
|---|---|
| Loi organique N°111.14 relative aux régions | Les compétences de la région dans le domaine économique :<br>Compétences propres (art.82) :<br>- le soutien aux entreprises ;<br>- la domiciliation et l'organisation des zones d'activités économiques dans la région ;<br>- l'aménagement des routes et des circuits touristiques dans le monde rural ;<br>- la promotion des marchés de gros régionaux ;<br>- la création de zones d'activités artisanales et des métiers ;<br>- l'attraction des investissements ;<br>- la promotion de l'économie sociale et des produits régionaux.<br>Compétences partagées (art.93)<br>- l'amélioration de l'attractivité des espaces territoriaux et le renforcement de la compétitivité ;<br>- l'emploi ;<br>- la promotion du tourisme |
| Loi organique N°111.14 relative aux régions | Instances consultatives chargées de l'étude des affaires régionales à caractère économique :<br>Article 116 :<br>Conformément aux dispositions du premier alinéa de l'article 139 de la Constitution, les Conseils des régions mettent en place des mécanismes participatifs de dialogue et de concertation pour favoriser l'implication des citoyennes et citoyens, et des associations dans l'élaboration et le suivi des programmes de développement, selon les modalités fixées dans le règlement intérieur de la région.<br>Article 117 : Sont créées auprès du conseil de la région trois instances consultatives, dont une instance consultative, en partenariat avec les acteurs économiques de la région, chargée de l'étude des affaires régionales à caractère économique. |
| Décret N° 2.17.583 en date du 28 Septembre 2017 relatif à l'élaboration du schéma régional d'aménagement du territoire, son actualisation et son évaluation | Article 4: (...) A cet effet, un comité consultatif pour l'élaboration du schéma régional d'aménagement du territoire est créé comme cadre de consultation sur le projet régional pour l'élaboration du schéma régional d'aménagement du territoire;<br>Article 5: Le comité consultatif crée est composé conformément à l'article 4 ci-dessus des membres suivants : (...)<br>- Les présidents des instances consultatives visées à l'article 117 de la loi organique n ° 14-111 précitée. |

| Référence | La nature de l'exigence |
|---|---|
| Décret n° 2-16-299 du 23 ramadan 1437 (29 juin 2016) fixant la procédure d'élaboration du programme de développement régional, de son suivi, de son actualisation, de son évaluation et des mécanismes de dialogue et de concertation pour son élaboration | Article 7 : Le projet de programme de développement régional est élaboré selon une approche participative. A cette fin, le président du conseil de la région tient des consultation avec : (...)<br>– Les instances consultatives prévues à l'article 117 de la loi organique n° 111.14 susmentionnée |
| D'autres textes ayant un rapport indirect avec les affaires à caractère économiques | La loi n° 53.00 formant la Charte des petites et moyennes entreprises, publiée le 12 mai 1423 (23 juillet 2002);<br>La loi n° 114.13 relative au statut de l'auto-entrepreneur du 19 février 2015;<br>Le Décret n° 2-16-533 du 3 août 2016 fixant les attributions et l'organisation du ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie numérique, tel qu'il a été modifié;<br>Etc. |
| Le règlement intérieur du conseil de la région concernée | Le règlement intérieur du conseil fixe les dénominations de ces instances et les modalités de leur composition et de leur fonctionnement, conformément à l'article 117 de la loi organique n° 111.14 relative aux régions. |

## 2. Caractère horizontal des affaires régionales de nature économique

Vu leur caractère horizontale, toutes les politiques, plans et programmes nationaux liés aux affaires économiques représentent un cadre commun pour l'intégration des différents stratégies et programmes liés aux questions régionales de nature économique. Ces stratégies servent également de référence pour les interventions des acteurs dans les domaines associés à ces questions, par la coordination entre les organismes concernés et la promotion d'initiatives qualitatives axées sur le développement de la région.

Cette nature horizontale des affaires régionales de nature économique se représente dans quatre dimensions fondamentales, comme le montre l'illustration suivante :




## Prise en compte des stratégies générales et sectorielles de l'État

Conformément aux dispositions de l'article 80 de la loi organique n° 111.14, la région est chargée des missions de promotion du développement intégré et durable à travers son organisation, sa coordination et son suivi, notamment en ce qui concerne l'amélioration de l'attractivité de l'espace territorial de la région, le renforcement de sa compétitivité économique, l'adoption des mesures et des actions d'encouragement de l'entreprise et de son environnement et œuvrer à faciliter la domiciliation des activités génératrices de richesse et d'emploi. A cette fin, elle doit tenir compte des politiques et stratégies générales et sectorielles de l'État dans ces domaines.

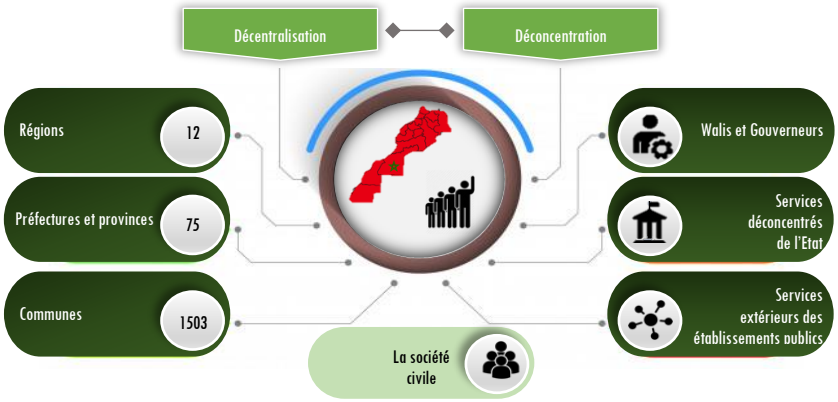
## Stratégies sectorielles liées à des questions de nature économique




### Convergence entre la décentralisation et la déconcentration

L'intersection entre la décentralisation et la déconcentration est considérée comme une base essentielle qui permettra aux responsables locaux de prendre les décisions et de mettre en œuvre les programmes de développement économique en harmonie avec la régionalisation avancé. C'est ce que vise la Charte Nationale de la Déconcentration Administrative par la définition des missions et des rôles des services centraux et décentralisés, et les rendre au service de la région comme un cadre approprié dans lequel les politiques publiques s'harmonisent, ainsi que la possibilité de regrouper des missions administratives conjointes ou complémentaires en un système administratif ministériel mixte au niveau régional.

## Convergence entre la déconcentration et la décentralisation dans le cadre de la Régionalisation Avancée




Mise en œuvre des principes de la régionalisation avancée à travers la Constitution et la loi organique n ° 111.14 relative aux régions :

Principe de la libre administration dans la gestion des collectivités territoriales

Article 136 de la Constitution et articles 4 et 243 de la LO n° 111.14

Principe de subsidiarité

Article 140 de la Constitution, articles 6 et 94 de la LO. n ° 111.14

Principe de distinction dans l'exercice des missions, des compétences et les attributions

Distinguer les missions et les compétences des collectivités territoriales d'une part et les attributions du conseil et du président de la région d'autre part

Principe de la progression dans le temps lors du transfert de compétences de l'État vers la région

Article 146 de la Constitution et articles 80 et 95 de la LO. n °111.14

Principe de progressivité dans l'exercice des compétences partagées

Article 146 de la Constitution et articles 80 et 95 de la LO. n ° 111.14

Principe d'équilibre dans le transfert des responsabilités de l'État vers la région et le transfert des ressources

Article 140 de la Constitution, articles 6 et 94 de la LO. n ° 111.14

Principe de solidarité entre les régions

Article 136 de la Constitution et articles 136 et 145 de la LO n ° 111.14

Principe de la prééminence de la région par rapport aux autres collectivités territoriales dans l'élaboration des stratégies territoriales

Article 143 de la Constitution et article 5 du LO. n ° 111.14

Mise en œuvre des piliers et objectifs du Décret n° 2-17-618 du 18 rabîî II 1440 (26 décembre 2018) portant charte nationale de la déconcentration administrative:

Les piliers de la déconcentration

- La Région, en tant qu'espace territorial approprié pour mettre en œuvre les directives de l'État concernant la déconcentration administrative, compte tenu de sa position de prééminence dans l'organisation administrative du Royaume, ce qui rend la région un niveau intermédiaire et un lien pour encadrer la relation entre les administrations centrales de l'État et leurs représentations au niveau territorial.
- Le deuxième pilier est le rôle central du Wali de la région, en tant que représentant de l'autorité centrale au niveau de la région, comme le prévoit l'article 145 de la constitution, et un acteur central pour coordonner les activités des services déconcentrés, et veiller, sous l'autorité des ministres concernés, à leur bon fonctionnement et contrôle, et à réaliser la convergence des politiques et des programmes et des projets publics au niveau régional, suivre leur mise en œuvre, pour assurer leur réussite et atteindre les objectifs de développement souhaités

Ses objectifs :

- Rapprocher les services publics de l'usager, qu'il s'agisse de personnes physiques ou morales, et en assurer leur continuité.
- Assurer la mise en œuvre optimale des orientations générales de la politique de l'État en matière de réorganisation de ses services aux niveaux régional, préfectoral et provincial, et définir les principales missions confiées à celles-ci.
- Assoir la territorialisation des politiques publiques en prenant en compte les spécificités régionales et provinciales dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation de ces politiques, tout en garantissant leur convergence, leur harmonisation et leur complémentarité au niveau de la région et au niveau de la préfecture ou de la province.
- Assurer la mutualisation des moyens de mise en œuvre des politiques publiques, et accompagner l'organisation territoriale décentralisée du Royaume fondée sur la Régionalisation Avancée et en assurer l'efficacité et l'efficience, avec le renforcement de la complémentarité des fonctions et missions entre les services déconcentrés de l'Etat et les organismes décentralisés, et apporter toute forme d'appui et assistance aux collectivités territoriales et les accompagner la réalisation de leurs programmes et projets de développement.

## Prééminence de la Région par rapport aux autres collectivités territoriales

Conformément aux dispositions de l'article 143 de la Constitution et de l'article 5 de la loi organique 111.14 relative aux régions, la région assure un rôle prééminent par rapport aux autres collectivités territoriales dans l'élaboration, l'exécution et le suivi des programmes de développement régional et des schémas régionaux d'aménagement du territoire, dans le respect des compétences propres des autres collectivités territoriales.

Les pouvoirs publics concernés sont tenus de prendre en compte la prééminence de la région.

## Domaine d'intervention des Collectivités Territoriales

### Définition des Collectivités Territoriales

- Ce sont des personnes morales soumises au droit public , bénéficiant d'une autonomie financiére et administrative et qui représentent un niveau d'organisation territoriales du Royaume

- Article 135 de la Constiution détermine les collectivités territoriales comme : la région, la province ou la préfecture et la commune




- Des institutions élues selon les outils de démocratie représentative à travers le vote direct pour les régions et communes et le vote indirect pour les provinces ou préfectures, et ce pour une durée représentative de six ans

- Des entités géographiques de trois niveaux : la région, la province ou la préfecture et la commune en donnant la prééminence à la région dans les plans de développement

## Vocation stratégique des missions des Régions

1. Amélioration de son atractivité territoriale et augmentation de sa compétitivité économique
2. Utiliser, de manière optimale, ses ressources naturelles
3. Encourager les entreprises et faciliter la domicilialisation des activités productrices de richesse et opportunités d'emploi
4. Amélioer les capacités managériales des ressources humaines et leur formation
5. Participer à la réalisation du développement durable

## Vocation sociale des missions des préfectures et provinces



## Vocation des services de proximité des missions des communes

### Police administrative et les services des équipements communaux

- la distribution de l'eau potable et de l'électricité ;
- le transport public urbain ;
- l'éclairage public ;
- l'assainissement liquide et solide et les stations de traitement des eaux usées ;
- le nettoiement des voies et places publiques et la collecte des ordures ménagères et des déchets assimilés, leur transport à la décharge, leur traitement et leur valorisation
- la circulation, le roulage, la signalisation des voies publiques etle stationnement des véhicules ;
- la préservation de l'hygiène ;
- le transport des malades et des blessés ;
- le transport de corps et l'inhumation ;
- la création et l'entretien des cimetières ;
- les marchés communaux ;
- les foires de l'artisanat et la valorisation du produit local ;
- les halles aux grains ;
- les gares routières de transport des voyageurs
- les aires de repos ;
- Texte manquant
- La commune procède également, en parallèle avec d'autres acteurs du secteur public ou privé, à la création et la gestion des services suivants :
  - Les marchés de gros ;
  - les abattoirs, l'abattage et le transport de viandes ;
  - les halles aux poissons...

### Urbanisme et aménagement du territoire

- Sous réserve des lois et règlements en vigueur, la commune est compétente en matière d'urbanisme dans ce qui suit :
  - veiller au respect des choix et des règlements contenus dans les plans d'orientation de l'aménagement de l'urbanisme, les schémas de l'aménagement et de développement et tous les autres documents d'aménagement du territoire et d'urbanisme ;
  - examiner et approuver les règlements communaux de construction conformément aux lois et à la réglementation en vigueur ;
- l'exécution des dispositions du plan d'aménagement et du plan de développement rural concernant l'ouverture de nouvelles zones d'urbanisation conformément à des modalités et des conditions fixées par voie législative ;
- La mise en place d'un système d'adressage de la commune dont le contenu et les modalités d'élaboration et d'actualisation ont été fixé par décret pris sur proposition de l'autorité gouvernementale chargée de l'intérieur.

### Coopération internationale

- La commune peut conclure, dans le cadre de la coopération internationale, des conventions avec des acteurs de l'extérieur du Royaume et recevoir des financements dans le même cadre après accord préalable des pouvoirs publics conformément aux lois et règlements en vigueur.
- Aucune convention ne peut être passée entre une commune, un établissement de coopération intercommunale ou un groupement de collectivités territoriales et un Etat étranger.

## Intersections entre les questions économiques régionales et d'autres domaines d'intervention de la région

Les questions économiques sont un domaine de nature horizontale dans lequel le développement économique se croise avec d'autres domaines d'intervention de la région, comme le montre le schémas suivant :




**Planification et développement du territoire**
Programme de développement régional
Schémas régional pour l'aménagement du territoire
Plan de transport à l'intérieur de la circonscription territorial

**Promotion de l'emploi et la formation**
Emploi
Recherche scientifique appliquée
Renforcement des capacités

**Développement rural**
Développement des régions montagneuse et oasis
Création des pôles agricoles
Généralisation de l'Approvisionnement en eau et en électricité

**Développement culturel**
Reconsidération des villes et des tissus urbains antiques
Prendre soin du patrimoine régional et de la culture locale
Entretien des monuments et soutien des caractéristiques régionales

**Environnement et développement durable**
Protection contre les inondations
Préservation des ressources naturelles et de la biodiversité
Préservation des ressources en eau
Développement durable

## 3. Terminologie

Ce Manuel utilise des termes et des concepts qui sera utile de leur donner des définitions spécifiques pour éviter toute confusion. Ces définitions sont principalement dérivées de références juridiques nationales et internationales ou, en l'absence de cela, de théories et d'études liées au concept ou au terme à définir :

**Développement économique**

Un ensemble d'options stratégiques visant l'amélioration qualitative et quantitative de l'économie, et les changements démographiques qui se produisent pendant la période de développement souhaitée, comme le passage de l'agriculture à l'industrie ou aux services, en appliquant de nombreux plans de développement qui les rendent plus avancés et sophistiqués, ce qui aura un impact positif sur la société, et ce en mettant en œuvre un ensemble de stratégies économiques réussies.

**Croissance économique**

Indicateur macro-économique qui désigne la variation positive de la production de biens et de services dans une économie sur une période donnée, généralement une longue période. En pratique, l'indicateur le plus utilisé pour la mesurer est le produit intérieur brut (PIB).

**Développement durable**

C'est une activité englobant tous les secteurs, que ce soit l'État, les collectivités territoriales, les secteurs à but lucratif ou non lucratif, ou encore les individus. Cette activité constitue un processus de développement et d'amélioration des conditions de vie, par l'utilisation optimale des ressources et des énergies humaines et matérielles, et en s'appuyant sur des accumulations positives. Le développement durable est de nature holistique, car le développement prend des dimensions multiples: humaines, sociales, économiques, politiques, institutionnelles, culturelles, sécuritaires, technologiques, etc., il vise principalement à élever et à améliorer le niveau de vie de la population actuelle et à assurer une vie meilleure aux générations futures.

**Politique économique**

Un ensemble de décisions prises par l'État dans le domaine économique, afin d'atteindre des objectifs économiques de nature structurelle à moyen et long terme (croissance économique, soutien de la productivité, soutien à la compétitivité, financement de l'économie, ...) ou à caractère circonstanciel à court terme (politique budgétaire, politique de change, Politique monétaire, élargissement de l'assiette fiscale, ...).

