

ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
DIRECTION GÉNÉRALE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

# 2.4 Méthodologie de la coopération décentralisée internationale des Collectivités Territoriales

ROYAUME DU MAROC
MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
DIRECTION GENERALE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

جمعية جهات المغرب
ⵜⴰⵎⴰⵡⴰⵙⵜ ⵏ ⵜⵉⵎⴷⵢⴰⵣⵉⵏ ⵏ ⵍⵎⵖⵔⵉⴱ
ASSOCIATION DES RÉGIONS DU MAROC

تشارك
TASHAROC
for Open Regions

British Embassy
Rabat

2022

# Sommaire


Avant-propos 5
Introduction 6

AXE 1 : Les fondamentaux de la coopération décentralisée internationale 8
1 - C'est quoi la coopération décentralisée internationale ? 8
2 - Quels sont les fondements juridiques de la coopération décentralisée internationale ? 10
3 - Quelles sont les formes de la coopération décentralisée internationale ? 11
4 - Quels sont les principes de la coopération décentralisée internationale ? 14

AXE 2 : Les étapes de réalisation de la coopération décentralisée internationale 15
1 - Dispositions et mesures d'ordre général 15
2 - Dispositions et mesures d'ordre particulier 19
3 - Communiquer autour de la coopération décentralisée internationale 47

ANNEXES

Annexe 1 : Profil type d'un « Chargé des actions de coopération décentralisée internationale des Collectivités Territoriales » 51
Annexe 2 : Dispositions clés à insérer dans une convention ou accord de partenariat 52
Annexe 3 : Dispositions clés à insérer dans des termes de références pour une évaluation externe 54

## AVANT-PROPOS

Ce guide pratique ne prétend pas couvrir tout le champ de la coopération décentralisée des Collectivités Territoriales tel que défini par les Lois Organiques de 2015, c'est-à-dire la coopération décentralisée interne (Société de développement locale ou régionale, groupements de Régions, groupements de Collectivités Territoriales, établissements de coopération intercommunale, régies autonomes, etc.) et internationale (Jumelages, conventions ou accords de partenariat et adhésions à des organisations internationales non gouvernementales des pouvoirs locaux).

Il se focalise intentionnellement, et pour des raisons pratiques, sur la coopération décentralisée internationale « CDI » des Collectivités Territoriales dans ses différentes formeswww; à savoir : les jumelages, les conventions ou accords de partenariat et les adhésions aux organisations internationales non gouvernementales des pouvoirs locaux.

Les dispositions et orientations pratiques du présent guide méthodologique s'appliquent aux Régions ainsi qu'aux deux autres niveaux de décentralisation au Maroc (Les Préfectures et Provinces et les Communes).

# Méthodologie de la coopération décentralisée internationale des Collectivités Territoriales

## Introduction

La coopération décentralisée internationale «CDI» est, par excellence, une coopération de territoire à territoire et représente actuellement un enjeu majeur pour l'appui à la mise en œuvre du processus de décentralisation, de régionalisation avancée, de renforcement de la gouvernance territoriale et de la démocratie locale.

Cette coopération prend de nos jours de plus en plus de poids et d'importance dans les relations internationales et constitue par conséquent une opportunité qu'il faudrait saisir pour en faire un levier du développement territorial.

### Bilan

A fin 2018, la DGCT a recensé les actions toujours actives de la CDI comme suit :

- 174 jumelages signés,
- 284 conventions de partenariat conclues,
- 245 adhésions à des Organisations Internationales Non-Gouvernementales.

Qu'elle soit interne ou internationale, elle constitue l'un des instruments juridiques et manageriels les plus importants pour les collectivités territoriales en général et les Régions en particulier, dans la mesure où elle a plusieurs avantages au niveau de la réalisation des projets de développement nécessitant une expertise particulière ou un appui technique ou financier. C'est dans cet objectif, que la Direction Générale des Collectivités Territoriales «DGCT» dans le cadre de son Plan d'Action Stratégique «PAS 2021-2023», a inscrit le renforcement et l'appui de la coopération décentralisée internationale des Collectivités Territoriales parmi ses priorités.

Plusieurs actions ont été entreprises dans ce sens, notamment la prise en charge des frais d'adhésion de certaines Collectivités Territoriales aux OING, la signature de plusieurs mémorandums avec des pays amis qui pourraient servir de plateformes pour la conclusion de conventions spécifiques entre Collectivités Territoriales marocaines et leurs consœurs étrangères, la création en 2020 du Fonds africain d'appui à la coopération décentralisée internationale des Collectivités Territoriales, etc.

Par ailleurs, l'élaboration de ce guide pratique vient à point nommé puisque la DGCT, dans le cadre de ses missions d'assistance, d'accompagnement et d'appui aux Collectivités Territoriales, a ambitionné de mettre à la disposition des élu-e-s et des cadres territoriaux toute une série d'informations et d'outils facilitant la promotion et l'appropriation de la coopération décentralisée internationale en apportant des réponses concrètes aux questions et aux situations que rencontrent les élu-e-s et les acteurs de la coopération décentralisée internationale sur le terrain.

Du point de vue méthodologique ce guide est agencé en deux parties :

Une première intitulée «LES FONDAMENTAUX». Elle relate des informations générales que les acteurs de la coopération décentralisée internationale doivent connaître et retenir avant d'entamer toute action dans ce domaine (Définition, cadre réglementaire, acteurs de la coopération, formes de la coopération, etc.).

Une deuxième intitulée «COMMENT PROCÉDER?», sans prétendre être exhaustive, essaie de répondre à certaines questions pratiques et de proposer des suggestions et même d'améliorer l'action internationale des Collectivités Territoriales.

# AXE 1

# LES FONDAMENTAUX DE LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE INTERNATIONALE

## 1 / C'est quoi la coopération décentralisée internationale?

### 1 - a

### Essai d'une définition

Généralement, on définit la coopération décentralisée internationale des Collectivités Territoriales comme l'ensemble des relations, activités entreprises ou conclues dans un cadre partenarial par les Collectivités Territoriales avec d'autres Collectivités Territoriales étrangères ou avec des organismes étrangers, dont le but est d'échanger et de transférer des expériences, de mettre en place des mécanismes d'appui technique, de soutien à la mise en œuvre des processus de décentralisation et de renforcement de la gouvernance locale et d'échange de savoir et savoir-faire entre Collectivités Territoriales de différents continents.

La coopération décentralisée internationale des Collectivités Territoriales peut être soit Sud-Nord, soit Sud-Sud ou encore Sud-Sud-Nord, c'est-à-dire triangulaire.

Théoriquement, il existe deux conceptions de la coopération décentralisée internationale des Collectivités Territoriales, l'une extensive et l'autre restrictive.

**La conception extensive** octroie à une multitude d'intervenants locaux la qualité d'acteur principal de la coopération décentralisée internationale. Il y a donc coopération décentralisée dès que l'un des deux partenaires,

ou les deux, ont une assise locale, quel que soit leurs statuts : Collectivités Territoriales (Régions, Préfectures/Provinces, Communes), associations d'élu-e-s, associations de la société civile, syndicats, coopératives, etc.

**La conception restrictive** restreint les acteurs de la coopération décentralisée internationale uniquement dans les Collectivités Territoriales (Régions, Préfectures ou Provinces, Communes et leurs groupements) sans l'inclusion des acteurs locaux non gouvernementaux dans le domaine de la coopération décentralisée internationale.

## 1 - b

## Benchmark de définitions

La coopération décentralisée internationale n'a pas la même signification dans tous les pays ou organismes internationaux. Deux conceptions de cette coopération se sont dégagées.

**Conception restrictive :**

**Cas de la France**

Dans la loi française, elle désigne : « l'ensemble des relations de coopération, d'aide au développement, de promotion à l'étranger, d'amitié, d'assistance technique, d'aide humanitaire, de gestion commune de biens et de services, etc. qui lient des Collectivités Territoriales Françaises et leurs groupements à des autorités locales étrangères ».