**Compétitivité territoriale**

La capacité des acteurs du cycle économique au niveau territorial à augmenter leur productivité dans la production de biens et services et leur réussite à accéder aux marchés nationaux et internationaux (dimension économique) et à bénéficier des qualifications de leur environnement interne et externe. Ceci tout en maintenant des niveaux de revenus élevés (dimension sociale) et durables (dimension environnementale).

**Économie numérique**

Une économie caractérisée par une utilisation généralisée des technologies de l'information et de la communication dans tous les objectifs sociaux et économiques, afin de construire des «sociétés intelligentes» qui renforcent les capacités de tous les acteurs, ce qui va élargir les opportunités, stimuler la croissance économique et améliorer les services publics.

**Intelligence économique territoriale**

Un ensemble d'outils de recherche, de traitement et de diffusion de l'information pour aider les acteurs territoriaux à prendre des décisions de manière à atteindre l'efficacité de leurs activités et leurs performances et à garantir la compétitivité territoriale.

**Participation**

La participation à la vie démocratique de la société ne se limite pas au processus de vote ou de nomination aux élections, malgré leur importance. La participation ou la citoyenneté active exige la jouissance du droit, des moyens, du lieu, de la capacité et du soutien en cas de besoin, pour participer aux décisions, les influencer et s'engager dans les étapes et les activités pour contribuer à la construction d'une société meilleure.

**Consultation (au niveau des régions)**

Consulter les différents segments de la population et leurs organisations civiles et entendre leurs points de vue sur les sujets de préoccupation pour la gestion des affaires de la vie quotidienne sur le territoire de la région, et ceci à travers la création ou l'organisation de réunions consultatives dédiées à la délibération sur ces questions.

**Communication (au niveau des régions)**

Le conseil régional doit tenir des réunions de dialogue périodiques avec les habitants et les organisations civiles pour échanger des points de vue sur les solutions possibles aux problèmes prioritaires.

**Partage**

Un ensemble d'arrangements, de procédures, de critères et de mesures clairs sur le niveau des responsabilités et la répartition des rôles de leadership pendant la mise en œuvre de cette décision.

**Plaidoyer**

Un moyen pacifique qui permet à la société civile de persuader les institutions gouvernementales de changer ou d'amender un ensemble de politiques et de lois qui ne servent pas les intérêts d'un groupe de citoyens.

**Analyse participative**

Un système de recherche sur le terrain qui cherche à identifier et analyser les problèmes dont souffre un groupe communautaire particulier, ainsi que les solutions de développement et les alternatives qu'il envisage en vue de la production d'un projet, programme ou activité de développement. Par conséquent, elle est menée à travers des approches stimulantes, faciles à adapter, dynamiques et créatives basées sur les principes d'inclusion, de durabilité, d'équité et d'égalité, dont le principal pilier est que l'être humain est l'essence même de l'action de développement.

**Démocratie participative**

Il s'agit une approche de la gestion publique qui permet à l'acteur civil de participer au processus de décision publique, par la concertation, et de suivre sa mise en œuvre et d'évaluer ses résultats, grâce à une interaction directe entre les deux parties.

**Décentralisation**

Répartition des compétences entre l'administration centrale de l'Etat et les organes élus ou locaux (groupements territoriaux, chambres professionnelles, ...). La décentralisation a ses propres compétences et s'oriente vers la recherche de solutions aux problèmes de développement territorial, et ses compétences sont exercées sous la tutelle et le contrôle du gouvernement.

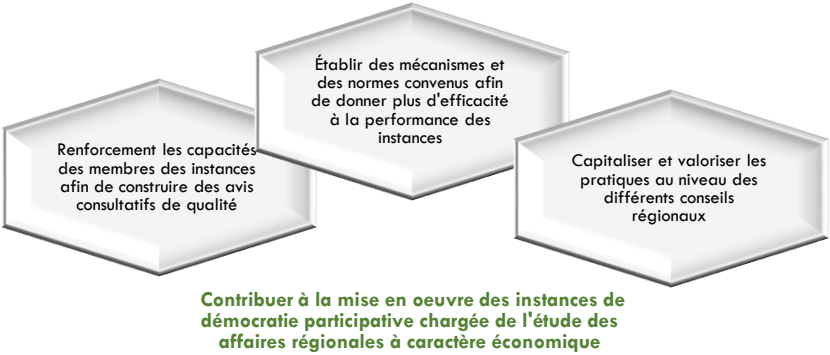
**Déconcentration**

Un système d'organisation administrative accompagnant l'organisation administrative territoriale décentralisée du Royaume fondée sur la régionalisation avancée, et un outil principal pour le mise en œuvre de la politique générale de l'Etat au niveau territorial. Elle repose sur le transfert de compétences et de moyens, l'allocation de crédits aux services déconcentrés au niveau territorial, en vue de leur permettre d'accomplir les missions qui leur sont dévolues et prendre l'initiative dans un objectif d'efficacité et d'efficience. (Article 3 du décret n° 2.17.618).

## 4. Objectifs et méthodologie d'élaboration du Manuel

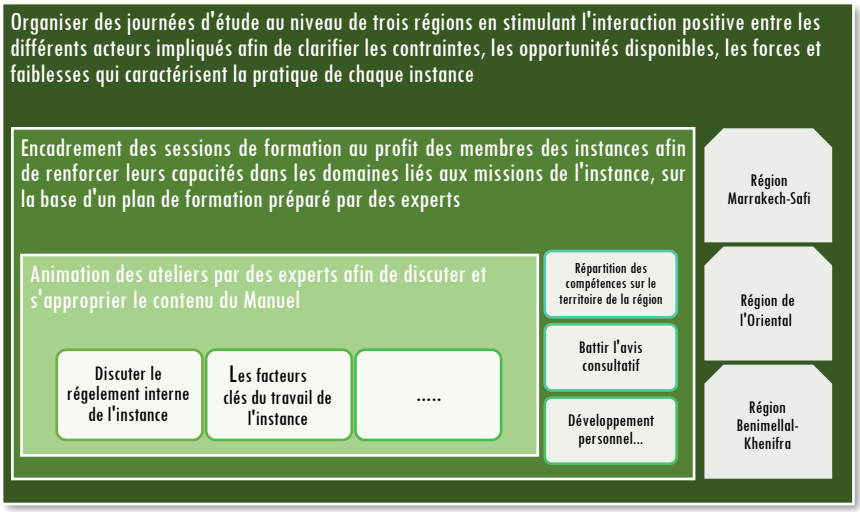
### Objectifs du Manuel

L'objectif général de l'élaboration de ce Manuel est de contribuer à la mise en œuvre des instances de démocratie participative chargée de l'étude des affaires régionales à caractère économique, au niveau des conseils régionaux, dans le cadre de la mise en place de la régionalisation avancée. Cependant, il existe des sous-objectifs qui dépendent de la réalisation de cet objectif général:




### Méthodologie

L'élaboration de ce Manuel a nécessité l'adoption d'un ensemble d'outils :

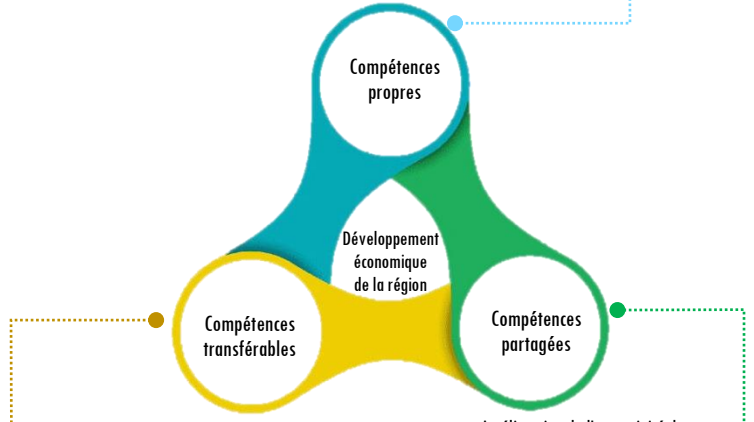


# Chapitre 1
# Compétences de la Région en matière de développement économique

D'une manière générale, la région exerce des compétences propres des compétences partagées avec l'État, et des compétences transférées par l'Etat, permettant l'expansion progressive des compétences propres conformément aux principes de progression et de différenciation.

En matière de développement économique, les compétences de la région peuvent être mises en évidence à travers l'illustration suivante:

- Soutien aux entreprises
- Domiciliation et l'organisation des zones d'activités économiques dans la région
- Aménagement des routes et des circuits touristiques dans le monde rural
- Promotion des marchés de gros régionaux
- Création de zones d'activités artisanales et des métiers ;
- Attraction des investissements ;
- Promotion de l'économie sociale et des produits régionaux.




Tout transfert de compétence est associé à un transfert de ressources qui lui correspond, notamment en cas de transfert de compétence de l'État vers la région

- Amélioration de l'attractivité des espaces territoriaux et le renforcement de la compétitivité ;
- Emploi ;
- Promotion du tourisme

## 1. Compétences propres

### Appui aux entreprises



**Quelles sont les références à la pratique de cette compétence ?**

- Orientations Royales pour soutenir les petites et moyennes entreprises : «Eu égard à l'intérêt particulier que Nous accordons aux petites et moyennes entreprises, qui constituent près de 95 % de notre tissu économique national et à leur rôle fondamental dans la réalisation du décollage économique et social escompté et dans la création d'opportunités d'emplois dans tous les secteurs d'activités, qu'ils soient modernes ou traditionnels, Nous exhortons le gouvernement et le parlement à accélérer l'adoption du projet de charte qui leur est consacré, dans les meilleurs délais, ainsi que la promulgation des textes relatifs aux aspects administratifs, fonciers et financiers du code des investissements, particulièrement dans les secteurs prometteurs du tourisme, de l'artisanat, des nouvelles technologies de l'information et des pêches maritimes. »

  (Extrait de l'Allocution de S.M le Roi Mohammed VI devant les présidents des Chambres de Commerce et d'Industrie, des Offices, des établissements publics et de plusieurs opérateurs économiques)

- Loi organique n°111.14 relative aux régions
- Loi n° 53-00 formant Charte de la petite et moyenne entreprise, promulguée par le dahir n° 1.02.188 du 23 juillet 2002
- Loi n° 114-13 relative au statut de l'auto-entrepreneur, promulguée par le dahir n° 1-15-06 du 19 février 2015
- Décret n° 2-16-533 du 3 août 2016 fixant les attributions et l'organisation du ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie numérique, tel qu'il a été modifié
- Contrat - Programme entre l'Etat et l'Agence nationale pour la promotion des petites et moyennes entreprises 2015-2020 le 13 juillet 2015, qui a été préparé sur la base des orientations du Plan d'accélération industriel.

**Que signifie cette compétence?**

Le soutien aux entreprises désigne toute procédure ou intervention de nature économique, financière, administrative ou autre au profit du tissu productif, dans le but de renforcer la compétitivité et de relancer le développement créateur d'emplois et de richesse d'une part, et d'éviter la cessation de l'activité commerciale et la perte d'emplois d'autre part.

**Cette compétence est-elle exclusive à la région?**

Cette compétence n'est pas exclusive à la région, elle implique plutôt un groupe d'acteurs, chacun selon ses missions et compétences spécifiques et territoriales.

Qui sont les partenaires impliqués dans l'exercice de cette compétence?

**Les autorités gouvernementales impliquées dans le soutien de l'entreprise sont les suivantes :**

- Autorité gouvernementale chargée de l'industrie, de l'investissement, du commerce et de l'économie verte et numérique;
- Autorité gouvernementale chargée de la réforme de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration;
- Autorité gouvernementale chargée de l'agriculture, de la pêche, du développement rural, de l'eau et de la foresterie;
- Autorité gouvernementale chargée du tourisme, de l'artisanat, du transport aérien et de l'économie sociale;
- Autorité gouvernementale chargée de de l'aménagement du territoire de l'urbanisme de l'habitat et de la politique de la ville.

**Collectivités territoriales**

**Institutions publiques :**

- Agence nationale pour la promotion des petites et moyennes entreprises;
- Chambres d'industrie, de commerce et de services;
- Chambres d'agriculture et de pêche;
- Caisse Centrale de Garantie;
- Centres régionaux d'investissement;
- Maison de l'artisan.

**Secteur privé :**

- Confédération Générale des Entreprises du Maroc;
- Association marocaine des exportateurs;
- Banques.

**Société civile**

**Coopération internationale**

Quelles sont les formes de la pratique de cette compétence par la région?

Le soutien de la région pour l'entreprise peut prendre plusieurs initiatives et procédures intégrées:

1) Mettre en place des programmes complémentaires d'intervention d'autres instances et orienter leurs efforts vers des paris stratégiques gagnants ou en privilégiant le ciblage de certains types d'entreprises

2) Proposer différents services pour suivre l'évolution de l'entreprise (apport d'expertise et de conseil, études, mise à disposition de données, accès à de nouveaux marchés, financement, espaces communs de travail ...);

3) fournir une aide au développement et à la croissance;

4) Soutenir les entreprises innovantes (sécurité juridique des inventions, subventions aux créateurs, facilitation des relations de partenariat et de coopération ...);

5) Soutenir et assister les unités dans des situations difficiles;

6) introduction du système de soutien public aux entreprises;

7) Suivi et évaluation.

## Domiciliation et organisation des zones d'activités économiques dans la région



**Quels sont les motifs juridiques d'exercer cette compétence?**

- Loi organique n°111.14 relative aux régions
- Loi organique n°113.14 relative aux communes
- Décret n° 2-16-533 du 3 août 2016 fixant les attributions et l'organisation du ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie numérique, tel qu'il a été modifié.

**Que signifie cette compétence?**

Une «zone d'activités économiques» peut être définie comme une zone géographique spécifique, préparée et dirigée par un acteur public ou privé, et désignée pour recevoir divers types d'activités économiques, notamment celles liées aux entreprises.

La création et la gestion des zones d'activités économiques sont confiées à l'État et aux collectivités territoriales. Quant à la compétence de la région, elle se limite à deux domaines:

- Premièrement, la domiciliation, qui comprend les missions de planification géographique pour ces zones et aboutit à l'élaboration d'une carte de leur répartition entre les différentes zones et les pôles territoriaux
- Deuxièmement, par l'organisation qui vise à assurer une utilisation rationnelle des espaces aménagés et à respecter les règles de qualité dans l'aménagement et la gestion des espaces afin de fournir une offre de service compatible avec les besoins réels des entreprises.

**Cette compétence est-elle exclusive à la région?**

**Cette compétence n'est pas exclusive à la région**, elle implique plutôt un groupe d'acteurs, chacun selon ses missions et compétences spécifiques et territoriales.

**Qui sont les partenaires impliqués dans l'exercice de cette compétence?**

**Les autorités gouvernementales impliquées dans le soutien de l'entreprise sont les suivantes :**

- Autorité gouvernementale chargée de l'industrie, de l'investissement, du commerce et de l'économie verte et numérique;
- Autorité gouvernementale chargée de l'équipement, du transport, de la logistique et de l'eau;
- Autorité gouvernementale chargée de l'agriculture, de la pêche, du développement rural, de l'eau et de la foresterie;
- Autorité gouvernementale chargée du tourisme, de l'artisanat, du transport aérien et de l'économie sociale;
- Autorité gouvernementale chargée de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration.

**Collectivités territoriales**

**Institutions publiques :**

- Chambre de commerce, d'industrie et des services
- Centres d'investissement régionaux;
- Agence de développement agricole;
- Société Marocaine d'Ingénierie Touristique;
- Fonds de dépôt et de gestion;
- Agence nationale de la logistique

**Secteur privé :**

- Confédération Générale des Entreprises du Maroc

**Société civile**

**Coopération internationale**

Quelles sont les formes de la pratique de cette compétence par la région?

La domiciliation et l'organisation des zones d'activités économiques dans la région peuvent prendre des initiatives et mesures multiples et intégrées:

1) Établir une carte des zones d'activité économique sur la base des orientations stratégiques nationales et des documents de référence, notamment le Schéma Régional d'Aménagement du Territoire et le programme de développement régional

2) Soutenir la réhabilitation des zones d'activités économiques et améliorer la qualité des services fournis aux sein des entreprises

3) Rationaliser l'utilisation de l'assiette foncière située dans les zones d'activités économiques;

4) Favoriser l'émergence d'une nouvelle génération de zones d'activité économique;

5) Mettre en place un système de vigilance pour créer une carte des zones d'activité économique.

## Aménagement des routes et des circuits touristiques dans le monde rural



### Quels sont les motifs juridiques d'exercer cette compétence?

- Loi organique n°111.14 relative aux régions
- Loi organique n°112.14 relative aux préfectures et provinces
- Loi organique n°113.14 relative aux communes
- Décret relatif à la détermination des fonctions et de l'organisation du Ministère du tourisme, du transport aérien, de l'artisanat et de l'économie sociale
- Décret relatif à la détermination des fonctions et de l'organisation du Ministère de l'agriculture, de la pêche, du développement rural, de l'eau et des forêts
- Décret relatif à la détermination des fonctions et de l'organisation du Ministère de l'équipement, des transports et de la logistique.