**Conception extensive :**

**Cas de l'Espagne**

Elle correspond aux actions de coopération au développement réalisées ou promues par les différentes administrations non centrales telles que les mairies, les communautés autonomes (Régions) ou les provinces.
Elle peut se réaliser de façon directe ou à travers le financement d'ONG, syndicats, entités citoyennes, universités ou autres types d'organisations représentantes de la société civile.

## 2 / Quels sont les fondements juridiques de la coopération décentralisée internationale ?

### 2 - a
### La coopération décentralisée internationale : compétence propre des conseils élus

La coopération décentralisée internationale est une des compétences propres des conseils élus. Les articles y afférents au niveau des Lois Organiques de 2015[1] stipulent que ces Conseil peuvent : «Conclure des conventions avec des acteurs en dehors du Royaume et recevoir des financements dans le même cadre après l'accord des autorités publiques conformément aux lois et règlements en vigueur».

### 2 - b
### La coopération décentralisée internationale : prérogative des conseils élus

Les Lois Organiques sur les Collectivités Territoriales considèrent la coopération décentralisée internationale comme une des prérogatives des Conseils élus. Selon les articles y afférents[2], ces Conseils délibèrent, notamment sur :

- «Les projets de conventions de jumelage et de coopération décentralisée avec des Collectivités Territoriales nationales ou étrangères»;
- L'adhésion et la participation aux activités des organisations s'intéressant à la chose locale;
- Toutes formes d'échange avec les Collectivités Territoriales étrangères et ce, dans le cadre du respect des engagements internationaux du Royaume ».

[1] Articles 82 de la Loi Organique 111-14, 85 de la Loi Organique 112-14 et 86 de la Loi Organique 113-14
[2] Articles 99 de la Loi Organique 111-14, 94 de la Loi Organique 112-14 et 92 de la Loi Organique 113-14

### 2 - c

### La coopération décentralisée internationale : prérogative des présidents des conseils élus

Le législateur a attribué aux Présidents des Conseils élus la prérogative d'exécuter les délibérations du Conseil et de ses décisions[3] ainsi que la conclusion d'accords de coopération, de partenariat et de jumelage.

### 2 - d

### La coopération décentralisée internationale nécessite un visa de l'autorité gouvernementale en charge de l'Intérieur

Les actes pris dans le cadre de la coopération décentralisée internationale sont soumis au visa de l'autorité gouvernementale chargée de l'Intérieur et ne deviennent exécutables qu'une fois le visa de celle–ci obtenu dans un délai de 20 jours à compter de la date de sa réception de la part du président du Conseil élu[4].

## 3 / Quelles sont les formes de la coopération décentralisée internationale ?

La Charte de 1976 a marqué un tournant dans le développement des relations internationales des Collectivités Territoriales. Ce développement s'est fait dans deux directions : bilatérale par la multiplication des jumelages et la conclusion de conventions et accords de partenariat et multilatérale par l'adhésion au sein des organisations non gouvernementales des pouvoirs locaux.

Donc, nous sommes en présence de trois formes de coopération décentralisée internationale :

[3]Articles 101 de la Loi Organique 111-14, 95 de la Loi Organique 112-14 et 94 de la Loi Organique 113-14
[4]Articles 115 de la Loi Organique 111-14, 109 de la Loi Organique 112-14 et 118 de la Loi Organique 113-14

## 3 - a

## Les jumelages

Née au lendemain de la deuxième guerre mondiale, la notion de jumelage[5] désigne la volonté d'une Collectivité Territoriale d'établir avec une autre Collectivité Territoriale étrangère une relation afin de renforcer la coopération entre elles et de développer des liens d'amitié.

Le jumelage se manifeste sous la forme d'accords de jumelage, généralement de longue durée. Ceux-ci font principalement ressortir les échanges immatériels qui peuvent émerger entre les Collectivités Territoriales, avec les partenaires étrangers partageant des similitudes et des affinités sociologiques et culturelles.
Un jumelage c'est, notamment :

- Un contrat politique, sans limite dans le temps, entre deux Collectivités, Territoriales,
- Un champ d'action pluridisciplinaire,
- Un Benchmark à l'international,
- Un cadre d'action et de projets internationaux,
- Un espace d'échanges d'expériences et d'opinions,
- Une source d'apprentissage.

## 3 - b

## Les conventions et accords de partenariat

La 1ère phase de l'action internationale des Collectivités Territoriales, marquée par une orientation vers des actions de jumelages, a été suppléée par une deuxième phase orientée vers la signature de conventions ou accords de partenariat avec des Collectivités Territoriales étrangères en vue de s'offrir des opportunités pour la concrétisation de projets ou actions sur le terrain de nature économique, sociale ou culturelle afin d'assurer un développement global et durable des territoires.

[5]Le premier acte de jumelage réalisé au Maroc date de 1963. Il a été conclu entre la ville de Fès et la ville de Florence (Italie).

Ces conventions ou accords de partenariat définissent les parties prenantes, l'objet de partenariat, la durée, les objectifs à atteindre, le montage financier, la maitrise d'ouvrage déléguée, la résolution des conflits, etc.

### 3 - c

### L'adhésion aux organisations internationales non-gouvernementales des pouvoirs locaux «OING»

La coopération décentralisée internationale ne s'est pas orientée uniquement vers l'action bilatérale (jumelages et conventions ou accords de partenariat), mais elle s'est étendue à une dimension multilatérale qui consiste en l'adhésion aux organisations internationales non-gouvernementales des pouvoirs locaux.

En effet, la fin des années quatre-vingt a vu l'émergence de plusieurs organisations internationales non-gouvernementales des pouvoirs locaux, à vocation soit régionale telles que Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique «CGLUA», Assemblée Régionale et Locale Euro-Méditerranéenne ARLEM», Réseau des Villes Euro-Méditerranéennes «EUROMED», l'Organisation des Villes Arabes «OVA», l'Organisation des Villes et Capitales Islamiques «OVCI», etc., soit mondiale telles que Cités et Gouvernements Locaux Unis « CGLU »[6], Organisation des Grandes Métropoles « METROPOLIS », Organisation des Régions Unies « ORU-FOGAR », soit thématique telles que l'Union des Villes Historiques « LHC », le réseau des maires pour réduire les émissions des gaz à effet de serre « C40 Cities » ou le Club des Plus Belles Baies du Monde «CPBBM».

[6] Les statuts de CGLU, créée en 2004, stipulent que cette organisation doit « Etre la voix unie et le défenseur de l'autonomie locale démocratique, défendant ses valeurs, objectifs et intérêts sur la scène internationale et par la coopération entre gouvernements locaux ».

## 4 / Quels sont les principes de la coopération décentralisée internationale ?

La coopération décentralisée internationale est basée sur des principes tels que:

La solidarité : Ce sont deux Collectivités Territoriales qui travaillent ensemble à monter un programme, à choisir des actions qui vont bénéficier aux habitants du territoire,

L'égalité et le respect de l'autre : En dépit des différences pouvant exister entre deux Collectivités Territoriales sur les plans économique, politique, religieux ou social, leurs relations doivent être basées sur l'égalité, la sincérité et le respect de l'autre,

La réciprocité : La coopération est basée sur un principe de partage, elle doit être source d'enrichissement pour les deux partenaires,

La subsidiarité : La coopération décentralisée doit évoluer dans le respect des compétences propres des Collectivités Territoriales. Elle doit apporter un appui institutionnel aux Collectivités pour les aider à exercer pleinement leurs compétences propres.

# AXE 2

# LES ÉTAPES DE RÉALISATION DE LA COOPÉRATION DÉCENTRALISÉE INTERNATIONALE

La réalisation des actes de coopération décentralisée internationale qu'ils soient des jumelages, des conventions ou accords de partenariat ou des adhésions à des organisations internationales non-gouvernementales des pouvoirs locaux nécessite la mobilisation de moyens humains, techniques et financiers et surtout l'implication et l'adhésion politique des Conseils élus.

Les dispositions ou mesures à prendre sont soit d'ordre général, c'est-à-dire applicables aux trois formes de la coopération décentralisée internationale soit, spécifiques à chaque forme de coopération décentralisée internationale (Jumelage, convention ou accord de coopération ou adhésion à des organisations internationales non-gouvernementales des pouvoirs locaux).

## 1 / Dispositions et mesures d'ordre général

Pour toutes les actions de coopération décentralisée internationale des Collectivités Territoriales, les Conseils élus doivent, autant se faire que peut, procéder à ce qui suit :

### 1 - a

### Prise en considération des orientations de la politique étrangère

Les Conseils élus devront, avant la conclusion de tout acte de coopération décentralisée internationale, avec une Collectivité Territoriale étrangère prendre en considération les orientations de la politique extérieure de Royaume, de ses engagements internationaux et des intérêts suprêmes de la Nation.

D'ailleurs, partant d'une règle fondamentale dans le droit international public, celle de la «représentation unitaire dans les relations internationales», les Lois Organiques relatives aux Collectivités Territoriales exigent le respect des engagements internationaux de l'Etat marocain dans la coopération décentralisée (Accords, traités, conventions signées, réserves émises, etc.).

### 1 - b

### Disposition d'un document de planification

Les Lois Organiques sur les Collectivités Territoriales stipulent que chaque Conseil élu élabore un document de planification étalé sur 6 ans et couvrant la totalité de son mandat faisant ressortir, notamment la vocation territoriale à travers un diagnostic participatif, des objectifs stratégiques à atteindre à moyen et à long terme, des actions ou projets prioritaires à court terme, les moyens financiers y afférents ainsi qu'un dispositif de suivi et évaluation.

### 1 - c

### Délibération du Conseil élu

Chaque Conseil élu doit obligatoirement inclure dans l'ordre du jour de l'une de ses sessions, qu'elle soit ordinaire ou extraordinaire, un point relatif à l'acte de coopération décentralisée internationale qu'il compte réaliser.

Cette délibération, prise selon les dispositions légales en vigueur, doit concerner aussi bien une convention de partenariat, un acte de jumelage, ou une adhésion à une organisation non-gouvernementale des pouvoirs locaux.

Dans un souci d'efficacité et d'efficience, il serait souhaitable que le Conseil élu, délibère également sur la demande de création d'un Compte de Dépenses sur Dotations lors de sa délibération sur la convention de partenariat lorsque celle-ci implique un engagement financier.

## 1 - d

## Visa de l'autorité gouvernementale en charge de l'Intérieur

Toute action entreprise dans le cadre de la coopération décentralisée internationale, doit, avant qu'elle ne devienne exécutable par les Conseils élus, recevoir le visa de l'autorité gouvernementale en charge de l'Intérieur à l'exception des actes de jumelages qui ne deviennent exécutoire qu'après avoir eu l'Accord Royal.

## 1 - e

## Mobilisation des ressources financières

Lors de l'élaboration du budget annuel de chaque Collectivité Territoriale, le Conseil élu doit programmer des ressources financières affectées aux actes de coopération décentralisée internationale qu'il compte réaliser.

Ces ressources financières doivent inclure toutes les dépenses et tous les frais y afférents, soit à la contribution à la réalisation d'un projet ou action, soit à l'adhésion aux organisations internationales non-gouvernementales des pouvoirs locaux, soit aux frais des jumelages (Transport, hébergement, restauration, communication, etc.).

Pour les cas de conventions de partenariat avec une Collectivité Territoriale étrangère ou dans le cadre des appels à projets, il est fortement souhaité de procéder à la création d'un Compte de Dépenses sur Dotations « CDD » pour héberger et gérer les opérations budgétaires à inscrire dans le cadre de ce partenariat[7].
Les avantages que procure ce type de procédé peuvent être résumés comme suit :

- Un compte spécial permet de décrire les opérations ayant un caractère spécial et/ou un lien de cause à effet réciproque entre la recette et la dépense ;
- Il permet de décrire ces opérations financières en conservant leur spécificité et en assurant leur continuité d'une année budgétaire à l'autre ;

[7]Articles 185 de la Loi Organique 111-14, 163 de la Loi Organique 112-14 et 172 de la Loi Organique 113-14

- Il permet de garder trace, sans distinction entre années budgétaires, d'opérations qui se poursuivent pendant plus d'une année ;
- Il n'obéit pas à une imputation budgétaire codifiée (chapitre, programme, article, projet/action, ligne) ;
- Les crédits ouverts dans un CDD, engagés ou pas, peuvent être reportés d'un exercice budgétaire à l'autre. Ce report peut être effectué sur 2 ans maximum et même lorsqu'un crédit a été annulé pour non emploi à la clôture de la 2ème année de son ouverture, il peut être ré-ouvert au titre de l'exercice ultérieur.

**Pour mémoire**

La Collectivité Territoriale doit présenter à la DGCT un dossier de création d'un CDD composé des documents ci-après :
- La demande de création du CDD présentée par le Président du Conseil élu;
- Le programme d'emploi détaillé des opérations à effectuer ;
- Le P.V de délibération du Conseil élu portant adoption de la création du CDD.

## 1 - f

## Mise en place d'un dispositif institutionnel

Les Collectivités Territoriales, pour bien faire aboutir les actions entreprises dans le cadre de la coopération décentralisée internationale, doivent mettre en place une équipe dédiée pour assurer la mise en œuvre des engagements pris avec à sa tête un référent compétent ayant le profit approprié **(Cf. annexe1).**

Cette équipe, pourrait être rattachée directement au Président du Conseil élu ou au Directeur ou Directeur Général des Services ou au Directeur des Affaires de la Présidence.

Quel que soit le rattachement, il conviendrait de mettre en place cette équipe et de bien réfléchir à son rattachement étant donné que la coopération décentralisée internationale est une action transversale qui concerne plusieurs structures relevant des Conseil élus.

## 2 / Dispositions et mesures d'ordre particulier

En sus des dispositions et mesures d'ordre général qui devront être prises, chaque acte de coopération décentralisée internationale nécessite des dispositions et mesures particulières à prendre, selon le cas, par les Conseils élus.

### 2 - a

### Les jumelages

Grâce aux jumelages, les relations internationales des Collectivités Territoriales marocaines, notamment les Communes se sont intensifiées pour s'étendre à un nombre considérable de Collectivités Territoriales étrangères appartenant aux différents continents.

Malgré que leurs contenus étaient peu substantiels, ces jumelages se sont progressivement transformés pour devenir des instruments de coopération décentralisée par excellence, bien que les dispositions règlementaires qui régissent leur conclusion ont été peu développées[8].

Aussi, outre les dispositions et mesures d'ordre général à respecter, la conclusion d'un acte de jumelage doit respecter les dispositions ci-après :

**Le pourquoi du jumelage :**

Les Collectivités Territoriales, avant d'entamer les démarches de conclusion d'un jumelage, doivent répondre à la première question à se poser : « Pourquoi voulons-nous ce jumelage?».

Lors de cette étape, les Conseils élus doivent être conscients que le jumelage est :

- La manifestation de la volonté commune pour établir des relations de coopération et d'échange entre deux Collectivités Territoriales, basées sur l'intérêt mutuel et portées sur la réalisation de projets communs et la consolidation des liens entre leurs citoyens ;

[8]La circulaire n° 17/DAL/DCL/2 du 21 janvier 1986 a posé quelques principes régissant la procédure de conclusion des jumelages.

- Le souci de traduire la volonté des Collectivités Territoriales jumelles par la conclusion de projets communs basés, sur des affinités et des similitudes culturelles, économiques, historiques et/ou naturelles ;
- La prise en compte par les élus et cadres territoriaux des besoins et attentes des habitants en matière de gestion de la chose publique locale.

### Le choix du partenaire :

Le choix d'un partenaire est une étape importante et cruciale. Le Conseil élu doit prendre en considération les réalités démographiques et géographiques et ne doit pas perdre de vue de mettre en avant quelques critères objectifs de nature à faciliter la réussite du jumelage, tels que :

- La taille similaire de la Collectivité Territoriale,
- La compatibilité géographique,
- Les liens historiques,
- Le patrimoine culturel,
- La communauté des langues,
- L'activité dominante,
- Les affinités sociologiques,
- La vie associative locale,
- etc.