### Quel est le sens de cette compétence?

Les routes ou circuits touristiques sont des circuits qui permettent d'accéder à des sites touristiques historiques ou culturels ou à des zones se distinguant par la beauté de leur nature ou de leurs produits traditionnels ou encore des zones disposées aux aménagements touristiques.

Le concept de l'aménagement comprend la conception et la réalisation d'un établissement ou d'un équipement, ou l'introduction de modifications dans celui-ci afin d'améliorer son utilisation et son exploitation.

L'aménagement des routes et des circuits touristiques dans le monde rural se réfère à l'objectif de promotion du tourisme rural dans une zone territoriale spécifique en créant et en réhabilitant les circuits et les équipements de mise en œuvre nécessaires pour créer la mobilité touristique. Cette configuration vise également à offrir des conditions favorables aux acteurs privés pour investir dans les activités d'hébergement, de transport et de tourisme.

Actuellement, les travaux de construction et d'entretien des routes dans le monde rural relèvent de la compétence de l'État à travers le secteur ministériel en charge de l'équipement, ainsi que des compétences des collectivités territoriales. Tandis que l'aménagement des circuits touristiques dans le monde rural, qui comprend également la

réalisation d'un ensemble de ses constitutants, relève du département chargé du tourisme et des collectivités territoriales.

Cette compétence est-elle exclusive à l'instance?

**Cette compétence n'est pas exclusive à la région**, elle implique plutôt un groupe d'acteurs, chacun selon ses missions et compétences spécifiques et territoriales.

Qui sont les partenaires impliqués dans l'exercice de cette compétence?

**Les autorités gouvernementales concernées :**

- Autorité gouvernementale chargée de l'équipement, du transport, de la logistique et de l'eau;
- Autorité gouvernementale chargée du tourisme, de l'artisanat, du transport aérien et de l'économie sociale;
- Autorité gouvernementale chargée de l'agriculture, de la pêche, du développement rural, de l'eau et de la forêt.

**Collectivités territoriales**

**Institutions publiques :**

- Société marocaine d'ingénierie touristique.
- Office national marocain des tourismes

**Secteur privé :**

- Associations professionnelles.

**Société civile**

- Comités régionaux et provinciaux du tourisme.

**Coopération internationale**

Quelles sont les formes de la pratique de cette compétence par l'instance?

L'exercice de la compétence de l'aménagement des routes et circuits touristiques dans le monde rural de la région peut prendre des initiatives et des procédures multiples et intégrées:

1) Préparer un programme d'aménagement des routes et circuits touristiques;

2) Aménager et entretenir des routes d'intérêt touristique dans les zones rurales;

3) Préparer les circuits touristiques, y compris la signalisation, la création et la revitalisation des centres de mise en valeur du patrimoine et l'équipement des parkings.

4) Suivi et évaluation.

## Promotion des marchés de gros régionaux



Quels sont les motifs juridiques d'exercer cette compétence?

- Loi organique n°111.14 relative aux régions
- Loi organique n°113.14 relative aux communes
- Dahir n° 1-62-008 du 2 ramadan 1381 (7 février 1962) relatif à l'attribution des charges de mandataires des marchés de gros des communes urbaines

Que signifie cette compétence?

En l'absence de définition juridique spécifique de la notion de "marchés de gros régionaux" dans la loi organique n ° 111.14 par rapport aux "marchés de gros" urbains autorisés à les créer et à les gérer par les communes selon la loi organique n ° 113.14, les marchés de gros régionaux peuvent être considérés comme un espace commercial régional visant à agréger l'offre (producteurs, grossistes, prestataires) et demande (clients) dans le domaine des produits alimentaires et agricoles (légumes, fruits, céréales, viandes blanches et rouges, fruits de mer, ...)

Cette compétence est-elle exclusive à la région?

**Cette compétence n'est pas exclusive à la région**, elle implique plutôt un groupe d'acteurs, chacun selon ses missions et compétences spécifiques et territoriales.

Qui sont les partenaires impliqués dans l'exercice de cette compétence?

**Les autorités gouvernementales concernées :**

- Autorité gouvernementale chargée de l'industrie, de l'investissement, du commerce et de l'économie verte et numérique;
- Autorité gouvernementale chargée de l'agriculture, de la pêche, du développement rural, de l'eau et de la foret;
- Autorité gouvernementale chargée de l'intérieur.

**Collectivités territoriales**

**Institutions publiques :**

- Chambres agricoles.

**Société civile**

**Secteur privé**

**Coopération internationale**

Quelles sont les formes de la pratique de cette compétence par la région?

L'exercice des compétences pour la promotion des marchés de gros régionaux peut prendre des initiatives et mesures multiples et intégrées:

1) Relancer et soutenir les efforts visant à moderniser les installations et équipements des marchés de gros sur le territoire de la région;

2) Stimuler et soutenir les programmes de réhabilitation du marché de gros de la région dans les domaines de la régulation et de la gestion;

3) Soutenir les initiatives visant à établir des marchés de gros à dimension régionale;

4) Encourager les partenariats avec des entités similaires à l'intérieur et à l'extérieur du Maroc.

## Création de zones d'activités artisanales et des métiers



**Quels sont les motifs juridiques d'exercer cette compétence?**

- Loi organique n°111.14 relative aux régions
- Loi organique n°113.14 relative aux communes
- Décret fixant les attributions et l'organisation du ministère du Ministère du tourisme, de l'artisanat, du transport aérien et de l'économie sociale.

**Que signifie cette compétence?**

Le processus de création comprend tous les aspects liés aux zones, en commençant par la préparation d'une carte de leur répartition géographique, des études de faisabilité et de durabilité, à travers l'identification des sites, la promotion, la gestion et l'entretien.

La région peut exercer cette compétence soit directement par l'intermédiaire d'une unité administrative qui lui est affiliée, soit indirectement en déléguant la gestion de projet.

**Cette compétence est-elle exclusive à la région?**

La région jouit d'une compétence exclusive en ce qui concerne la création de zones d'activités artisanales et des métiers en complément de la compétence relative à la domiciliation et à l'organisation des zones d'activités économiques.

**Qui sont les partenaires impliqués dans l'exercice de cette compétence?**

**Les autorités gouvernementales concernées :**

- Autorité gouvernementale chargée de l'industrie, de l'investissement, du commerce et de l'économie verte et numérique;
- Autorité gouvernementale chargée du tourisme, de l'artisanat, du transport aérien et de l'économie sociale (secteur industriel traditionnel);
- Autorité gouvernementale chargé de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration;
- Autorité gouvernementale chargée de l'énergie, des minéraux et de l'environnement.

**Collectivités territoriales**

**Institutions publiques :**

- Chambres d'artisanat
- Maison de l'artisan
- Bureau du développement de la coopération.

**Société civile**

**Secteur privé**

Quelles sont les formes de la pratique de cette compétence par la région?

La pratique de la compétence de la création de zones d'activités artisanales et des métiers peut prendre des initiatives et des mesures multiples et intégrées:

1) Etablir une carte régionale des zones d'activités artisanales et des métiers à la lumière des orientations des documents de référence, notamment le programme de développement régional et le schéma régional d'aménagement du territoire;

2) Préparer un programme régional, à moyen et long terme, pour créer, réhabiliter et agrandir des zones d'activités traditionnelles et artisanales;

3) Encourager la conservation de l'environnement et développer la numérisation dans l'industrie traditionnelle et le secteur de l'artisanat;

4) Réalisation d'études de faisabilité et de durabilité pour divers projets dans les domaines des activités artisanales.

## Attraction des investissements



Quels sont les motifs juridiques d'exercer cette compétence?

- Loi organique n° 111-14 relative aux régions
- Loi n° 60-16 portant création de l'Agence marocaine de développement des investissements et des exportations
- Décret n° 2-16-533 du 29 chaoual 1437 (3 août 2016) fixant les attributions et l'organisation du ministère de l'Industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Economie numérique.

Que signifie cette compétence?

Attirer les investissements vise à stimuler le climat d'investissement approprié en fournissant des facteurs spéciaux sur le territoire de la région qui déterminent la forme d'opportunités et d'incitations permettant aux entreprises d'investir de manière productive et de créer des opportunités de travail et d'expansion.

Améliorer l'attractivité des investissements passe par la maîtrise de ces facteurs, directement par rapport à ceux qui relèvent de la compétence de la région ou indirectement par rapport au reste des acteurs impliqués, en s'engageant dans des relations de partenariat avec les acteurs de ce domaine.

Cette compétence est-elle exclusive à la région?

**Cette compétence n'est pas exclusive à la région**. Au contraire, elle relève également des compétences d'un groupe d'instances publics et professionnels qui opèrent aux niveaux international, national ou régional et local, ce qui se traduit par une dispersion des efforts et un manque de clarté de vision pour les investisseurs au point de semer la confusion et des perturbations préjudiciables à la réputation de la région.

Qui sont les partenaires impliqués dans l'exercice de cette compétence?

**Les autorités gouvernementales concernées :**

- Autorité gouvernementale chargée de l'industrie, de l'investissement, du commerce et de l'économie verte et numérique;
- Autorité gouvernementale chargée de l'agriculture, de la pêche, du développement rural, de l'eau et de la foret;
- Autorité gouvernementale chargée de l'intérieur.

**Collectivités territoriales**

**Institutions publiques :**

- Centres régionaux d'investissements ;
- Chambres Professionnelles ;
- Agence Marocaine du Développement des Investissements ;
- Etc.

**Société civile**

**Secteur privé**

**Coopération internationale**

Quelles sont les formes de la pratique de cette compétence par la région?

La pratique de la compétence d'attirer des investissements peut nécessiter de multiples initiatives et mesures intégrées:

1) Établir une stratégie régionale visant à attirer et à encourager les investissements;

2) Contribuer à la promotion des comités régionaux pour améliorer le climat des affaires;

3) Valorisation de l'offre territoriale de la région, notamment les qualifications, les opportunités d'investissement, le cadre de vie et les ressources humaines;

4) Intensifier la communication sur les opportunités d'investissement dans la région;

5) Contribuer aux organes de gouvernance des instances publiques chargées d'améliorer l'attractivité des investissements;

6) Suivre la mise en place de la stratégie régionale et évaluer ses résultats.

## Promotion de l'économie sociale et des produits régionaux



Quels sont les motifs juridiques d'exercer cette compétence?

- Loi organique n°111.14 relative aux régions ;
- Loi n°112.12 relative aux coopératives promulguée par le Dahir n°1-14-189 du 27 Moharrem 1436 (21 Novembre 2014)
- Décret fixant les attributions et l'organisation du ministère du Ministère du tourisme, du transport aérien, de l'industrie traditionnelle et de l'économie sociale
- Décret fixant les attributions et l'organisation du Ministère de l'agriculture, de la pêche, du développement rural, de l'eau et des forêts

Que signifie cette compétence?

La Stratégie nationale pour l'économie sociale et solidaire définit cette dernière comme un ensemble d'initiatives économiques qui visent la production de biens, de services, de consommation et d'épargne d'une manière plus respectueuse de l'environnement et des territoires, plaçant l'individu au centre des préoccupations de développement, favorisant la cohésion sociale et intégrant un large segment de la société.

Compte tenu du lien entre l'économie sociale et le territoire et sa capacité à mobiliser les acteurs locaux, la région peut jouer un rôle influant dans l'émergence d'un réel dynamisme pour ce type d'économie.

Cette compétence est-elle exclusive à la région?

**Cette compétence n'est pas exclusive à la région,** elle implique plutôt un groupe d'acteurs, chacun selon ses missions et compétences spécifiques et territoriales.

Qui sont les partenaires impliqués dans l'exercice de cette compétence?

**Les autorités gouvernementales concernées :**

- Autorité gouvernementale chargée de l'agriculture, de la pêche, du développement rural, de l'eau et de la foret;
- Autorité gouvernementale chargée de l'industrie, de l'investissement, du commerce et de l'économie numérique;
- Autorité gouvernementale chargée du tourisme, du transport aérien, de l'artisanat et de l'économie sociale;
- Autorité gouvernementale chargée de l'économie et des finances;

- Autorité gouvernementale chargée de l'intérieur.

**Collectivités territoriales**

**Institutions publiques :**

- Chambres de l'artisanat;
- Maison de l'artisan;
- Chambres professionnelles;
- Bureau du développement de la coopération.

**Société civile**

**Secteur privé**

**Des organismes professionnels**

Quelles sont les formes de la pratique de cette compétence par la région?

L'exercice de la compétence pour relancer l'économie sociale et les produits régionaux peut prendre des initiatives et mesures multiples et intégrées:

1) Favoriser l'émergence de structures professionnelles pour organiser et regrouper les producteurs;

2) Appui technique, financier et organisationnel aux activités des différentes branches de l'économie sociale;

3) Fournir des incitations pour créer et développer des activités génératrices de revenus;

4) Encourager les efforts pour obtenir des marques (Label) et une certification au profit des produits du terroir;

5) Soutenir les opérations de marketing;

6) Suivi et évaluation avec les partenaires.

## 2. Compétences partagées

### Amélioration de l'attractivité des espaces territoriaux et le renforcement de la compétitivité



**Quels sont les motifs juridiques d'exercer cette compétence?**

- Loi organique n°111.14 relative aux régions .
- Décrets fixant les attributions et l'organisation des secteurs concernés.

**Que signifie cette compétence ?**

L'amélioration de l'attractivité territoriale de la région et le renforcement de sa compétitivité sont parmi les missions primordiales de la région concernant la promotion de développement intégré et durable, et ce en l'organisant, le coordonnant et le suivant.

D'autant plus, la loi organique en a fait une compétence partagée entre l'Etat et la région, que celle-ci exerce en tenant compte des initiatives et mesures prises dans ses autres domaines de compétence, qui contribuent à son rayonnement, que ce soit au niveau national ou international, comme l'attractivité des investissements, l'accompagnement des entreprises et la domiciliation et l'organisation des zones d'activités économiques.

L'attractivité peut être définie par la capacité d'un territoire donné, en vertu de ses caractéristiques particulières, à attirer et à stabiliser des acteurs économiques . Elle est donc considérée comme un facteur de compétitivité, et de son côté, la compétitivité est l'un des piliers de l'attractivité.

**Qui sont les partenaires impliqués dans l'exercice de cette compétence?**

**Les autorités gouvernementales concernées :**

- Autorité gouvernementale chargée de l'industrie, de l'investissement, du commerce et de l'économie verte et numérique;
- Autorité gouvernementale chargée du tourisme, de l'artisanat, du transport aérien et de l'économie sociale;
- Autorité gouvernementale chargée de la réforme de l'économie, des finances et de la gestion;
- Autorité gouvernementale chargée de l'intérieur;
- Autorité gouvernementale chargée de l'équipement, du transport, de la logistique et de l'eau;
- Autorité gouvernementale chargée de l'Aménagement du Territoire de l'Urbanisme de l'Habitat et de la Politique de la Ville.

**Collectivités territoriales**

**Institutions publiques :**

- Agence marocaine pour le développement de l'investissement et de l'exportation;

- Centres d'investissement régionaux;
- Société marocaine d'ingénierie touristique;
- Chambres professionnelles.

**Société civile**

**Secteur privé :**

- Fédération régionale des entreprises;
- Organismes professionnels.

Quelles sont les formes d'exercice de cette compétence par l'instance?

**L'exercice de la compétence d'amélioration de l'attractivité des territoires de la région avec sa contribution peut prendre un ensemble d'initiatives et de mesures telles que:**

1) Favoriser l'émergence de structures professionnelles pour organiser et regrouper les producteurs;

2) Appui technique, financier et organisationnel aux activités des différentes branches de l'économie sociale;

3) Fournir des incitations pour créer et développer des activités génératrices de revenus;

4) Encourager les efforts pour obtenir des marques (Label) et une certification au profit des produits du terroir;

5) Soutenir les opérations de marketing;

6) Suivi et évaluation avec les partenaires;

7) Favoriser l'émergence du territoire sous forme de pôles de développement homogènes et intégrés;

8) Présentation et promotion des capacités de la région et des opportunités d'investissement disponibles dans ses différents pôles territoriaux;

9) Soutenir les projets d'infrastructure structurés ainsi que ceux liés à la mobilité et à la numérisation;

10) Contribuer aux efforts d'amélioration du climat des affaires;

11) Améliorer les conditions d'accueil et l'accompagnement des investisseurs;

12) Réalisation de cartographie géologique, géophysique, géochimique, géotechnique et hydrogéologique (géo scientifique en général) afin d'acquérir les informations géologiques nécessaires pour améliorer l'attractivité des sols et renforcer la compétitivité.

## Emploi



**Quels sont les motifs juridiques d'exercer cette compétence?**

- Loi organique n°111.14 relative aux régions;
- Dahir n 1-00-220 du 2 rabii I 1421 (5 juin 2000) portant promulgation de la loi n° 51-99 portant création de l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences
- Décret n° 2-14-280 du 18 juin 2014 fixant les attributions et l'organisation du ministère de l'Emploi et des Affaires sociale
- Décret n° 2-99-822 du 1er rabii II 1421 (4 juillet 2000) pris pour l'application de la loi n° 51-99 portant création de l'Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences.

**Que signifie cette compétence ?**

La région peut exercer cette compétence partagée à travers :

- Elaboration de la stratégie régionale de l'emploi en harmonie avec la stratégie nationale ;
- Accompagner les secteurs qui connaissent des dynamiques structurelles dans le but de contribuer d'encourager la préservation des emplois par les entreprises ;
- Améliorer la capacité d'employabilité des personnes à la recherche d'emploi, spécialement les jeunes et les femmes.

**Qui sont les partenaires impliqués dans l'exercice de cette compétence?**

**Les autorités gouvernementales concernées :**

- Autorité gouvernementale chargée de l'emploi et de l'insertion professionnelle ;
- Autorité gouvernementale chargée de l'industrie, de l'investissement, du commerce et de l'économie verte et numérique ;
- Autorité gouvernementale chargée du tourisme, de l'artisanat, du transport aérien et de l'économie sociale;
- Autorité gouvernementale chargée de l'agriculture, de la pêche, du développement rural, de l'eau et de la foresterie;
- Autorité gouvernementale chargée de l'énergie, des mines et de l'environnement.

**Collectivités territoriales**

**Etablissements publiques**

- ANAPEC

**Secteur privé :**

- Confédération Générale des Entreprises du Maroc

**Société civile**

**Coopérations internationales**

Quelles sont les formes d'exercice de cette compétence par l'instance?

L'exercice de la compétence partagée de l'emploi avec la contribution de la région peut prendre un ensemble d'initiatives et de mesures telles que:

1) Réaliser un état des lieux de l'emploi dans la région
2) Elaborer le schéma régional de l'emploi en harmonie avec le programme national de l'emploi
3) Elaborer et exécuter le programme d'amélioration de l'employabilité des personnes à la recherche d'emploi, spécialement les jeunes et les femmes
4) Créer un comité régional de l'emploi dans le cadre de la stratégie nationale de l'emploi
5) Evaluer les réalisations et leurs impacts

## Promotion du tourisme




**Quels sont les motifs juridiques d'exercer cette compétence?**

- Loi organique n°111.14 relative aux régions;
- Loi organique n°113.14 relative aux communes.

**Que signifie cette compétence ?**

La promotion du tourisme vise à tout faire pour contribuer à la croissance du nombre de touristes et des nuitées réalisées par les institutions touristiques de la région. C'est un concept qui inclut tous les aspects de la structuration et du renforcement de l'offre touristique, ainsi que les différentes mesures visant à stimuler la demande dirigée vers les produits touristiques de la région.

Jusqu'à présent, l'Etat exerce cette compétence à travers l'autorité gouvernementale chargée du tourisme et ses institutions affiliées (l'Office National Marocain du Tourisme et la Société Marocaine d'Ingénierie du Tourisme), et promeut le secteur en termes d'offre et de demande, ainsi que la formation des ressources humaines.

**Qui sont les partenaires impliqués dans l'exercice de cette compétence?**

**Les autorités gouvernementales concernées :**

- Autorité gouvernementale chargée du tourisme, de l'artisanat, du transport aérien et de l'économie sociale;
- Autorité gouvernementale chargée de l'économie, des finances et de la réforme de l'administration;
- Autorité gouvernementale chargée de l'intérieur;
- Autorité gouvernementale chargée de l'énergie, des mines et de l'environnement.

**Collectivités territoriales**

**Etablissements publiques :**

- Office National Marocain du Tourisme
- Société Marocaine d'Ingénierie du Tourisme.

**Société civile**

**Secteur privé :**

- Comités régionaux et provinciaux de tourisme
- Instances professionnelles

**Coopération internationales**

**Quelles sont les formes d'exercice de cette compétence par l'instance?**

L'exercice de la compétence de la promotion du tourisme avec la contribution de la région peut prendre un ensemble d'initiatives et de mesures telles que:

1) Préparer un programme de relance du tourisme sur la base des orientations de la vision nationale et de la schémas régionale de l'aménagement du territoire et le plan de développement régional;

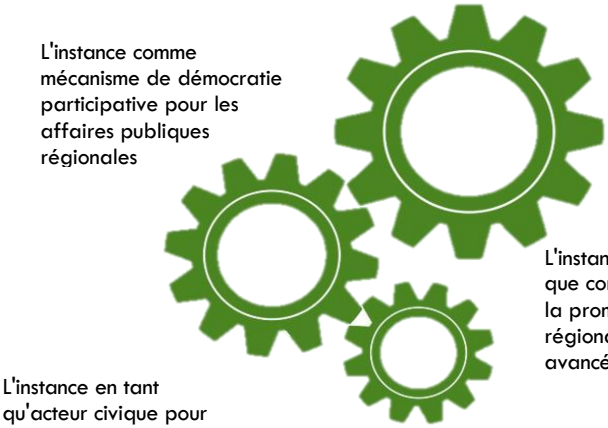
2) Soutenir les projets de développement touristique et contribuer à leur financement;

3) Contribuer aux efforts de revitalisation des destinations touristiques de la région;

4) Améliorer l'efficacité énergétique en respectant la performance énergétique des structures et des équipements.

# Chapitre 2:
# Le rôle de l'instance dans son contexte institutionnel

L'instance consultative chargée de l'étude des affaires régionales à caractère économique dans la région assure des rôles de pionnier qui peuvent se résumer en trois rôles clés:




## 1. L'instance, outil de la démocratie participative dans l'action publique régionale

La démocratie participative est un concept moderne adopté par la Constitution et connu en sciences sociales sous le nom de « démocratie consultative ». Il vise à intégrer la société civile, les citoyennes et les citoyens dans la prise de décisions publiques, à suivre sa mise en œuvre et à en évaluer les résultats, en liant l'action publique à l'action civile.

Ce **n'est pas un substitut à une démocratie représentative, mais un complément.** L'objectif est de surmonter leurs lacunes et leur incapacité à tenter de résoudre les problèmes de près, d'assurer l'implication de tous et de développer la gestion territoriale et nationale par l'intégration des deux démocraties, d'autant plus que de nombreux mouvements sociaux (femmes, environnement, développement) ne trouvent plus de moyens dans la démocratie représentative pour exprimer leurs besoins et leurs revendications et de trouver des solutions.

La mise en œuvre de la démocratie participative se fait à travers un ensemble de mécanismes dont ceux stipulé par la constitution et par la législation nationale, et d'autres approuvés par les meilleures pratiques du droit comparé:




**Plaidoyer**

Une pratique pacifique qui permet à la société civile de persuader les institutions gouvernementales de changer ou d'amender un ensemble de politiques et de lois qui ne servent pas les intérêts d'un groupe de citoyens

**Consultation publique**

Par exemple, publier des projets de textes juridiques sur le portail du Secrétariat général du gouvernement en les commentant conformément au décret 2.08.229 par la création d'une procédure de publication des projets de textes législatifs et réglementaires.

**Instances consultatives** (articles 116 et 117 de la loi organique 111.14)

Selon l'article 139 de la constitution, les conseils des régions créent des mécanismes participatifs de dialogue et de concertation pour faciliter la participation des citoyennes, des citoyens et des associations à la préparation des programmes de développement et à leur suivi selon les modalités précisées dans le règlement intérieur du conseil de la région.

Présentation des **motions législatives** (loi organique n ° 64.14)

Conformément aux dispositions de l'article 14 de la Constitution, les citoyennes et citoyens, dans les conditions et modalités déterminées par la loi organique, ont le droit de présenter des motions en matière législative.

Présentation des **pétitions** (chapitre quatre de la loi organique n ° 111.14)

Conformément aux dispositions du 2ème alinéa de l'article 139 de la constitution, les citoyens et les citoyennes et les associations peuvent exercer le droit de pétition en vue de demander l'inscription à l'ordre du jour du conseil d'une question relevant de sa compétence.

INSTANCE CONSULTATIVE CHARGÉE DE L'ÉTUDE DES QUESTIONS RELATIVES AUX CENTRES D'INTÉRÊT DES JEUNES

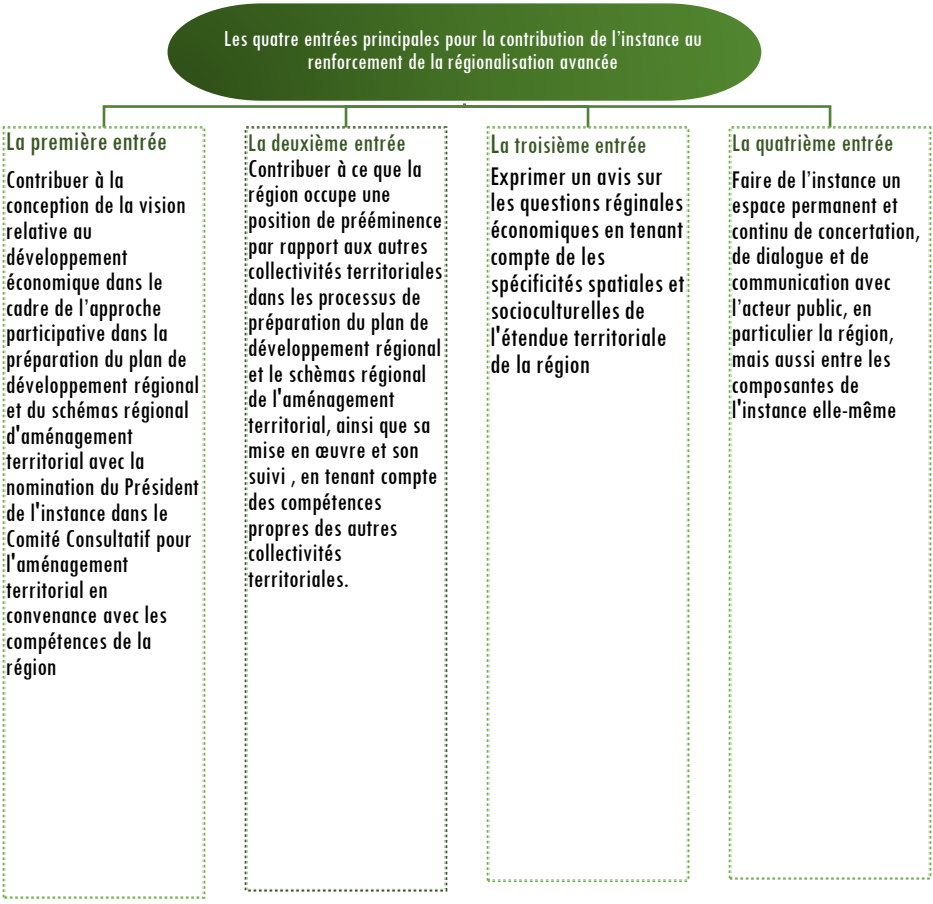
INSTANCE CONSULTATIVE RELATIVE À L'ÉTUDE DES AFFAIRES RÉGIONALES À CARACTÈRE ÉCONOMIQUE

INSTANCE CONSULTATIVE RÉGIONAL POUR LA MISE EN OUVRE DES PRINCIPES D'ÉQUITÉ, D'ÉGALITÉ DES CHANCES ET DE L'APPROCHE GENRE

## 2. L'instance, contributeur à la consolidation de la régionalisation avancée

Conformément aux dispositions de l'article 139 de la Constitution de 2011 et aux dispositions des articles 116 et 117 de la loi organique 111.14 relative aux régions, l'instance consultative chargée des affaires régionales à caractère économique est considéré comme un mécanisme et une instrument efficace pour impliquer les citoyennes, les citoyens et les différentes organisations de la société civile, en particulier les associations, dans la présentation d'avis consultatifs, de recommandations et de propositions qui contribuent au développement de la régionalisation avancée, notamment sous l'angle des problématiques de développement économique au niveau régional.

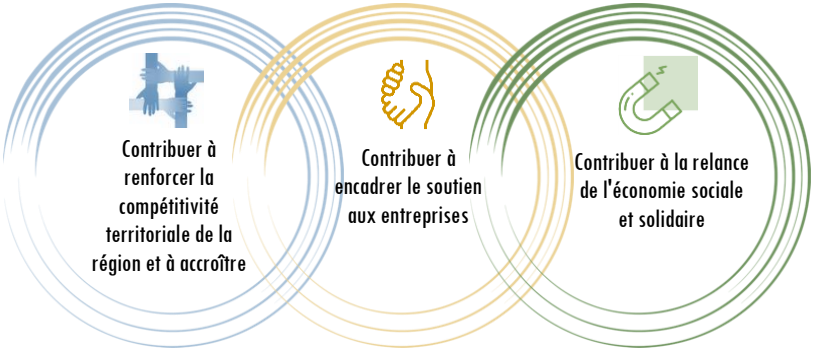
L'instance est une structure parallèle au Conseil qui contribuera à renforcer le processus de régionalisation avancée à travers quatre entrées principales:



## 3. L'instance, acteur civil contribuant à relever les défis du développement économique de la région

Par sa position aux côtés des acteurs institutionnels en tant qu'acteur civil impliqué dans le processus de développement économique, l'instance consultative chargée de l'étude des affaires régionales à caractère économique peut contribuer à relever les défis liés aux exigences du développement économique de la région, qui peuvent se résumer en trois défis fondamentaux:

**Défis du développement économique de la région**



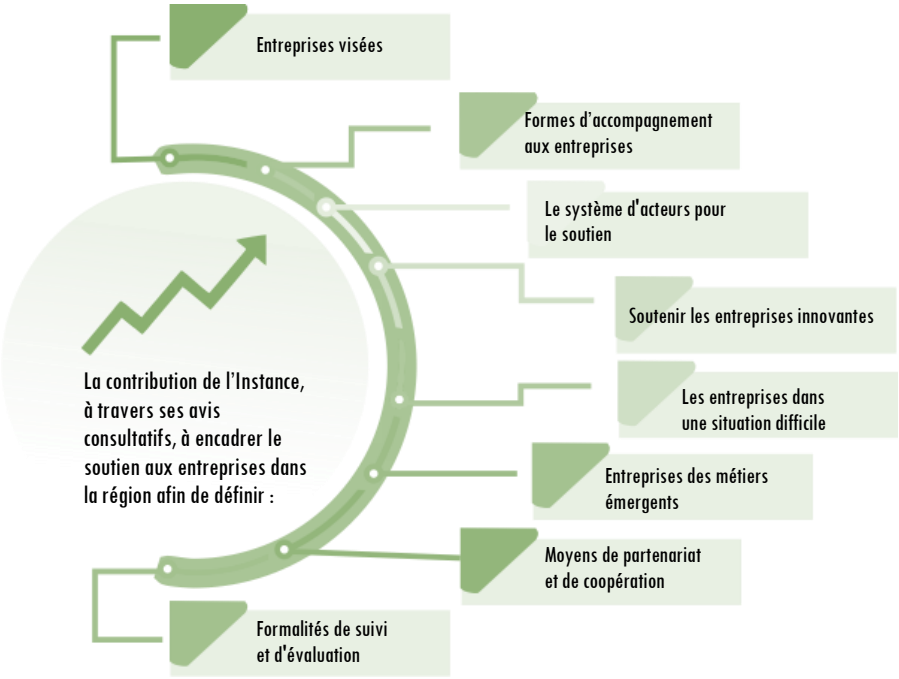

### Contribution au renforcement de la compétitivité territoriale de la région et de développement de son attractivité

L'instance peut contribuer, à travers ses missions consultatives, en aidant le conseil de la région ainsi que les acteurs concernés à prendre les décisions et les mesures appropriées qui amélioreraient la compétitivité territoriale de la région et augmenteraient son attractivité, comme le montre l'illustration suivante:



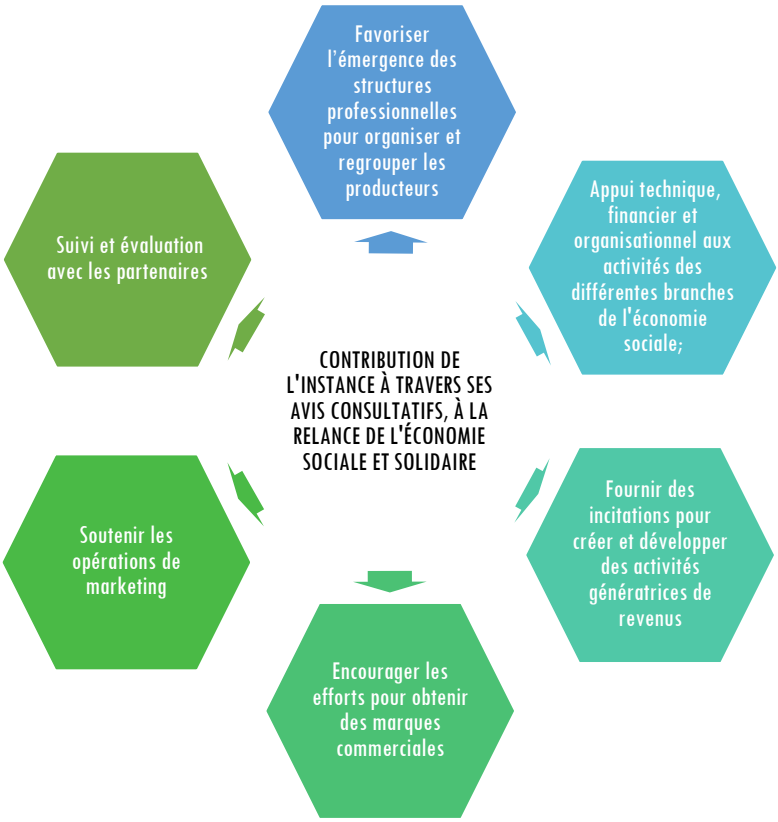

## Contribution à l'encadrement du soutien aux entreprises

En vertu du contact de ses membres avec les entreprises et le climat des affaires au niveau du territoire de la région, l'instance peut fournir des avis consultatifs en vue de la rationalisation de l'appui aux entreprises et aider la région à exercer ses compétences en la matière, en tenant compte des compétences des autres acteurs concernés, à travers un ensemble de circuits:




## Contribution à la promotion de l'économie sociale et solidaire de la région

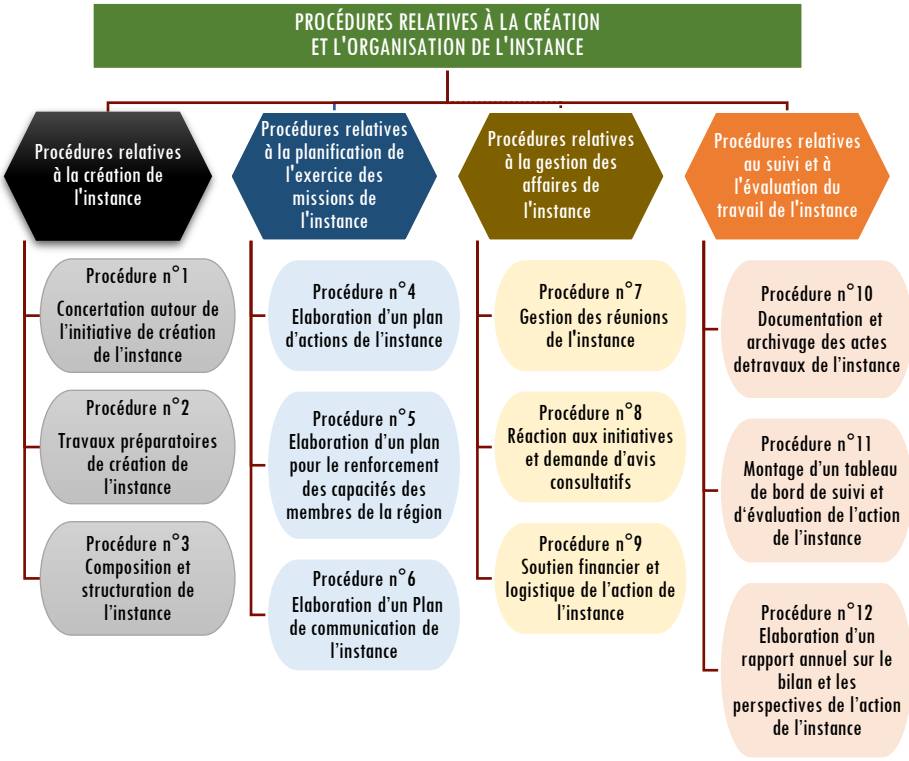
Dans le cadre de la recherche de conciliation des valeurs de justice sociale avec le développement économique, principal moteur de l'économie sociale et solidaire, l'instance est appelée à œuvrer pour consolider les valeurs de solidarité sociale et développer la croissance économique en fournissant des avis consultatifs à la région et aux acteurs concernés afin de gagner l'adhésion des collaborateurs de toutes les classes sociales et les différents secteurs et domaines dont les activités dépendent du principe de solidarité et de bénéfice social. On peut mentionner, par exemple, les auto-entrepreneurs, les associations, les coopératives et les petites entreprises:


Favoriser l'émergence des structures professionnelles pour organiser et regrouper les producteurs
Appui technique, financier et organisationnel aux activités des différentes branches de l'économie sociale;
Fournir des incitations pour créer et développer des activités génératrices de revenus
Encourager les efforts pour obtenir des marques commerciales
Soutenir les opérations de marketing
Suivi et évaluation avec les partenaires
CONTRIBUTION DE L'INSTANCE À TRAVERS SES AVIS CONSULTATIFS, À LA RELANCE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE

# Chapitre 3:
# Procédures relatives à la création, à l'organisation et au fonctionnement de l'instance

La réussite des instances consultatives chargées de l'étude des affaires régionales à caractère économique dans leurs missions dépend du niveau de sensibilisation, de professionnalisme et de discipline qu'il faut distinguer dans leur création, que ce soit au niveau des membres des conseils régionaux ou au niveau des membres de l'instance.

À cette fin, ce Manuel vise à standardiser un ensemble de procédures clés, qui ont été élaborées en s'inspirant des meilleures pratiques d'instances similaires, que ce soit au niveau national ou international. Ces procédures sont organisées comme suit:



## 1. Procédures relatives à la création de l'instance

### Procédure 1 : Concertation autour de l'initiative de création de l'instance



**Quels sont les objectifs de la procédure?**

- Appropriation du cadre juridique encadrant la création de l'instance
- Consultation et une réaction concernant la décision de création de l'instance
- Décision de créer le comité en charge
- Nomination d'un comité préparatoire chargé de préparer l'organisation de la création de l'instance.



**Quelle est la période de mise en œuvre de la procédure?**

La première année du mandat du Conseil



**Quelles sont les parties impliquées?**

- Président du conseil de la région
- Bureau du conseil régional
- Groupes politiques et élus du conseil régional



**Quelles sont les étapes procédurales?**

1.Prendre l'initiative par le président du conseil régional de prendre la décision concernant la création de l'instance

2. Se concerter avec le bureau au sujet de la création de l'instance

3. Adopter le projet de décision du président du conseil régional pour préparer la création de l'instance

4. Désigner un comité préparatoire interne (composé par exemple de représentants des groupes politiques du conseil et de certains cadres du conseil) afin de préparer les modalités et les critères de constitution de l'instance.



**Quels sont les livrables ?**

- Procès-verbal de la session du conseil
- Décision du président du conseil de la région de désignation du Comité préparatoire à la création de l'instance

Encadré 1: Modèle de la décision du président du conseil régional pour nommer un comité préparatoire pour créer l'instance

Royaume du Maroc

Région ....

**Décision**

Vu les dispositions de la Constitution, en particulier de son article 139;

Et conformément aux dispositions de la loi organique relative aux régions n ° 111.14, notamment ses articles 116 et 117;

Et en vertu des dispositions du règlement intérieur du conseil, en particulier de son article ...

Et suite aux consultations avec les membres du conseil concernant la création d'une instance consultative chargée de l'étude des affaires régionales à caractère économique.

**Il est décidé ce qui suit :**

Article 1: Un comité préparatoire composé d'un représentant de chaque équipe politique du Conseil est désigné afin de préparer les dispositions nécessaires à la création de l'instance.

Les missions de ce comité sont définies comme suit:

1. Définir les conditions de candidature pour devenir membre de l'instance et les critères de sélection;
2. Préparer une base de données sur les activités liées à l'adhésion à l'instance;
3. Clarifier les modalités de diffusion de la demande de propositions de manifestation d'intérêt à présenter pour devenir membre de l'instance;
4. Clarifier les modalités d'approbation du règlement des membres de l'instance;
5. Sélection d'une liste de membres parmi les candidats selon les contrôles approuvés par le comité.

Article 2 : Le Comité préparatoire présente les résultats de ses travaux au Président du Conseil pour approbation au plus tard le ..... à compter de la date de sa nomination

Article 3: Les chefs des groupes politiques du Conseil sont chargés de la mise en œuvre de cette décision.

## Procédure 2 : Travaux préparatoires de création de l'instance



**Quels sont les objectifs de la procédure?**

- Déterminer les conditions de nomination des membres de l'instance et les critères de sélection
- Préparer une base de données sur les organismes concernées par l'adhésion à l'instance
- Clarifier les formalités de publication de l'appel à propositions exprimant un intérêt pour la candidature
- Clarifier les modalités d'approbation de la liste des membres de l'instance



**Quelle est la période de mise en œuvre de la procédure?**

Juste après la publication de la décision du président du conseil régional pour nommer le comité préparatoire pour la création de l'instance



**Quelles sont les parties impliquées?**

- Conseil régional
- Président du conseil régional
- Comité de sélection (Comité préparatoire)
- Candidats à l'adhésion



**Quelles sont les étapes procédurales?**

1. Créer une base de données sur les organisations potentielles pour la création de l'instance
2. Etablir les critères de sélection par le comité préparatoire pour la sélection des membres
3. Publier la demande de manifestation d'intérêt à la candidature pour l'instance par tous les moyens de communication lisible possible, numérique et autres
4. d'offres de manifestation d'intérêt par le comité de sélection après l'expiration des délais de dépôt des candidatures
5. Définir la liste retenue et la proposer au président du conseil régional afin de la présenter au conseil pour approbation
6. Présenter le projet de décision de création de l'instance au Conseil, dans le cadre d'une session ordinaire ou extraordinaire, pour approbation



**Quels sont les livrables ?**

- Procès-verbal des délibérations du comité préparatoire pour la sélection des membres de l'instance
- La décision du Conseil pour la création du comité

Encadré 2 : Désignation du nombre des membres de l'instance

Le nombre de sièges attribués au sein de l'instance est déterminé par le président du conseil régional, en consultation avec le bureau du conseil.

Une formule arithmétique permettant de fixer ce nombre d'une manière spécifique peut être déterminée et approuvée à la lumière des considérations suivantes:

- Donner un indicateur du nombre de sièges alloués à la société civile locale (associations et personnalités locales) au sein de l'instance, à déterminer en fonction d'une référence fixe, c'est-à-dire le nombre de membres du conseil régional;
- Ne pas créer une grande instance en termes de nombre par rapport au nombre de membres du conseil, car le nombre élevé peut affecter l'efficacité de la coopération souhaitée entre le conseil et l'instance;
- Déterminer un seuil comme base d'une formule mathématique simple pour se rapprocher du nombre de sièges attribués à l'instance, qui peut être augmenté ou diminué selon la situation;
- En cas de rejet de la candidature pour devenir membre de la Commission, la décision du comité de sélection exigeant ce rejet doit être expliquée;

Le nombre de membres de l'instance équivaut aux deux tiers des membres du conseil régional.

Ce calcul permet de:

- Contrôler le nombre de sièges qui seront accordés aux représentants d'organisations non gouvernementales et aux personnalités sur le territoire de la région et qui sont éligibles à être membre de l'instance;
- Assurer l'efficacité et le bon fonctionnement de l'instance aux fins des avis consultatifs sur les questions régionales à caractère économique.

Encadré 3 : Détermination des critères de sélection des membres de l'instance

La région peut adopter certains critères tels que:

- Relation avec le territoire de la région;
- Une approche genre spécifique par la représentation des femmes par au moins un tiers des membres de l'instance;
- Représentation des préfectures et des provinces au sein du territoire de la région, avec au moins deux membres chacune;
- Statut et réputation au sein de la société civile de la région;
- Expérience et compétence dans les domaines liés aux questions régionales à caractère économique;
- Diversité socio-professionnelle, culturelle et par âge;
- Représentation d'universités et de centres de recherche;
- Représentation de groupes avec des qualifications économiques, sociales, culturelles et scientifiques;

La région peut également définir des critères supplémentaires en fonction de ses spécificités:

- Le type d'activités locales et autres structures économiques (associations, coopératives, par exemple) qui sont organisées et structurées et disposent de documents prouvant leur identité et leurs activités (rapport littéraire et financier ... etc.);
- Le curriculum vitae et les informations personnelles des représentants (e) d'associations et de personnes de réputation territoriale, connues pour leur activité et leur volonté de travailler au sein de l'instance;
- L'expérience élevée et reconnue des représentants (e) des associations et personnalités dans les domaines liés aux enjeux régionaux à caractère économique;
- Couverture de tout le territoire de la région: les provinces et préfectures au sein de la région.

Encadré 4 : Formulaire d'annonce de l'ouverture des dépôts des candidatures pour l'adhésion à l'instance

Royaume du Maroc

Région ...

**Annonce**

Vu les dispositions de la Constitution, en particulier de son article 139;

Et conformément aux dispositions de la loi organique relative aux régions n ° 111.14, notamment ses articles 116 et 117;

Et en vertu des dispositions du règlement intérieur du conseil, en particulier de son article ...

Et suite aux consultations avec les membres du conseil concernant la création d'une instance consultative chargée de l'étude des affaires régionales à caractère économique.

Le président du conseil régional annonce à tous les acteurs de la société civile, citoyennes et citoyens, et acteurs des affaires économiques qu'il a été décidé d'ouvrir la voie à la réception des candidatures pour l'adhésion à l'instance consultatif chargé d'étudier les questions liées à l'étude des enjeux régionaux à caractère économique qui va être créer sur la base des critères suivants:

- Relation avec le territoire de la région;
- Une approche genre spécifique par la représentation des femmes par au moins un tiers des membres de l'instance;
- Représentation des provinces au sein du territoire de la région, avec au moins deux membres chacune;
- Statut et réputation au sein de la société civile de la région;
- Expérience et compétence dans les domaines liés aux questions régionales à caractère économique;
- Diversité socio-professionnelle, culturelle et par âge;
- Représentation d'universités et de centres de recherche;
- Représentation de groupes avec des qualifications économiques, sociales, culturelles et scientifiques;

Le nombre de membres de l'instance et leur nomination sont déterminés par le président du conseil, compte tenu de l'importance des associations et des organisations intéressées par l'étude des questions régionales à caractère économique au niveau de la région.

Toute personne souhaitant devenir membre de l'instance doit soumettre une demande au président du conseil de la région ... et celle-ci doit être déposée auprès du bureau d'ordre au siège de la région, ou par courrier électronique, à compter de la date du ..... à la date du ..... comme dernière délai.

La demande doit être accompagnée du formulaire d'inscription y est joint, selon le cas.