### Quelles actions privilégier?

La deuxième est «Quelles actions voulons-nous privilégier?».

Le choix de la Collectivité partenaire ne garantit pas à lui seul l'aboutissement du projet. Le jumelage est un engagement d'au moins deux partenaires. Un accord sur les buts poursuivis et les priorités pour les premières années est donc indispensable entre les deux Collectivités pour que le jumelage réussisse.

Le but des rencontres préliminaires sera donc la mise au point de cet accord sous réserve que l'objet du jumelage s'inscrive parfaitement dans les compétences propres des Collectivités Territoriales.

Parmi les domaines des jumelages, on peut citer :

- Le sport ;
- Le social ;
- L'échange des visites;

- La recherche scientifique;
- La culture ;
- Le tourisme ;
- L'environnement ;

Par ailleurs, la conclusion des jumelages doit respecter une procédure bien déterminée([9]).

### La procédure de conclusion

La conclusion des accords de jumelage avec les Collectivités Territoriales étrangères est soumise à la procédure suivante:

- Faire parvenir au Ministère de l'Intérieur -Direction Générale des Collectivités Territoriales- sous couvert de Messieurs les Walis de Régions et les Gouverneurs des Préfectures et Provinces, un rapport détaillé assorti de leurs appréciations, faisant ressortir, notamment :
  - La partie à l'origine de la proposition de jumelage,
  - Une présentation de la collectivité étrangère et de ses potentialités économiques et sociales, ainsi que de ses affinités et similitudes avec la Collectivité Territoriale marocaine;
  - Des copies des différentes correspondances échangées entre les responsables des deux collectivités.

**Important**

A ce stade-là, le Conseil élu ne doit entreprendre aucune démarche visant à concrétiser ce projet de jumelage qu'après la notification par l'administration centrale de l'approbation Royale du projet de jumelage.

Après l'obtention de l'accord de principe du Ministère de l'Intérieur pour la proposition du jumelage, elle doit être inscrite à l'ordre du jour de l'une des sessions soit ordinaire soit extraordinaire tout en programmant dans le budget les frais y afférents relatifs aux phases aller et retour.

([9]) Cf. circulaire op-citée.

Une fois la délibération adoptée par le Conseil selon les dispositions réglementaires en vigueur, une copie du Procès-Verbal de la délibération du Conseil assortie d'un état détaillé des dépenses relatives à ce jumelage et des dispositions matérielles qui pourraient faciliter la réalisation de cette opération doit être transmise au Ministère de l'Intérieur -Direction Générale des Collectivités Territoriales-.

Par ailleurs, il serait préférable de faire coïncider la date de la signature du protocole de jumelage avec la célébration d'une fête nationale ou l'organisation d'une manifestation culturelle par l'une des deux Collectivités Territoriales hôtes.

Dans le cas où les deux parties conviennent de célébrer cet événement en octroyant le nom de la Collectivité étrangère à une rue, avenue ou place de la Collectivité marocaine, le Conseil élu est tenu de délibérer en la matière et de faire parvenir à l'administration centrale le dossier y afférent, et ce en application de l'article 118 de la Loi Organique N°113.14.

A indiquer que c'est au Président du Conseil élu qu'il appartient d'arrêter, d'un commun accord avec son homologue étranger, la date et le lieu de la signature du protocole de jumelage dans ses phases aller et retour et d'engager toutes les démarches nécessaires pour la réalisation du projet de jumelage.

Lorsque la date de sa signature est fixée et que la phase aller du jumelage est prévue dans la ville étrangère, le conseil élu doit délibérer pour désigner les membres de la délégation qui doit prendre part à la cérémonie officielle de signature du jumelage.

Toutefois, d'autres personnes ressources, en dehors des membres du Conseil élu, pourraient être associées à cette délégation sur proposition des Walis ou Gouverneurs concernés.

### Le comité de jumelage

De préférence, et pour mieux assurer l'exécution du jumelage dans ses différentes phases, un comité doit être créé pour suivre l'exécution de ce qui a été prévu dans la convention de jumelage.

Ce comité ne doit pas être un instrument d'organisation des voyages des élus et des cadres territoriaux, mais il faut qu'il soit une institution qui a son propre règlement intérieur qui détermine ses responsabilités en matière de gestion des projets et des activités exécutées dans le cadre de ce jumelage.

**Pour mémoire**

Ce Comité pourrait également servir à dynamiser d'anciens jumelages conclus par la Collectivité Territoriale et qui sont restés inactifs.

**Cas de jumelages ayant abouti à une coopération triangulaire**

Jumelée depuis 40 ans avec la ville de Saint-Louis et depuis 13 ans avec la Commune d'Oujda, la ville de Lille avait proposé à ces deux partenaires de déposer un dossier commun dans le cadre d'un appel à projets lancé par la Délégation pour l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales « DAECT » française relatif à la mobilité des jeunes à l'international, notamment pour ceux ayant moins d'opportunités.

A l'occasion de cet appel à projets, deux jeunes d'Oujda et de Saint-Louis, se sont déplacés à Lille dans le cadre d'un Service Civique International de novembre 2017 à juin 2018, participant ainsi à la promotion de l'interculturalité et à la solidarité internationale.

Réciproquement, deux jeunes volontaires lilloises sont également partis en mission à Oujda et à Saint-Louis.

C'est au travers de ces liens forts que les trois villes ont favorisé l'engagement citoyen et l'insertion professionnelle et sociale des jeunes à travers des projets de coopération décentralisée internationale triangulaire.

## 2 - b

## Les conventions ou accords de partenariat

À l'instar de la convention de jumelage, les Collectivités Territoriales ont la compétence de conclure une convention ou un accord de coopération décentralisée international avec des acteurs en dehors du Royaume pour échanger des expériences ou réaliser des projets afin d'assurer un développement global et durable des territoires.

Pour conclure une convention ou un accord de partenariat, les Collectivités Territoriales doivent respecter une démarche cohérente qui se subdivise en plusieurs étapes consécutives.

**Important**

A signaler que les Lois Organiques sur les Collectivités Territoriales interdisent la signature par les Collectivités Territoriales ou leurs groupements de toute convention ou accord de partenariat avec des Etats étrangers.

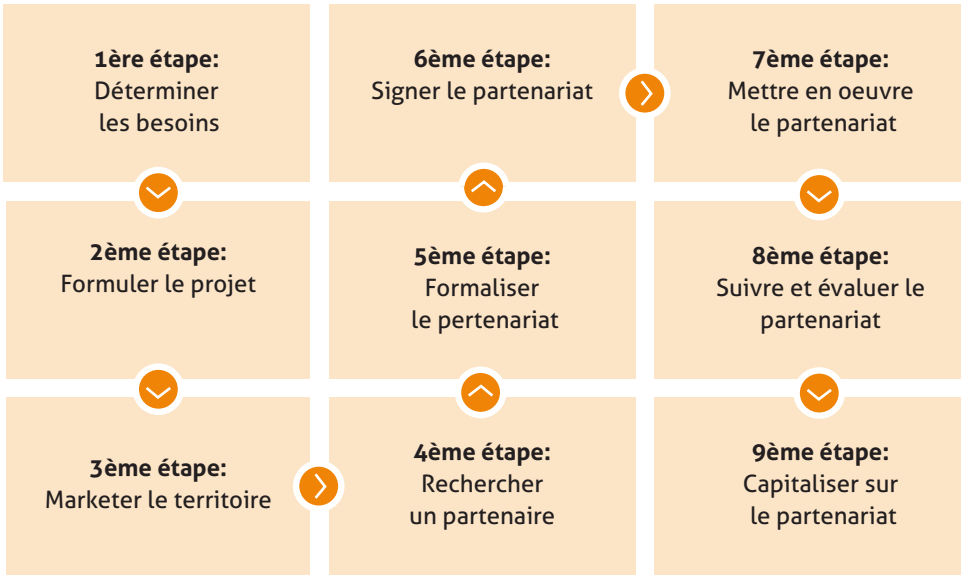
### ■ Qu'est-ce qu'un "partenariat" ?