Encadré 5 : Fiche de renseignement du candidat pour l'adhésion à l'instance

| | |
|---|---|
| Prénom et Nom de famille | |
| Date et le lieu de naissance | |
| Niveau scolaire | |
| Profession actuelle | |
| Relation avec le Conseil | |
| Domaines d'intérêt | |
| Expérience dans l'action civile | |
| Responsabilité au sein de l'Association | |
| Expérience dans les domaines relatifs au développement économique | |
| Adresses de contact: Adresse - Email - Téléphone | |

Encadré 6 : Fiche de renseignement de l'association candidate à l'adhésion à l'instance

| | |
|---|---|
| Nom de l'association et son logo<br>Date de création | |
| Prénom, Nom de famille et adresse du président de l'association | |
| Adresse de l'association | |
| Domaines d'intérêt | |
| Groupe cible | |
| Nombre d'adhérents | |
| Nombre et le pourcentage de femmes présents au conseil d'administration de l'association | |
| Résumé des activités de l'association au cours des 3 dernières années | |
| Résumé du travail effectué dans les domaines économiques | |
| Résumé des rapports financier et moral de l'association | |
| Date de la dernière assemblée générale | |
| Types de partenariats que l'association a conclus au cours des 3 dernières années | |

## Procédure 3 : Composition et structuration de l'instance

**Quels sont les objectifs de la procédure?**

- Clarification des modalités de tenue de l'assemblée générale fondatrice de l'instance après sa création
- Démontrer la manière de nomination du président de l'instance et les membres de son bureau
- Définition des structures issues de l'instance: comités et équipes de travail

**Quelle est la période de mise en œuvre de la procédure?**

Immédiatement après approbation du conseil de la décision de créer l'instance

**Quelles sont les parties impliquées?**

- Conseil régional
- Président du conseil régional
- Assemblée générale de l'instance

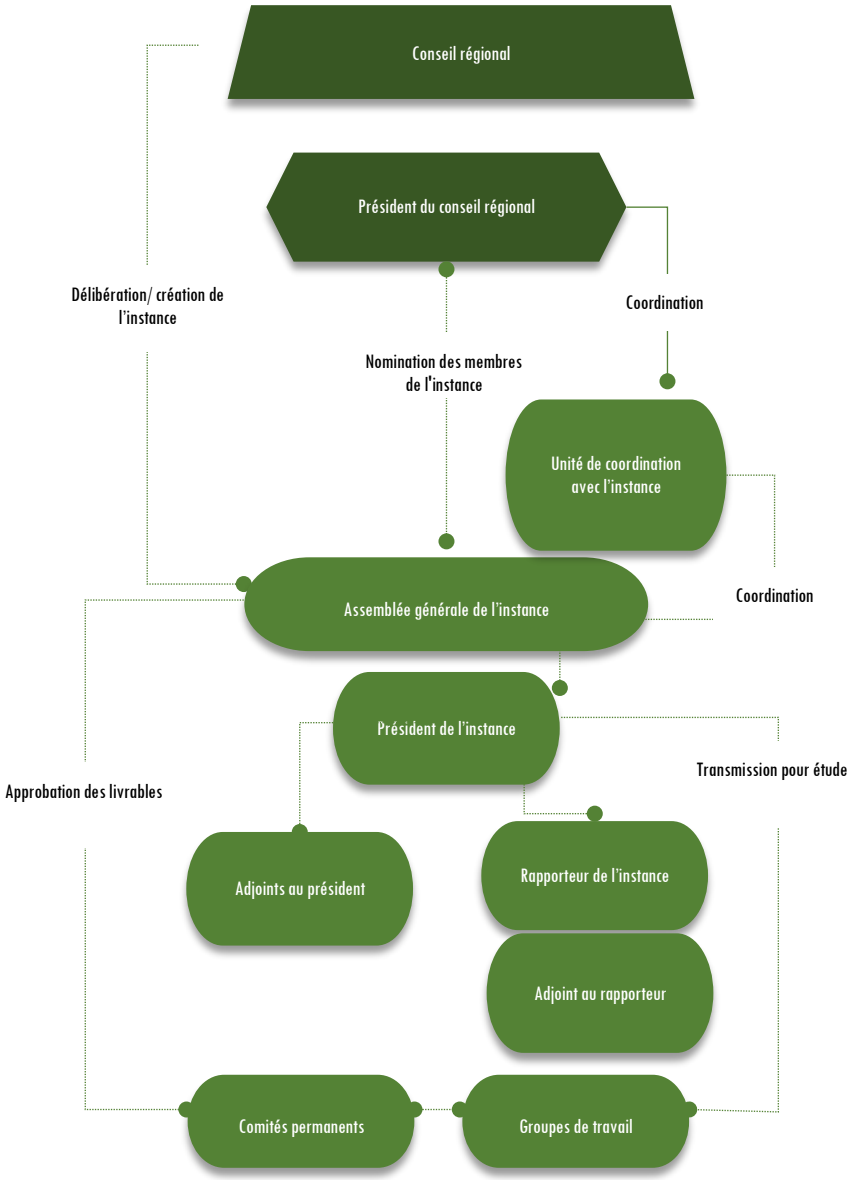
**Quelles sont les étapes procédurales?**

1. Informer les candidates et candidats dont les candidatures ont été acceptées en les invitant à une réunion de fondation, par le président du conseil régional
2. Tenir une rencontre de communication pour présenter l'instance et annoncer officiellement sa création
3. Tenir une réunion de fondation de l'instance dans le but d'élire ses structures qui seront présidées par le plus jeune membre non candidat au poste de président ou ses adjoints, le rapporteur ou son adjoint
4. Le vote est considéré comme une règle de base pour l'élection du Président de l'instance, de ses adjoints, du rapporteur et de son adjoint, ainsi que les structures auxiliaires qui émergeront de la composition de l'instance (voir le modèle du règlement interne)
5. Élire le président, trois de ses adjoints, le rapporteur et son adjoint, en présence de la majorité absolue des membres de l'instance
6. Élire les membres des commissions permanentes émanant de l'instance au cas où le règlement interne le stipule

**Quels sont les livrables ?**

- Procès-verbaux de l'élection du président et des membres du bureau de l'instance
- Procès-verbal de l'élection des comités permanentes

Illustration 1 : Organigramme fonctionnel de l'instance



## 2. Procédures relatives à la planification pour l'exercice des missions de l'instance

### Procédure 4 : Elaboration d'un plan d'actions de l'instance

**Quels sont les objectifs de la procédure?**

- Sensibiliser à l'importance d'avoir une vision et un plan d'action pour mener les missions consultatives de l'instance
- Clarifier l'importance de la répartition du travail entre les commissions permanentes ou temporaires et les équipes de travail afin d'atteindre plus d'efficacité

**Quelle est la période de mise en œuvre de la procédure?**

Immédiatement après avoir terminé la composition des structures de l'instance

**Quelles sont les parties impliquées?**

- Assemblée générale de l'instance
- Comités issus de l'assemblée générale de l'instance
- Président du conseil régional
- Avec la possibilité d'impliquer certaines parties concernées: par exemple, les membres des deux autres instances consultatives, dans le cadre de la mise en œuvre de l'approche participative.

**Quelles sont les étapes procédurales?**

1. Achever la composition des comités permanents et des équipes de travail thématiques de l'instance en définissant leurs missions; Par exemple:
   - Le Comité de l'intelligence économique et des études de la conjoncture économique ;
   - Le Comité d'appui à l'emploi et aux entreprises ;
   - Le Comité de suivi des programmes de développement territorial à dimension économique ;
   - Le Comité de communication et de documentation.
2. Élire les coordonnateurs des comités
3. Nommer un comité temporaire chargée d'établir le plan d'action de l'instance et le présenter à l'Assemblée générale
4. Approuver un plan annuel pour les avis consultatives de l'instance
5. Présenter le plan d'action à l'attention du président du conseil régional pour son adoption

**Quels sont les livrables ?**

- Le document de plan d'action de l'instance
- Procès-verbal d'approbation du plan de d'action

Encadré 7 : modèle de plan d'actions de l'instance

Il est important pour l'instance d'exercer ses missions consultatives sur la base d'une vision et d'un plan d'actions annuel ou pluriannuel, fondés sur plusieurs références et un diagnostic suffisant de la réalité permettant de déterminer:

1. Les limites et opportunités disponibles imposées par la réalité de la région en ce qui concerne les questions régionales à caractère économique;
2. Les défis et enjeux soulevés concernant le développement économique de la région;
3. Les priorités des programmes de développement de la région, notamment en ce qui concerne les questions régionales d'ordre économique;
4. Les capacités de l'instance à mener à bien ses missions, en termes de ressources humaines et matérielles, et les délais disponibles;
5. Les méthodes qui assurent la répartition efficace des missions de l'instance entre ses structures, en particulier au niveau des comités et des équipes de travail.

| Priorisation | Objectifs | Résultats attendus | Indicateurs de référence | Responsable(s) d'exécution | Partenaires | Délais | | Outils |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Date de début | Date de fin | |
| 1. ..... | | | | | | | | |
| 2. ..... | | | | | | | | |
| 3. ..... | | | | | | | | |
| 4. ..... | | | | | | | | |
| 5. ..... | | | | | | | | |
| 6. ..... | | | | | | | | |
| 7. ..... | | | | | | | | |
| 8. ..... | | | | | | | | |
| 9. ..... | | | | | | | | |
| 10. ..... | | | | | | | | |
| 11. ..... | | | | | | | | |

## Procédure 5 : Elaboration d'un plan pour le renforcement des capacités des membres de la région

**Quels sont les objectifs de la procédure?**

- Sensibiliser à l'importance d'avoir une vision et un plan pour renforcer les capacités des membres de l'instance à mener leurs missions
- Expliquer comment adopter un plan pour renforcer les capacités

**Quelle est la période de mise en œuvre de la procédure?**

Au cours de la première année de création de l'instance

**Quelles sont les parties impliquées?**

- L'instance
- Président du conseil régional
- Assemblée générale de l'instance
- Bureaux d'expertise dans le domaine de l'ingénierie de la formation, chaque fois que nécessaire

**Quelles sont les étapes procédurales?**

1. Organiser des ateliers interactifs, avec l'appui d'experts, si possible, afin d'analyser les besoins collectifs et individuels des membres de l'instance pour le renforcement de leurs capacités
2. Définir des besoins dans un rapport détaillé par un groupe de travail créé à cet effet
3. Préparer le plan de formation et le soumettre à l'Assemblée générale de l'instance pour son adoption
4. Programmer des formations annuelles
5. Évaluer le coût de la formation et les moyens de son financement
6. Déterminer la manière de suivi et évaluation de l'efficacité de la formation
7. Présenter le plan de formation à l'attention du président du conseil régional pour approbation

**Quels sont les livrables ?**

- Rapport d'analyse des besoins pour le renforcement des capacités
- Programme de formation pluriannuel

Encadré 8 : Mécanismes de détermination des besoins en formation

Analyse des besoins collectifs à travers les focus groupes

| Questions posées | Réponses attendues |
|---|---|
| Quels sont les résultats souhaités? | Clarifier l'objectif de la formation et les résultats attendus des travaux |
| Comment les résultats attendus peuvent-ils être liés à la conduite du membre de l'instance? | Définir les compétences (comportements, aptitudes, caractéristiques et connaissances) associées aux résultats souhaités |
| Quelles sont les compétences capable d'être formées? | Évaluer les compétences critiques et déterminer s'il s'agit de capacités qu'un membre doit posséder avant d'exercer ses fonctions de membre au sein de l'instance |
| Quel est le niveau de compétences et quelles sont les lacunes de performance du groupe de membres de l'instance? | Évaluer les compétences actuelles et déterminer les écarts entre la capacité actuelle et la capacité requise |
| Quelles sont les priorités pour les besoins de formation à caractère horizontal ou de groupe? | Déterminer le pourcentage de membres de l'instance qui ont besoin d'une formation et considérer l'importance des compétences pour les objectifs du travail |
| Quelles sont les meilleures façons pour entamer une formation ? | Prendre exemple de la théorie de l'apprentissage des adultes et des meilleures pratiques dans la formation sur les compétences spéciales |

**Analyse des besoins individuels à travers les questionnaires**

**Classez selon la priorité (de 1 à 4) les axes suivants,** en lien avec vos fonctions au sein de l'instance, en mettant un signe «x» dans la case appropriée au niveau de la formation

| Domaines communs aux différentes collectivités territoriales | Niveau de formation | |
|---|---|---|
| | Fondamental | Approfondi |
| Compétences. . . | | |
| Mécanismes de consultation et de dialogue ..... | | |
| Finances territoriales et comptabilité ..... | | |
| Fiscalité locale ..... | | |
| Gestion des société de développement ..... | | |
| Gestion des groupes de communes ..... | | |
| Gestion déléguée ..... | | |
| Gestion des partenariats et de la coopération..... | | |
| Autre (sélectionner) ..... | | |

**Classez selon la priorité (de 1 à 4) les axes suivants,** en lien avec vos fonctions au sein de l'instance, en mettant un signe «x» dans la case appropriée au niveau de la formation

| Domaines spécifiques à la région | Niveau de formation | |
|---|---|---|
| | Fondamental | Approfondi |
| Préparation et mise en œuvre du plan de développement régional..... | | |
| Planification régionale de l'aménagement du territoire ..... | | |
| Revitalisation économique et soutien aux entreprises..... | | |
| Gestion de la contractualisation entre l'Etat et la région ..... | | |

**Classez selon la priorité (de 1 à 4) les axes suivants,** en lien avec vos fonctions au sein de l'instance, en mettant un signe «x» dans la case appropriée au niveau de la formation

| Domaines spécifiques au développement personnel | Niveau de formation | |
|---|---|---|
| | Fondamental | Approfondi |
| Gestion du temps..... | | |
| Gestion des réunions ..... | | |
| Technologies de la communication ..... | | |
| Techniques de prise de décision ..... | | |
| Techniques de négociation ..... | | |
| Gestion des conflits ..... | | |

| Autres suggestions |
|---|
| |

## Procédure 6 : Elaboration d'un Plan de communication de l'instance



**Quels sont les objectifs de la procédure?**

- Sensibiliser à l'importance d'avoir une vision et un plan pour la communication interne et externe de l'instance
- Clarifier comment adopter un plan de communication pour l'instance



**Quelle est la période de mise en œuvre de la procédure?**

Au cours de la première année de création de l'instance



**Quelles sont les parties impliquées?**

- L'instance
- Président du conseil régional
- Assemblée générale de l'instance
- Bureaux d'expertise dans le domaine de la communication, chaque fois que nécessaire



**Quelles sont les étapes procédurales?**

1. Désigner une équipe de travail ou un comité en charge de la communication pour formuler un plan de communication de l'instance, que ce soit en interne ou en externe, avec la possibilité de recourir, si possible, à une expertise externe
2. Présenter le plan de communication à l'Assemblée générale de l'instance pour adoption
3. Attribuer au comité permanent les missions de mise en œuvre et de suivi du plan de communication
4. Présenter le plan de communication pour approbation par le président du conseil régional



**Quels sont les livrables ?**

- Le plan de communication interne et externe de l'instance

## 3. Procédures relatives à la gestion des affaires courantes de l'instance

### Procédure 7 : Gestion des réunion de l'instance

**Quels sont les objectifs de la procédure?**

- Organiser les réunions de l'instance de manière à servir l'efficacité et l'efficience dans l'exécution des missions
- Répartir les missions entre les structures de l'instance de manière équilibrée

**Quelle est la période de mise en œuvre de la procédure?**

Selon les sessions ordinaires de l'instance ou chaque fois que nécessaire selo… le règlement interne

**Quelles sont les parties impliquées?**

- Structures de l'instance

**Quelles sont les étapes procédurales?**

1. L'instance se réunit au siège du Conseil régional sur invitation écrite ou tout autre moyen de communication de son président périodiquement ou à la demande du président du conseil régional, ou chaque fois que nécessaire.
2. Le président de l'instance détermine la date de sa réunion et les points de l'ordre du jour, et il en informe le président du conseil régional.
3. L'invitation est adressée à tous les membres de l'instance au moins une semaine avant la date de la réunion. Cette invitation doit être accompagnée de l'ordre du jour de la réunion objet de l'invitation
4. Les réunions des structures de l'instance sont considérées comme valables si la majorité absol… de ses membres y assistent, dans le cas contraire, la réunion doit être reportée de deux heures, après cette durée la réunion est considérée comme valide quel que soit le nombre de membres présents
5. L'instance mène ses travaux dans le cadre de sessions non publiques et ses consultations sont tenues secrètes
6. L'instance adopte les résultats de ses travaux et approuve les rapports, études, pétitions et avis consultatifs par la majorité des voix exprimées. Les résultats du vote sont consignés dans le procès-verbal de la réunion.
7. Un rapport des travaux de l'instance est rédigé après chaque réunion signé par le président de l'instance et le rapporteur après avoir été distribué et lu publiquement aux autres membres.

**Quels sont les livrables ?**

- Ordre du jour de la réunion
- Procès-verbal de la réunion

Encadré 9 : Modèle de Compte-rendu de réunion de l'instance

L'instance chargée de l'étude des affaires régionales à caractère économique....

**Compte rendu de la réunion**
**(Lieu et date)**

Le ..... à l'heure ..... au siège de la région ... une réunion de l'instance consultative chargée de l'étude des affaires régionales à caractère économique a eu lieu ... (ou le comité) en présence des membres (voir leur noms à la feuille de présence ci-dessous) selon l'ordre du jour ci-dessous

Ordre du jour

Après avoir accueilli les membres de l'instance, la réunion a été ouverte par le président de l'instance (ou son représentant) et a confirmé la validité de la tenue la réunion selon les dispositions du règlement intérieur de l'Instance et en précisant les principaux points inscrits à l'ordre du jour :

1. .....
2. .....
3. .....

Conclusions de la réunion

Après avoir discuté chaque point de l'ordre du jour, il a été conclu (par la majorité des voix exprimées) ce qui suit :

1. .....
2. .....
3. .....

La réunion a pris fin par le Président de l'instance (ou son représentant), à ....., en remerciant les participants et soulignant l'effort déployé par les membres de l'instance.