Il faudrait d'abord retenir que le concept de "partenariat" est basé sur :

- Une relation équitable entre deux acteurs ou plus,
- Des objectifs et modalités résultants de négociations,
- Une relation basée sur le respect, l'engagement mutuel et la confiance,
- Un niveau minimum d'autonomie des partenaires,
- Une répartition claire des rôles et des responsabilités,
- Une complémentarité et un échange réciproque entre les partenaires,
- Des relations établies de manière progressive,
- Une vision commune du projet ou action à réaliser,
- Une reddition de comptes,
- Une communication large, continue et objective.

■ **Le processus de conclusion d'une convention de partenariat :**

Ce processus nécessite une démarche logique subdivisée en plusieurs étapes successives et homogènes.




Première étape : **Déterminer les besoins**

L'existence de documents de planification, élaborés selon une démarche de planification participative (Programme de Développement Régional, Programme de Développement Préfectoral ou Provincial et Plan d'Action Communal, selon le cas), permet aux Collectivités Territoriales d'avoir une cartographie précise et détaillée des besoins dans les différents domaines tels que notamment, l'amélioration de l'accès à l'eau potable, le soutien aux entreprises, la création de l'emploi, le développement économique local, la santé, la culture, le sport, le développement rural ou encore le renforcement des capacités de gestion des ressources humaines.

**Démarche**

Il serait souhaitable d'identifier un seul domaine plutôt que de partir sur plusieurs directions qui risquent de faire disperser les efforts. Une fois le partenariat bien établi et inscrit dans la durée, les domaines d'intervention pourraient être élargis.

Les besoins sont souvent importants, multiples et variés, et dépassent généralement les moyens financiers ou l'expertise et le savoir-faire de la Collectivité Territoriale d'où l'importance de recourir à un partenariat pour satisfaire les besoins les plus urgents.

Toutefois, se pose la question de savoir quel domaine choisir pour faire l'objet de ce partenariat ? Faut-il concentrer les objectifs sur un seul domaine ou bien toucher à plusieurs ?

A ce stade, le Conseil élu doit se référer aux domaines prioritaires déjà définis dans les documents de planification et qui correspondent aux besoins pressant de la population et ayant un fort potentiel de développement local. Il serait utile également de vérifier que :

- D'autres acteurs locaux ne travaillent pas déjà sur la même thématique et si tel est le cas, essayer, avec eux, de trouver des projets ou actions complémentaires;
- Vérifier que le domaine sur lequel vous souhaiteriez intervenir ne fait pas l'objet de projets ou actions déjà initiés dans ce cadre.

Deuxième étape : **Formuler le projet**

Une fois le domaine prioritaire objet du partenariat est adopté par le Conseil élu, l'idée de projet doit, pour être bien formulée, être convertie en un dossier technique qui doit préciser clairement tous les éléments liés à la réalisation du projet (intitulé exact du projet, coût estimatif, durée, montage financier, maitrise d'ouvrage, partenaires locaux à mobiliser, etc.), et aussi servir ultérieurement à son pilotage et à son évaluation.

A ce niveau-là, la réalisation d'un cadre logique du projet est fortement recommandée puisqu'elle permet d'avoir, sur un document unique et circonscrit, une vue d'ensemble du projet avec des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

En effet, le cadre logique est, entre autres, un des outils pour montrer la cohérence d'un projet, il est flexible et présente un support opérationnel tout au long de la vie du projet.

De même, les indicateurs inclus doivent répondre aux questions : Comment? Quand ? Combien ?
Un bon indicateur doit être «SMART», c'est-à-dire répondant à 5 critères :

- **Spécifique :** cible clairement ce que l'on est supposé mesurer,
- **Mesurable :** en termes de quantité et/ou qualité,
- **Accessible :** qu'il est possible de mesurer avec des moyens et à un coût acceptable,
- **Raisonnable :** pertinent au projet et exploitable pour les besoins des utilisateurs,
- **Temporel :** valable dans le temps du projet.

### Démarche

- Le dossier doit être bien présenté et écrit dans un style limpide et ne doit pas être volumineux.
- La fiche de synthèse du projet, le budget réservé et le cadre logique sont les éléments qui doivent convaincre et donner envie de lire le reste du document.
- Etablir des liens logiques entre les différentes parties pour montrer que votre projet a été réfléchi et étudié.
- Veillez à ce que chaque information donnée puisse apporter une valeur ajoutée à la compréhension de la problématique posée.
- La numérotation des pages et l'insertion d'un sommaire sont recommandées.
- Une annexe pourrait être ajoutée, selon le cas, pour y insérer des documents jugés par vos soins importants.

## Exemple d'un cadre logique

| | Description du projet | Indicateurs objectivement vérifiables et quantifiés | Sources et moyens de vérification | Hypothèses |
|---|---|---|---|---|
| Objectifs globaux | Quels sont le ou les objectifs globaux auxquels le projets va contribuer ? | Quel est l'indicateur clé lié à ces objectifs ? | Comment le projet va-t-il mesurer sa contribution à ces objectifs ? | Case non utilisée |
| Objectifs spécifiques | Quels objectifs spécifiques le projet doit-il atteindre pour contribuer à la réalisation de l'objectif global ? | Quels indicateurs montrent en détail, que les objectifs du projet sont atteints ? | Quelles sources d'information existent et peuvent être rassemblées ? quelles sont les méthodes pour obtenir ces informations ? | Si l'objectif spécifique est atteint, quelles hypothèses (externes) doivent être confirmées pour atteindre les objectifs généraux ? |
| Résultats attendus | Les résultats sont les réalisations qui vont permettre d'atteindre les objectifs spécifiques. Quels sont les résultats attendus pour chaque activité mise en œuvre ? | Quels indicateurs permettent de vérifier et de mesurer que l'action atteint les résultats attendus ? | Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ? | Si les résultats sont obtenus, quelles hypothèses (externes) doivent être confirmées pour atteindre les objectifs spécifiques? |
| Activités à développer | Quelles sont les activités clés à mettre en œuvre, et dans quel ordre, afin de produire les résultats attendus ? | Moyens : quels moyens sont requis pour mettre en œuvre ces activités (personnel, matériels, formation, études, fournitures, etc.) ? | Quelles sont les sources d'information qui prouvent que ces activités ont été mises en œuvre ? coût : quels sont les coûts du projets ? leur nature ? | Si les activités ont été effectuées, quelles hypothèses (externes) doivent être confirmées pour obtenir les résultats ? |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Moyens | L'ensemble des ressources mises pour mener les activités | Les ressources (budget, moyens financiers, humains, matériels, etc.) | Quel est le décompte de l'usage des ressources ? Correspond-il au budget prévu ? | Quelles hypothèses doivent être confirmées pour que les moyens soient disponibles pour réaliser les activités ? |

**A ne pas oublier**

Le cadre logique est un outil dynamique qu'il faut réévaluer et réviser au cours de la mise en œuvre du projet en fonction de l'évolution de la situation.

Troisième étape : **Marketer le territoire**[10]

Le marketing territorial est «Une démarche de valorisation ayant pour objectif de présenter les qualités d'un territoire et l'efficacité des missions de service public rendues par une ou plusieurs Collectivités sur ce même territoire, en affirmant ses spécificités et son identité»[11].

Une démarche de marketing territorial se construit sur la base d'une analyse précise du territoire, en réponse à des objectifs clairs. Elle va mobiliser les atouts d'un territoire et agir sur les concepts d'identité et d'image pour renforcer son attractivité.

Donc, cette étape est privilégiée et capitale, même en dehors de la recherche d'un partenaire de coopération décentralisée internationale. En principe, chaque Collectivité Territoriale doit disposer d'un document de marketing territorial visant à promouvoir le territoire et à le rendre favorable à un développement endogène et à le positionner pour de futurs partenariats à l'international.

[10]Dans « Marketing territorial – Enjeux et pratiques » de Benoît Meyronin le marketing territorial est défini comme suit :« Comment faire de ma ville, de mon territoire, une chose et une histoire belles et désirables pour ceux qui y vivent et pour ceux que je souhaite séduire et attirer ? ».

[11]Document : « MARKETING TERRITORIAL – mieux le comprendre pour mieux l'appliquer dans les Départements » Site de l'ADF : www.departements.fr

Dans ce document doivent être exposés les atouts et les potentialités du territoire, sa vocation, les mesures incitatives et attractives pour les investisseurs potentiels internationaux, les infrastructures disponibles, les programmes de développement en cours ou prévus d'être réalisés à court et moyen termes, etc.

Une analyse du territoire en utilisant l'outil «SWOT» (Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces) est utile à ce niveau-là.

Cet outil combine l'étude des forces et des faiblesses d'un territoire avec celle des opportunités et des menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement.

**Exemple d'une analyse SWOT :**

| | | Internes | |
|---|---|---|---|
| | | Atouts | Faiblesses |
| Externes | Opportunités | Comment utiliser les forces du territoire pour tirer parti des opportunités ? | Comment surmonter les faiblesses qui concrétiseront ces menaces ? |
| | Menaces | Comment utiliser les forces du territoire pour réduire la probabilité et les effets de ces menaces ? | Comment surmonter les faiblesses qui empêchent le territoire de tirer parti des opportunités ? |

Quatrième étape : **Recherche d'un partenaire**

Une fois les besoins de partenariat déterminés, la recherche d'un partenaire en vue de la réalisation du projet ou action identifié s'impose. Cette étape peut se dérouler, selon le cas, de différentes manières:

**Premier cas : Activation des accords ou conventions déjà signés**

La Collectivité Territoriale avait déjà signé des conventions ou accords de partenariat avec d'autres Collectivités Territoriales étrangères et qui n'ont pas été activés.

Le service en charge de la coopération décentralisée internationale doit lister ces accords ou conventions, les analyser en fonction de leur contenu et des engagements pris et proposer au Conseil élu de les activer en vue de transformer leur contenu en actions ou projets pouvant être bénéfiques aux deux parties.

Un tableau de bord devra être élaboré, et constituera une feuille de route pour le Conseil élu, faisant ressortir l'ensemble des jumelages et conventions conclues et précisant notamment, les informations ci-après :

| Collectivités Territoriales partenaires | Pays d'appartenance | Objet du partenariat | Date de signature | Durée de la convention ou accord |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

### Deuxième cas : Recherche de nouveaux partenariats

Le Conseil élu, après avoir déterminé ses besoins, formulé un projet ou action prioritaire et élaboré un document de marketing territorial, peut chercher de nouveaux partenaires potentiels pour la concrétisation d'un projet ou action prioritaire.

Plusieurs critères peuvent être pris en considération lors de la recherche d'un partenaire. Parmi les critères à prendre en compte, on trouve notamment, la compatibilité de l'échelle territoriale, des compétences, la taille de l'agglomération, la langue, les affinités culturelles, la similitude géographique, etc.

In fine, le choix d'un partenaire même s'il doit répondre à différents critères, doit surtout obéir à un objectif: d'une part, favoriser la pérennité des relations entre les deux Collectivités Territoriales et, d'autre part, viser une proximité de vues quant aux objectifs du partenariat à venir.

D'où la nécessité d'agir méthodiquement pour mettre toutes les chances de son côté. Pour ce faire, le Conseil élu peut procéder comme suit :

- Demander l'appui à la Direction Générale des Collectivités Territoriales, de par les missions d'accompagnement et d'assistance technique, juridique et financière aux Collectivités Territoriales qui lui incombent, pour s'informer des mémorandums d'entente ou conventions cadres de partenariat signés avec des pays amis, et ce, en vue de capitaliser sur le contenu de ces accords-cadres en projets ou actions spécifiques ayant un impact réel sur le terrain,
- Solliciter l'appui des Associations Marocaines des Présidents des Collectivités Territoriales pour user de leurs réseautages afin de trouver de nouveaux partenaires crédibles,
- Saisir l'opportunité de la tenue de réunions, colloques, symposiums, etc. au Maroc comme à l'étranger ou de l'adhésion à des organisations non-gouvernementales des pouvoirs locaux pour nouer des relations partenariales et mettre en place des réseaux à même de permettre la conclusion de conventions de partenariat aux fins de concrétisation de projets ou actions bénéfiques à la Collectivité Territoriale.

### Troisième cas : Réponse aux appels à projets

L'appel à projet est une procédure qui permet à une Collectivité Territoriale, un bailleur de fonds, une agence de coopération internationale ou une administration publique de lancer un avis pour la présentation de projets ou actions susceptibles d'être financés par ses soins en tout ou en partie.

Généralement, les appels à projets invitent des candidats à présenter un projet sur une ou plusieurs thématiques prédéterminées. Le processus d'appel à projets prévoit la diffusion d'un avis, par tous les moyens disponibles (Site Web, médias, circulaire, etc.), qui présente notamment les critères d'admissibilité, les objectifs, les résultats attendus, les capacités financières des partenaires, le rôle de chaque intervenant, le ou les formulaires à renseigner, la date limite pour la présentation du dossier, etc.

#### Démarche

Avant toute chose, la Collectivité Territoriale doit, avant d'entamer la procédure de préparation du dossier de réponse à un appel à projets, s'assurer qu'elle répond aux critères énoncés par le règlement de l'appel à projet.

Les porteurs des projets retenus par l'organe de gouvernance ad-hoc reçoivent un soutien financier, généralement sous forme de subvention.

Pour s'assurer un maximum de chances de figurer parmi les bénéficiaires de ces appels à projets, les Collectivités Territoriales, porteurs de projets, devront dans un temps limité constituer un dossier qui respecte les règles et les conditions de forme et de fond prévues dans le règlement de l'appel à projet.

**Les 10 éléments génériques qu'une Collectivité Territoriale doit insérer dans tout dossier de réponses aux appels à projets :**

1) Le pourquoi de réalisation du projet (Identification des besoins auxquels répond le projet, justification de la pertinence du projet)?
2) Au profit de qui est destiné le projet (les bénéficiaires finaux, les groupes cibles)?
3) Quels sont les objectifs globaux et spécifiques du projet?
4) Comment réaliser le projet?
5) Quelles sont les différentes étapes du projet?
6) Quel est le planning de réalisation du projet?
7) Quels sont les moyens humains et financiers à mobiliser par la Collectivité Territoriale?
8) Quels sont les autres partenaires institutionnels qui vont apporter une vraie valeur ajoutée au projet?
9) Quels seront les résultats attendus après la réalisation du projet et les garanties de durabilité et de pérennisation du projet?
10) Quels sont les organes de gouvernance à mettre en place pour suivre et évaluer le projet?

A cet effet, elle doit mettre en place une équipe dédiée, sous la responsabilité du Directeur ou Directeur Général des Services pour préparer le dossier de réponse aux appels à projets et faire appel aux compétences et aux partenaires locaux tels que les universités, les services déconcentrés, les établissements publics ou la société civile pour étoffer sa candidature.

**Dispositif conjoint Franco-marocain en soutien à la coopération décentralisée (2019-2021)**

Le dispositif, qui est le troisième du genre, est dédié à la mise en place de partenariats et leurs consolidations au regard des nouvelles dispositions administratives des Collectivités Territoriales marocaines et françaises dans le respect des attributions et compétences qui leur sont reconnues par la Loi. Il s'articule autour de trois composantes : un volet « appel à projets », un volet «conseil» et un volet «mutualisation des bonnes pratiques ».

Le Ministère de l'Intérieur marocain, Direction Générale des Collectivités Territoriales, abonde ce dispositif à hauteur de 8.250.000 Dirhams pour 3 ans. Alors que le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères-Délégation pour l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales, dote ce dispositif de 750 000 euros pour la même période.

Pour le financement des projets, les deux Ministères apportent leur cofinancement à parts égales et à hauteur maximum de 30 % chacun du montant total du projet et la quote-part des deux Ministères ne pourra excéder 500 000 Dhs par an.

Là où les collectivités françaises participeront à hauteur minimum de 30 % et là où les Collectivités Territoriales marocaines à hauteur minimum de 10% du montant global du projet.