**Points de vigilance lors de la rédaction du procès-verbal de la réunion**

Outre la méthode de rédaction du procès-verbal de la réunion, voici des points importants qui devraient être notés par son auteur :

- Préparer les outils d'écriture, le papier et le dossier avant le début de la réunion.
- Il est préférable de placer le rapporteur près du président de la réunion.
- Lors de la rédaction d'une proposition, il faut mentionner le nom du membre qui l'a proposée.
- L'écriture est concise et comprend les principaux points en même temps.
- Les points principaux sont écrits selon la séquence de leur discussion, et chaque point doit être écrit séparément du suivant.
- L'écriture est au passé, par exemple: terminé, fini, soutenu ...
- La rédaction se fait en toute neutralité sans rédiger l'avis personnel du rapporteur.
- Les avis du rapporteur font partie du débat public où il peut exprimer son avis, en sa qualité de membre de l'instance, comme d'autres membres, en tenant compte la sincérité du conseil dans la rédaction de son rapport.
- Le procès doit être revu pour s'assurer qu'il est exempt d'erreurs linguistiques ou méthodologiques.
- Les informations manquantes doivent être complétées juste avant de quitter la réunion.
- Le procès-verbal de la réunion est conservé à son endroit désigné de manière ordonnée en fonction de sa date.

Le procès-verbal de la réunion reste un document important, comme d'autres documents administratifs qui régissent l'avancement du processus administratif, ce qui contribuerait à assurer la qualité des travaux de l'instance en préservant les informations et en facilitant leur consultation en cas de besoin.

## Procédure 8 : Réaction aux initiatives et demande d'avis consultatifs

**Quels sont les objectifs de la procédure?**

- Clarifier le mode de diffusion pour les questions soumises à la consultation
- Donner des avis consultatifs en vue de faciliter leur exploitation lors des délibérations du Conseil
- Distinguer l'avis consultatif et d'autres activités similaires

**Quelle est la période de mise en œuvre de la procédure?**

Immédiatement après la transmission de la demande d'avis consultatif de l'instance

**Quelles sont les parties impliquées?**

- Conseil de la région
- Président du conseil régional
- L'instance

**Quelles sont les étapes procédurales?**

1. Les demandes d'avis consultatif sont transmises au président de l'instance, si nécessaire, par le président de la région concernant les questions liés à ses missions
2. Les demandes d'avis sont envoyées aux comités permanents par le président de l'instance, après en avoir informé le bureau. Le document de saisine précise le délai maximum dans lequel la ou les comités doivent préparer le projet d'avis de l'instance
3. Les comités permanents, chacun dans les limites de sa compétence, prépare les projets de rapports sur les questions qui leur sont présentés ainsi que les études et recherch liées à ses missions
4. Les comités permanents, en fonction de leurs compétences, élabore également les projets de rapports des propositions de l'instance qu'ils soumettent au Conseil régional afin d'améliorer la situation de la jeunesse
5. Une fois le président de la région reçoit le projet d'avis consultatif de la part des comités ou l'équipe concernés, il le transmet à tous les membres de l'instance pour étude en vue de sa discussion et son approbation dans le cadre de l'assemblée générale de l'instance.

**Quels sont les livrables ?**

- Contenu de l'avis consultatif
- Procès-verbal de la réunion

Encadré 10 : Modèle de remise d'une demande d'avis consultatif

Royaume du Maroc

Région ...

Du président (e) du conseil de la région....

À

M. (me) Président (e) de l'instance consultative chargée de l'étude des affaires régionales à caractère économique

Référence : (par ex. : décision du conseil, décision du bureau, ...)

**Objet : Demande d'avis consultatif**

En vertu des dispositions de la constitution, en particulier de son article 139, et les dispositions de la loi organique relative aux régions n ° 111.14, en particulier de ses articles 116 et 117, ainsi que les dispositions du règlement intérieur du conseil, notamment de son article .... Ainsi, selon la référence ci-dessus, j'ai l'honneur de transmettre à votre estimé instance, en raison de ses compétence et de ses mission cette demande d'avis consultatif concernant...

Il est également important de souligner que la demande de cet avis est basée sur ..... (indiquer les raisons et les circonstances de la demande)De ce fait, et Compte tenu de l'importance du sujet de la consultation et de son caractère urgent, je demande à votre instance de faire ce qui est nécessaire dans un délai maximum (durée en jours)

Le Conseil reste à votre disposition pour vous fournir tous documents ou moyens susceptibles de vous faciliter la mission à cet égard.

Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, le président (e) de l'instance nos considérations de respect.

Pièces jointes:

1. .....
2. .....

Encadré 11 : Modèle de réponse à la demande d'un avis consultatif

Royaume du Maroc
Région ...

Président (e) de l'instance consultative chargée de l'étude des affaires régionales à caractère économique

À

M. (me) Président (e) du Conseil de la région ....

Référence: Votre lettre n° … du …

Avis consultatif n° … du …

**Objet : Demande d'avis consultatif**

En réponse à votre lettre mentionnée dans la référence ci-dessus, concernant la transmission d'une demande d'avis consultatif à propos de (mentionner le sujet), j'ai le plaisir de vous envoyer ci-joint l'avis consultatif, tel qu'approuvé par l'Assemblée générale de l'instance le .....

Nous vous informons également que l'instance reste à votre disposition pour vous fournir toute clarification ou information complémentaire à cet égard.

Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, le président (e) du conseil régional nos considérations de respect les plus distingués.

Pièces jointes:

1. Avis consultatif
2. Une copie des procès-verbaux importants de l'assemblée générale de l'instance

## Procédure 9 : Soutien financier et logistique de l'action de l'instance

**Quels sont les objectifs de la procédure?**

- Clarifier les conditions de mise en place des conditions logistiques du travail de l'Instance
- Clarifier les conditions de soutien financier pour gérer les affaires de l'instance

**Quelle est la période de mise en œuvre de la procédure?**

Durant toute la durée du mandat

**Quelles sont les parties impliquées?**

- Conseil de la région
- Président du conseil régional
- Les services administratifs et financiers du conseil
- Président de l'Instance

**Quelles sont les étapes procédurales?**

1. Soumettre une proposition par le président de l'instance au président de la région comme une liste des dépenses annuelles et des besoins logistiques nécessaires à la gestion des affaires de l'instance avant la fin du mois de septembre afin d'être prise en compte dans le projet de budget annuel du conseil régional
2. L'approbation par le Conseil, dans le cadre du budget annuel, d'une rubrique financière pour les dépenses de fonctionnement des instances consultatives du Conseil
3. Le président de l'instance informe le président de la région du programme annuel des actions de l'instance, ou de certaines activités d'urgence, chaque fois que cela est nécessaire, afin d'assurer les conditions logistiques nécessaires
4. Garantir un siège permanent à l'instance au sein des locaux de la région, avec la possibilité de joindre un cadre du conseil régional à l'instance pour coordonner entre celle-ci et la présidence du conseil régional, comme un poste permanent
5. Coordonner avec les services administratifs et financiers du Conseil pour garantir des bonnes conditions de travail
6. Considérant que l'appartenance à l'instance relève du travail bénévole, le conseil n'est tenu de payer que les dépenses liées à la conduite de ses travaux : transport, mobilité, nourriture, logement, accueil ... sans aucune compensation matériel au profit des membres
7. Les dépenses liées à la gestion des activités de l'instance sont payées selon les procédures applicables dans la comptabilité générale relative à l'administration publique

**Quels sont les livrables ?**

- Liste des dépenses et des besoins annuels nécessaire à la gestion des affaires de l'instance
- Documents comptables relatifs à l'engagement, à la liquidation et à l'ordonnancement du paiement des dépenses de l'instance

## 4. Procédures relatives au suivi et évaluation de l'action de l'instance

### Procédure 10 : Documentation et archivage des actes de travaux de l'instance

**Quels sont les objectifs de la procédure?**

- Clarifier les conditions de documentation des travaux de l'instance
- Assurer la continuité des actions des instances successifs à travers la documentation et l'archivage

**Quelle est la période de mise en œuvre de la procédure?**

Durant toute la durée du mandat

**Quelles sont les parties impliquées?**

- L'instance
- Le cadre administratif du conseil en charge de la coordination avec l'Instance

**Quelles sont les étapes procédurales?**

1. Documenter toutes les réunions et travaux de l'instance en conservant des registres et parfois en prenant des photos après avoir obtenu l'approbation des participants
2. Conserver les archives papier en lieu sûr au siège de l'instance en coordination avec le cadre administratif du Conseil chargé de la coordination avec celle-ci
3. Envoyer quelques copies des documents au président du conseil régional, dans le cadre de la continuité du service public et faciliter le transfert des missions à l'instance suivante
4. Conserver les archives électroniques en numérisant les documents déposés
5. Donner des symboles aux documents diffusés afin qu'ils puissent être facilement référencés en cas de besoin

**Quels sont les livrables ?**

- Plan d'archivage et de classement des documents
- Classeurs d'archives

## Procédure 11 : Montage d'un tableau de bord de suivi et d'évaluation de l'action de l'instance

**Quels sont les objectifs de la procédure?**

- Clarifier l'importance de lier la performance de l'instance avec des indicateurs pour mesurer l'efficacité de sa performance
- Aider à suivre et évaluer le travail de l'instance pendant la période du mandat
- Alimenter le rapport annuel d'activité de l'instance avec des indicateurs quantitatifs clairs

**Quelle est la période de mise en œuvre de la procédure?**

Durant toute la durée du mandat

**Quelles sont les parties impliquées?**

- L'instance
- Le cadre administratif du conseil en charge de la coordination avec l'instance

**Quelles sont les étapes procédurales?**

1. Elaborer les indicateurs de mesure cohérents afin de suivre les activités de l'instance
2. Établir un tableau de bord périodique, sous la supervision du Président, et en coordination avec le cadre administratif du Conseil chargé de la coordination, en l'alimentant régulièrement et périodiquement, avec des indicateurs
3. Travailler pour mesurer et analyser la différence entre ce qui était attendu et ce qui a été réalisé pour améliorer les performances
4. Informer les membres de l'instance des résultats des tableaux de bord
5. Informer les membres du conseil des conclusions des tableaux de bord

**Quels sont les livrables?**

- Indicateurs de suivi des travaux de l'instance
- Rapports périodiques pour analyser les tableaux de bord

Encadré 12 : Elaboration d'un tableau de bord pour l'instance

- Qui est responsable de la collecte et de la documentation des indicateurs et l'élaboration du tableau de bord ?

  Le rapporteur de l'instance avec l'assistance du coordinateur administratif du conseil attaché à l'instance

- Qui examine les indicateurs et le tableau de bord ?

  Le président de l'instance en concertation avec les membres du bureau

- Comment le tableau de bord est-il préparé?

  1. Les indicateurs sont déterminés en fonction des priorités et des objectifs convenus dans le plan d'action annuel de l'instance et sa réalisation des axes du plan. Les objectifs ne doivent pas nécessairement être rédigés dans l'ordre, mais sont organisés selon les axes. Le cinquième, par exemple, peut précéder le premier;

  2. La répartition des objectifs énumérés dans le plan d'action entre les axes du tableau de bord en fonction de leur pertinence;

  3. Les indicateurs d'objectifs convenus sont publiés devant chaque objectif dans le tableau de bord

  4. Détermination du responsable de chaque indicateur

  5. La responsabilité du rapporteur de l'instance à l'égard des indicateurs signifie qu'il doit :

     - Déterminer le niveau actuel de l'indicateur et déterminer le niveau cible (fin d'année)

     - Déterminer la périodicité de la fréquence de lecture de l'indicateur en fonction du type de programmes réalisés pour celui-ci

     - Remise de rapports périodiques sur le mouvement de l'indicateur en fonction de la fréquence

## Un modèle de tableau de bord pour suivre les actions de l'instance

| Axes | Objectif | Indicateurs de performance | La partie responsable de l'indicateur | Valeur actuelle | Valeur cible | Répétition trimestriel annuel | Pourcentage de l'objectif atteint pour les saisons de l'année | | | | Unité de mesure |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | Janvier/Mars | Avril/Juin | Juillet/ Septembre | Octobre/ Décembre | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | |

## Procédure 12 : Elaboration d'un rapport annuel sur le bilan et les perspectives de l'action de l'instance

**Quels sont les objectifs de la procédure?**

- Clarifier la rédaction d'un rapport annuel sur le résultat et les perspectives des travaux de l'instance, afin de définir sa pratique, que ce soit pour le conseil ou pour l'opinion publique
- Clarifier les critères recommandés à prendre en considération lors de la rédaction du rapport d'activités de l'instance

**Quelle est la période de mise en œuvre de la procédure?**

Avant la fin mars de l'année suivant l'année du rapport d'activités

**Quelles sont les parties impliquées?**

- L'Instance (l'équipe de préparation du rapport annuel)
- Président du Conseil régional

**Quelles sont les étapes procédurales?**

1. Désigner une équipe de travail composée de certains membres de l'instance, sous la supervision de son rapporteur, pour préparer un projet de rapport annuel sur les activités de cet instance
2. Envoyer le projet de rapport annuel au Président de l'instance
3. Le président de l'instance informe ses membres du projet de rapport annuel et les invite à une réunion, dans le cadre d'une session ordinaire ou extraordinaire, pour discuter et approuver le rapport
4. Envoyer une copie du rapport au président de la région pour notification
5. Mettre le rapport à la disposition du public, s'il n'y a pas d'objection, dans le cadre de la mise en œuvre du plan de communication de l'instance

**Quels sont les livrables?**

- Rapport annuel des activités de l'instance
- Procès-verbal d'approbation du rapport par l'assemblée générale de l'instance

Encadré 13 : Modèle de structuration du rapport annuel d'activités de l'instance

Extraits des discours de Sa Majesté sur le rôle de la région dans le développement économique

Un Mot de l'instance en la personne de son président

Présentation: Références et objectifs du rapport

Chapitre I : L'instance et ses rôles institutionnels dans la région

- Création de l'instance
- Spécifications de l'instance et sa valeur ajoutée pour la régionalisation avancée
- Le cadre organisationnel et fonctionnel de l'instance

Chapitre II: Résultat des travaux de l'instance pour l'année N

- Plan d'action de l'instance
- Indicateurs sur la performance de l'instance au cours de l'année
- Avis consultatifs envoyés par le conseil
- Travaux d'étude, de recherche et de suivi
- Renforcement des capacités des membres de l'instance
- Le dynamisme communicatif de l'instance avec son environnement
- Éléments constitutifs de la coopération de l'instance avec les acteurs
- ....

Chapitre III: Les perspectives des actions de l'instance pour l'année N+1

- Projets des comités émanant de l'instance
- Projets d'étude, de recherche et de suivi émanant de l'assemblée générale de l'instance
- Projets liés à la médiatisation, la communication, la documentation et la coopération

Annexes des actions de l'instance

# Chapitre 4
# Attributs de la qualité de l'action consultative de l'instance

La pratique de l'action consultative de l'instance chargée de l'étude des affaires régionales à caractère économique nécessite le renforcement du professionnalisme et de la maturité cognitive dans la compréhension des problématiques liées aux affaires économiques, ainsi que la pleine conscience des limites des compétences des acteurs territoriaux concernés par les questions des affaires économiques: l'État, les collectivités territoriales, le secteur privé Société civile, etc.

Cette pratique nécessite également un accompagnement et un soutien de la part du Conseil pour cette instance, ainsi que le renforcement des ponts de confiance mutuelle et l'encouragement de la culture de concertation et de dialogue entre l'acteur public en général et l'équipe locale en particulier, étant donné que la société civile se distingue par sa connaissance des problématiques économiques locales et sa proximité de celles-ci.

### Éléments de la qualité de l'action consultative de l'instance




## 1. Institutionnalisation de la culture de la consultation dans le dispositif de gouvernance de la région

### Distinction entre l'action consultative et les autres activités parallèles en relation

L'avis consultatif en tant qu'un des outils de la démocratie participative diffère d'autres formes parallèles de cette dernière, bien que ces outils ne soient pas moins importants que la présentation de l'avis consultatif, tels que : pétition, plaidoirie ou plainte.

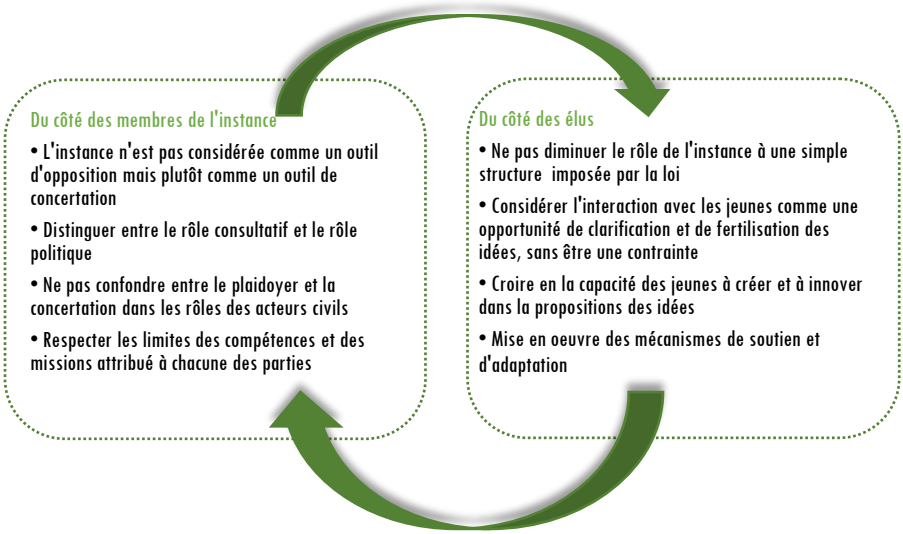
| Les moyens | Référence | Objectif | Outil |
|---|---|---|---|
| Avis consultatif | | | |
| Pétition | | | |
| Plaidoirie | | | |
| Plainte | | | |

## Renforcer la confiance comme fondement de l'exercice de l'action consultative

L'élément de confiance est considéré comme l'un des outils clés pour créer l'intégration entre la démocratie représentative représentée par le conseil avec ses électeurs et ses structures, et entre la démocratie participative représentée par l'instance consultative chargée de l'étude des affaires régionales à caractère économique.