La part de valorisation des dépenses engagées par les collectivités françaises ne pourra excéder 30 % du montant de leurs contributions respectives.

Les autorités marocaines et françaises ont fait le choix de cibler leur appui autour de neuf thématiques dans le cadre de la régionalisation avancée.

Une méthodologie de travail doit être préalablement préparée et consistera à :

- Bien lire le règlement de l'appel à projets afin de repérer les prérequis et de mieux les interpréter,
- Se décider : évaluer ses atouts, les risques et opportunités à répondre,
- Construire une offre : comprendre les enjeux souhaités,
- Rédiger une proposition probante : structurer la réponse, rendre la proposition lisible et attractive, résumer les besoins et enjeux en s'adaptant aux exigences prévues par le règlement de l'appel à projets.

Une fois les dossiers de réponse aux appels à projets finalisés, ils devront être soumis au Président du Conseil élu pour validation avant leur transmission à la partie concernée.

Dans le cas où la demande est déclarée éligible à l'appel à projets, il y aurait certainement la signature d'une convention de partenariat et de financement du projet ou action. Dans ce cas-là, le Conseil élu doit suivre la procédure légale prévue (Inscription du point à l'ordre du jour d'une session du Conseil, délibération, visa de la délibération par l'autorité gouvernementale en charge de l'Intérieur, budgétisation de la quote-part de la Collectivité Territoriale).

**Cas d'un appel à projets destiné à renforcer la coopération décentralisée Sud-Sud**

Le Ministère de l'Intérieur, par le biais de la Direction Générale des Collectivités Territoriales a mis en place en mars 2020 «Le Fonds africain d'appui à la coopération décentralisée internationale des Collectivités Territoriales» et ce en vue du renforcement des liens de coopération entre les Collectivités Territoriales marocaines et leurs consœurs africaines. Ce Fonds africain a pour objectifs, notamment l'inscription de la coopération décentralisée internationale dans le cadre des dynamiques de décentralisation, de développement local et de bonne gouvernance ainsi que l'orientation de cette coopération vers la réalisation des Objectifs du Développement Durable.

Ce Fonds africain contribue à hauteur de 60% maximum du coût global de chaque action ou projet qui lui est soumis et qui est déclaré éligible par le Comité de Pilotage du Fonds sur proposition du Comité Technique. Le reliquat, soit 40% du coût global doit être financé à hauteur de 30% par la Collectivité Territoriale marocaine et 10% par le partenaire africain.

Les appels à projets et le règlement y afférent sont lancés annuellement.

### Cinquième étape : **Formaliser le partenariat**

Les quatre étapes précédentes achevées, il reste une cinquième étape, d'une importance capitale, celle réservée à la négociation avec le partenaire sur le cadre général de la coopération et la formalisation de ces négociations dans un document contractuel, appelé « Convention de partenariat ».

Sur la base des documents préparés lors des étapes susmentionnées (Détermination des besoins, formulation des projets, marketing territorial et recherche du partenaire), les négociations peuvent commencer entre les deux partenaires pour la mise en œuvre d'un projet ou action sur le terrain.

Ces négociations vont porter sur les modalités pratiques à inclure dans un acte administratif qu'est la convention de partenariat.

Le Président du Conseil élu, entouré d'une équipe constituée de cadres responsable de profils différents (juridique, technique et financier) devra entamer avec son partenaire les négociations sur le dispositif réglementaire et financier à mettre en œuvre.

Cette convention est l'instrument juridique qui va lier les deux Collectivités Territoriales, d'où l'importance de la rédiger avec diligence.

L'équipe du Président du Conseil élu, doit vérifier, s'assurer, voire même, exiger que certains points importants soient insérés dans cette convention avant sa signature ***(Cf. annexe N°2).***

**Important**

Avant la signature de toute convention de partenariat, il faudrait s'assurer que :

- La signature de cette convention de partenariat ne transgresse pas aux engagements internationaux du Royaume;
- Que l'action prévue entre bien dans le champ des compétences propres dévolues aux deux Collectivités Territoriales signataires.

Sixième étape : **Signer le partenariat**

Une fois le projet de convention de partenariat rédigé et accepté par les deux partenaires, il doit être soumis à la délibération du Conseil élu, conformément aux dispositions légales en vigueur.

Une fois adopté, les deux partenaires doivent se concerter sur le cérémonial final pour concrétiser ce partenariat et le rendre opérationnel.

Ainsi, ils doivent se mettre d'accord sur :

- La date de signature : elle peut être une date anodine ou une date qui coïncide avec un évènement national d'un des deux partenaires,
- Le lieu de signature : les parties doivent convenir en fonction de leurs obligations professionnelles du lieu de signature de cette convention,
- L'importance à donner à cette cérémonie : cette cérémonie peut être soit restreinte à laquelle n'assisteront que les parties concernées et leurs proches collaborateurs, soit élargie et à laquelle pourraient être invités des journalistes, les médias ainsi que des personnalités concernées directement ou indirectement par ce partenariat.

**À signaler**

Après l'avènement de la pandémie du Covid-19 et des mesures sanitaires prises par les autorités nationales de chaque pays, une signature à distance des conventions de partenariat est envisageable.

### Septième étape : **Mettre en œuvre son partenariat**

La mise en œuvre du partenariat est une étape importante puisqu'elle permet de passer d'une phase où les actions entreprises étaient « théoriques» à une étape opérationnelle où il faudrait traduire sur le terrain l'objet du partenariat.

A ce niveau-là, la Collectivité Territoriale dispose de tous les documents et outils nécessaires pour entamer l'exécution de son projet ou action : le besoin est déterminé, le projet est formulé (cadre logique et chronogramme disponibles), le partenaire est trouvé, le partenariat est formalisé, la convention est signée.

Malgré cela, et pour bien réussir l'exécution du projet ou action, la Collectivité Territoriale, en étroite collaboration avec le partenaire, doit:

- Sans délais, mettre en place des organes de gouvernance prévus au niveau de la convention de partenariat en précisant, selon le cas, notamment :
  - Leurs compositions,
  - Leurs missions,
  - Les moyens logistiques, humains, budgétaires mis à leurs dispositions pour réaliser l'objet du partenariat,
  - Les fréquences des réunions de coordination.

Et élaborer un plan d'action qui sera le tableau de bord qui va permettre aux deux équipes d'organiser le travail en grandes étapes, de planifier dans le temps les activités et les tâches de chaque étape et de visualiser l'état d'avancement du projet. Il serait souhaitable, par ce que c'est plus simple, de raisonner à partir de la date butoir, c'est-à-dire, raisonner en « rétro-planning» afin de s'assurer que les délais sont respectés.

- Pour bien réussir son plan d'action, les partenaires devront éviter, autant se faire que peut, de :
  - Trop entrer dans les détails,
  - Elaborer un plan d'action avant d'avoir défini un objectif précis,
  - Ne pas mesurer les résultats à atteindre.

**Important**

Il y a souvent un décalage entre le moment de la formulation et le moment de la mise en œuvre du projet ou action. Dans le but de mettre en œuvre un projet ou action réaliste, réalisable et de qualité, il faut prévoir un temps de révision du cadre logique avec le partenaire.

Bien qu'il n'y ait pas vraiment modèle en la matière, il est toutefois proposé d'opter pour un plan d'action édité sous forme de tableau grâce auquel il sera facile d'obtenir une vision claire sur l'avancée des différentes actions.

| Quoi ? (Activités) | Quant ? (Planning) | | Qui ? (Responsable) | Comment ? (Moyens alloués) | Où ? (Lieu) |
|---|---|---|---|---|---|
| | Du | Au | | | |
| Action 1 | | | | | |
| Action 2 | | | | | |
| Action 3 | | | | | |
| ..... | | | | | |

Libre ensuite au responsable en charge d'adapter ce modèle aux nombres d'actions suivies, qu'il peut, par ailleurs, regrouper pour plus de lisibilité.

Huitième étape : **Suivre et évaluer son partenariat**

Le dispositif de suivi-évaluation comprend, comme son nom l'indique, un «suivi continu» et une «évaluation des impacts».