Cette confiance peut être renforcée par un ensemble de moyens qui doivent être mise en œuvre par les deux parties:

### Exigences du renforcement de la confiance mutuelle entre le Conseil et l'instance



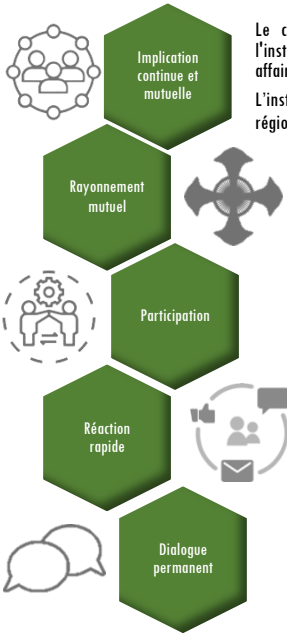

## Communication efficace au service du rôle consultatif de l'instance

Le développement des moyens de communication entre l'instance et le Conseil, dans le cadre de la mise en œuvre de ses missions consultatives, est d'une grande importance, étant donné que:

- Il aide à établir des bonnes relations fructueuses entre les deux parties sur la base de la complémentarité et de la coopération;
- Il remonte le moral des membres de l'instance en tant qu'élément de la gouvernance régionale;
- Il motive les membres de l'instance à être plus créatifs et innovants dans la production de leurs idées;
- Il contribue au processus d'articulation des responsabilités de l'instance;
- Il réduit la marge de différence des points de vue;
- Il renforce la conviction de la société civile dans la transparence des élus et leur engagement à traiter les questions d'affaires économiques locales.

À cette fin, les deux parties ouvrent à créer des formes de communication intelligentes et efficaces

## Intensification de la communication entre le Conseil et l'instance




Le conseil régional doit tenir à impliquer l'instance dans toutes les questions liées aux affaires économiques.

L'instance doit tenir à informer le conseil régional des résultats de ses travaux.

La volonté du conseil à hisser le statut de l'instance au sein de ses structures et vis à vis de l'opinion publiqu.

L'imprégnation par l'instance de l'esprit d'appartenance aux structures du conseil.

La volonté du conseil à la participation de l'instance à ses activités, dans la mesure du possible.

La participation de l'instance à certaines réunions publiques du conseil ou à celles qui ne sont pas de nature confidentielle.

Réponse rapide de l'instance aux transferts envoyés par le conseil pour concertation.

Le président du conseil régional informe les membres du conseil des avis consultatifs reçus de l'instance.

Créer des espaces de dialogue permanent entre les membres de l'instance et les élus (réunions directes ou électroniques).

## Avis consultatif, un moyen pour mobiliser l'intelligence collective

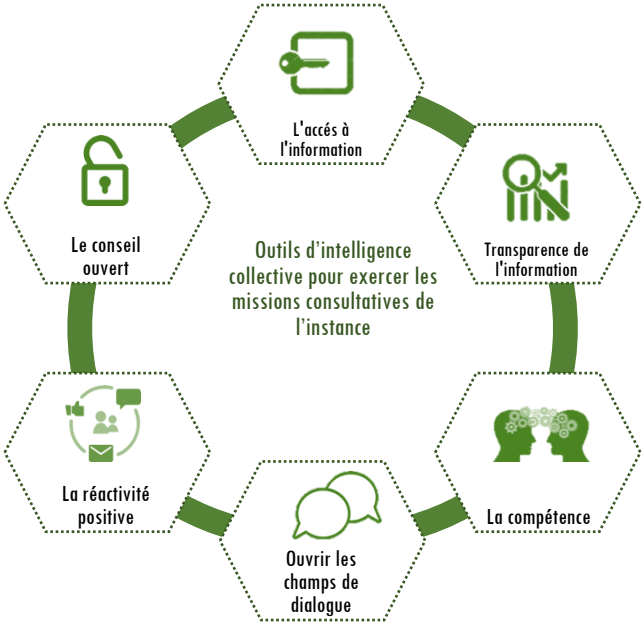
L'intelligence collective, l'intelligence symbiotique ou l'intelligence partagée est l'intelligence qui est censée naître de la coopération entre le Conseil et l'instance afin de prendre des décisions dans l'intérêt public et dans le développement intégré et durable de la région.

Cette coopération contribue efficacement au transfert des connaissances et de l'expérience d'un côté (le conseil ou l'instance) au niveau collectif général. Ainsi, des expériences ont montré que le raffinage de cette intelligence a finalement des résultats plus grands et supérieurs à l'intelligence et les connaissances résultant de l'intelligence unilatérale ou même de l'intelligence numérique programmée.

La fonction consultative exercée par l'instance répond à cette exigence, étant donné que la saisine d'une demande d'avis consultatif de la part du conseil et l'interaction avec lui contribue à mélanger les perceptions et les connaissances en dehors du cadre des solutions traditionnelles.

Cependant, créer un esprit d'intelligence collective est très important pour construire l'édifice de la démocratie, qu'elle soit représentative ou participative, car elle est liée à une culture collective basée sur la connaissance, et contribue ainsi à comprendre la diversité de la société et sa pluralité sur le territoire de la région.

### Outils de l'intelligence collective

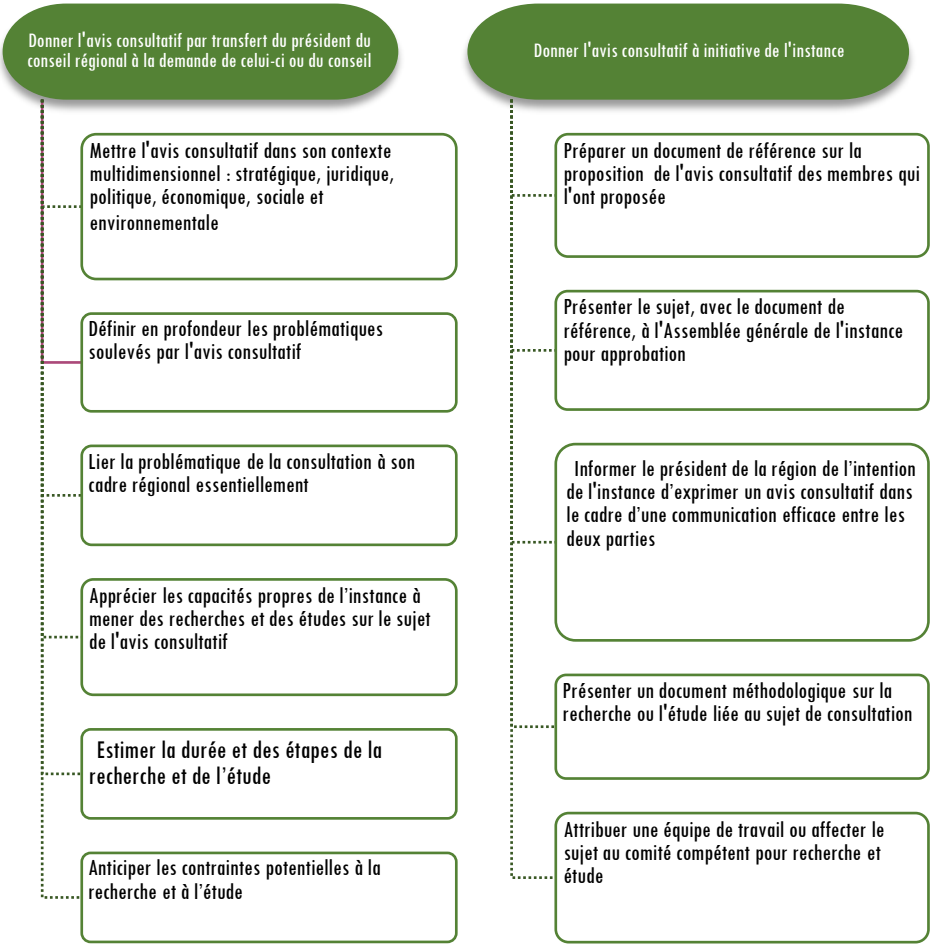


## 2. Professionnalisme dans l'établissement d'un avis consultatif

### Compréhension approfondie de l'objet de l'avis consultatif

L'avis consultatif peut être donné soit par transmission du président du conseil de l'instance à sa demande, soit à la demande du conseil, soit à l'initiative de l'instance. Dans les deux cas, les membres de l'instance doivent bien comprendre le sujet de l'avis consultatif:

**Prérequis d'une bonne compréhension de l'objet de l'avis consultatif**

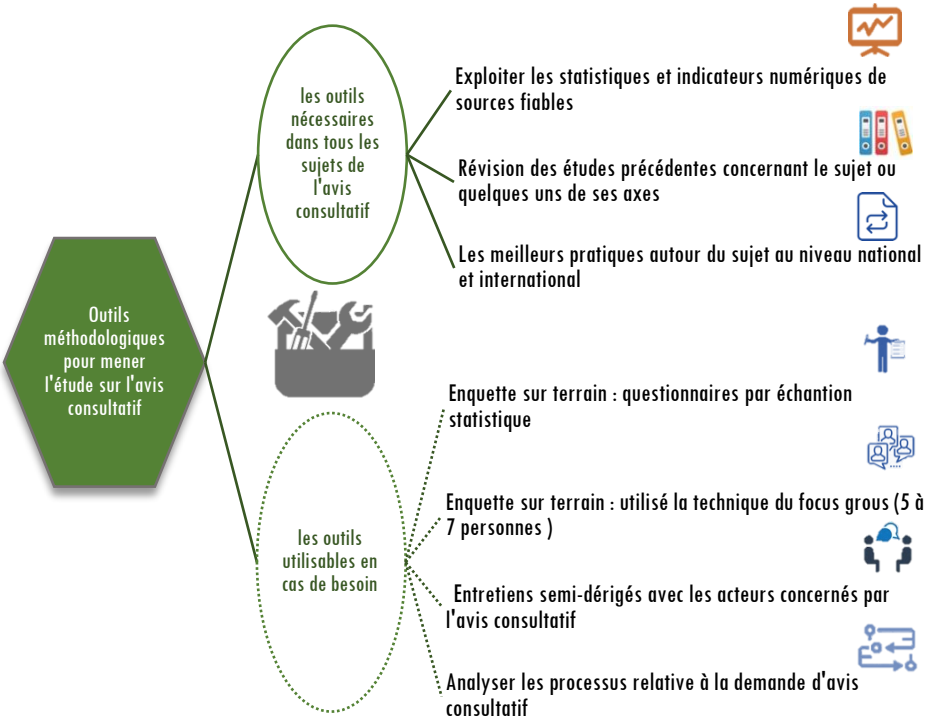


## Maîtrise des outils méthodologiques associés au thème de la consultation

Exprimer un avis consultatif est un acte de nature professionnelle, et il est impératif que les membres de l'instance aient la maîtrise de certains outils méthodologiques pour fournir un travail distingué qui répond aux attentes de l'organe qui a renvoyé la demande d'avis ou initié sa proposition.

On sait que ces outils sont liés d'une part à la nature du sujet en question, et d'autre part aux problématiques et aux contextes qu'il soulève.

Cependant, ces outils méthodologiques peuvent être divisés en deux types :



## Règles directrices pour la rédaction du rapport portant un avis consultatif

### Titre

Le titre est l'élément le plus important du rapport contenant l'avis consultatif car il donne une idée résumée et complète du sujet.

Le titre doit correspondre à l'adresse indiquée dans la demande de transmission.

### Résumé de l'avis consultatif

Le résumé doit être ciblé et bref en 2 paragraphes environ (250 mots), de sorte à ce qu'il inclut l'essence de l'avis consultatif. A partir du résumé, le lecteur peut décider s'il continuera ou non à lire le rapport.

Ce résumé peut contenir beaucoup de détails dans des proportions variables, comme essayer de présenter la motivation principale, la méthodologie et certains résultats frappants, le cas échéant.

En d'autres termes, le résumé doit répondre à deux questions:

- Quels sont les principaux résultats? Afficher un résumé clé des résultats.
- Quelles sont les principales idées de l'avis consultatif?

### Introduction

Cette partie du rapport d'avis consultatif devrait apporter une réponse aux questions suivantes:

- Quel est le problème soulevé par le sujet de l'avis consultatif? En d'autres termes, le contexte du sujet peut inclure l'objectif de l'avis consultatif.
- Quelles sont les études précédentes qui ont traité le sujet?
- Quelles sont les hypothèses qui aident à résoudre la problématique ?
- Quels outils méthodologiques ont été utilisés pour élaborer l'avis consultatif?
- Quels sont les concepts de base liés au sujet de la consultation ?

### Examiner les résultats

Il s'agit d'une partie qui est au cœur de la formation de l'avis consultatif, et généralement c'est une section indépendante et répond souvent aux questions suivantes:

- Quels sont les aspects que l'instance a cherché à analyser pour répondre au problématique du sujet de l'avis consultatif ?
- Les hypothèses posées lors de l'analyse de la problématique de l'avis consultatif ont elle été prouvée ?
- Quelles sont les études qui ont abordé le même sujet?
- Quelles sont, le cas échéant, les leçons de l'analyse comparative?
- Quels sont les résultats obtenus ?
- Quels sont les résultats obtenus avec des preuves et des évidences ?

- Pourquoi les résultats apparaissent ainsi ?

Habituellement, nous pouvons avoir besoin d'afficher les résultats sous forme de graphiques et de tableaux pour bien tout expliquer et clarifier éventuellement les cas inexplicables.

S'il y a beaucoup de résultats, vous pouvez les résumer en points clés.

## Recommandations

Les recommandations sont un moyen important pour construire l'avis consultatif, surtout que ces recommandations capitalisent tous les efforts analytiques déployés par l'instance pour répondre à la demande d'avis qui lui a été renvoyée.

Par conséquent, cette partie du rapport doit répondre aux questions suivantes:

- Les recommandations proposées fournissent-elles des réponses adéquates et raisonnables à la demande d'avis consultatif?
- Quelles sont les limites du réalisme et la possibilité de la mise en œuvre de la recommandation?
- Les recommandations tiennent-elles compte des limites des pouvoirs du Conseil ou de l'instance chargée de la mise en œuvre de la recommandation?

## Examiner le rapport

Chaque rapport, une fois rédigé, doit être relu par les autres membres de l'équipe de la rédaction du rapport. Cette lecture devrait répondre aux questions suivantes:

- Le contenu de l'avis consultatif paraît-il cohérent et logique compte tenu de la demande de transmission d'une part et des problématiques qu'elle soulève d'autre part?
- Les informations contenues dans le rapport sont-elles documentées et fiables en termes de source et de sincérité scientifique?
- L'avis consultatif a-t-il été rédigé dans un langage lisible, simple et facile à comprendre?
- Les conclusions du rapport semblent-elles suffisantes pour répondre à la demande d'avis consultatif?

# Références


- Discours royaux
- La Constitution du Royaume du Maroc
- Loi organique n° 111-14 relative aux régions
- Modèles des règlements intérieurs des conseils régionaux
- Manuel des procédures de création, de mise en œuvre, de fonctionnement et de suivi de l'instance pour l'équité, l'égalité des chances et l'approche genre au sein des communes, publications du ministère de l'Intérieur, Direction Générale des Collectivités Locales 2016
- Manuel des procédures de création, de mise en œuvre , de fonctionnement et de suivi de l'instance pour l'équité, l'égalité des chances et l'approche genre au sein des régions, publications du ministère de l'Intérieur, Direction Générale des Collectivités Locales 2018
- Manuel des procédures de création, de mise en œuvre et de suivi de l'instance consultative chargée de l'étude des questions relatives aux centres d'intérêts des jeunes, publications du ministère de l'Intérieur, Direction Générale des Collectivités Territoriales 2021

# Annexes

## Modèle du Règlement Intérieur de l'instance

- Modèle du Règlement Intérieur de l'instance en arabe (**à titre indicatif**)