Le suivi est une activité continue, interne au projet, qui consiste à collecter et à analyser systématiquement l'information afin de suivre les niveaux de réalisation par rapport à ce qui était initialement prévu et permettre ainsi de procéder, le cas échéant, à des ajustements. Il permet ainsi le pilotage d'un projet, d'adapter les stratégies et de guider la prise de décisions relatives à sa gestion. Il revêt une **dimension opérationnelle** qui nécessite un processus continu de collecte et de traitement de l'information tout au long de la période d'exécution du projet ou action.

L'évaluation revêt davantage une **dimension stratégique.** Elle donne une appréciation sur toute la durée du projet ou action et se base sur les données en examinant comment les activités se sont déroulées et quels ont été leurs impacts. Elle utilise les informations récoltées par le suivi.

**Le suivi :**

La Banque Mondiale définie le suivi comme le « *Processus continu de collecte et d'analyse d'informations pour apprécier comment un projet (un programme ou une politique) est mis en œuvre, en comparant avec les performances attendues (...) Un tableau de bord qui fournit des informations régulières sur le fonctionnement"; il consiste à réaliser "le suivi régulier des moyens mis en œuvre, des activités, des réalisations, des populations touchées, des résultats et des effets des activités de développement....* ».[12]

Le procédé de suivi, étant intégré dès la phase de formulation des besoins (cadre logique) et réitéré lors de la rédaction de la convention de partenariat (mise en place des organes de gouvernance), est un dispositif qui permet de suivre et d'analyser l'action de partenariat de manière continue et dès son lancement. Il permet également de gérer, de façon coordonnée entre les partenaires, aussi bien le temps, les moyens matériels que financiers mobilisés pour mettre en œuvre le partenariat.

[12]Banque mondiale, Département de l'évaluation des opérations, "Développement des capacités d'évaluation: une priorité grandissante", automne 2002, n°229

Ce suivi, peut-être de plusieurs types, dont notamment:

Un suivi technique concerne l'exécution du projet et le suivi des indicateurs de réalisation. Il porte sur :

- Le degré d'avancement des activités et les résultats obtenus par rapport au calendrier et aux indicateurs prévus,
- L'identification et l'appréciation des facteurs simulant l'avancement des activités,
- L'identification des mesures à prendre pour éliminer ou minimiser les problèmes qui entravent l'exécution des activités, des personnes qui doivent les prendre et du calendrier de leur mise en œuvre.

Un suivi financier. Il permet :

- D'assurer la conformité des réalisations en fonction des coûts et budgets alloués,
- De veiller à la cohérence des décaissements par rapport à l'avancement des activités,
- D'établir des critères d'efficience du projet à l'aide de ratios de charges récurrentes ou de ratios de performance financière,
- De suivre l'ensemble des paiements et contributions financières pour les projets (les apports des bénéficiaires, les déblocages de fonds, les paiements des sous-traitants, ainsi que la tenue d'une comptabilité par les coordonnateurs de projets).

Un suivi administratif qui facilite le :

- Suivi de la gestion des conventions de financement entre les deux partenaires, tant sur le respect des procédures que sur l'utilisation des fonds,
- La gestion des marchés ou bons de commandes, depuis leur passation jusqu'à leur clôture.

Le comité de pilotage mis en place par les deux partenaires est le niveau idoine et l'élément clé de ce dispositif puisqu'il est l'organe décisionnel qui est habilité, de par la convention de partenariat, à prendre les décisions stratégiques suite aux données collectées et analysées par le Comité de Suivi.

Plusieurs outils et méthodes existent pour suivre. Il est recommandé aux partenaires de choisir un outil simple, évolutif et approprié aux moyens et compétences des deux partenaires. Cet outil doit répondre à certaines questions clés, notamment : Suivre, pourquoi ? Qui va suivre ? Suivre quoi ? Suivre par rapport à quoi ? Suivre quand ? et Suivre comment ?.

De même, il est recommandé aux Conseils élus et à leurs équipes dédiées de tenir compte, lors de la formulation des besoins, de la définition des indicateurs clairs, fiables, mesurables et pertinents (voir 2ème étape). Car ce sont ces indicateurs qui vont permettre un suivi et une évaluation de la performance des actions entreprises dans le cadre de cette coopération. Ces indicateurs peuvent être quantitatifs (c'est-à-dire chiffrés) mais également qualitatifs (c'est-à-dire qu'ils contiennent une appréciation de qualité).

A titre indicatif, le tableau de synthèse d'un dispositif de suivi peut être construit comme suit:

| Résultats attendus | Indicateurs | Données de base | Sources de vérification | Risques ou hypothèses | Résultats obtenus | Mesures correctives |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Résultat 1 | | | | | | |
| Résultat 2 | | | | | | |
| Résultat.. | | | | | | |

Par contre, l'évaluation sert à faire le bilan des actions ou projets réalisés, à évaluer les résultats obtenus et leurs impacts et à formuler des recommandations à même d'améliorer une action de coopération future. C'est en quelque sorte une aide à la prise de décision.

**L'évaluation :**

Selon l'OCDE, l'évaluation est une: «*Appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou achevé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et le degré de réalisation des objectifs, de même que l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité des résultats en matière de développement. Une évaluation doit fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des donneurs.*»[13].

[13]Voir « Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats »

Donc, on peut résumer que l'évaluation d'un projet ou action entrepris dans le cadre de la coopération décentralisée internationale permet aux Collectivités Territoriales partenaires de faire le bilan des actions réalisées, d'apprécier les résultats obtenus, puis de formuler des recommandations en vue d'une amélioration future de la coopération. Il s'agit donc avant tout d'un outil d'aide à la prise de décision.

Globalement, il existe 6 grands critères d'évaluation à utiliser tout au long du cycle de projet ou action:

1 - La pertinence : Il s'agit d'analyser l'adéquation entre les objectifs que s'est fixés le partenariat et les raisons ayant conduit à mener les actions (problèmes identifiés, besoins exprimés...) au regard des spécificités du contexte.
2 - La cohérence : la cohérence «interne» permet d'examiner dans quelle mesure les moyens et activités entreprises sont suffisants et cohérents entre eux pour permettre d'atteindre les objectifs fixés.
3 - L'efficacité : c'est la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints (nombre de personnes formées, etc.); d'où l'importance d'avoir des objectifs clairs au départ. L'intérêt est de mesurer des écarts et de pouvoir les analyser.
4 - L'efficience : mesurer l'efficience c'est comparer les résultats obtenus avec les moyens mis en œuvre. L'efficience c'est l'appréciation du résultat et de la démarche choisie par rapport aux ressources mobilisées : ressources matérielles, humaines et financières.
5 - La durabilité (pérennité) : c'est l'analyse des chances que les projets ou actions mis en œuvre pourront se poursuivre dans le temps. La durabilité ne concerne pas seulement les aspects techniques, économiques et financiers, les aspects institutionnels sont souvent de toute première importance.
6 - L'impact et les effets : Analyser l'impact d'une action ou projet signifie apprécier l'ensemble des effets de celui-ci (changements apportés, positifs ou négatifs, directs ou indirects) sur son environnement au sens le plus large (institutionnel, technique, social, économique, politique, écologique... à moyen et long terme).

La période de faire l'évaluation doit être fixée de commun accord entre les Collectivités Territoriales partenaires et, le cas échéant, les autres acteurs institutionnels impliqués dans le projet ou action.

Les évaluations peuvent se faire à différents moments de réalisation du projet ou action, soit étape par étape, soit globale (à la fin du projet ou action) :

- Au milieu d'une phase de projet ou action : Elles peuvent alors éventuellement apporter des améliorations dans la deuxième moitié de la phase de projet et leurs résultats sont disponibles à temps pour nourrir la planification de la phase suivante.
- A la fin d'une phase du projet ou action : Elles donnent une appréciation sur l'ensemble de la mise en œuvre du projet et les résultats obtenus.
- A la fin d'un projet ou action : Les évaluations peuvent aussi être faites après la fin d'un projet (évaluations ex-post ou rétrospectives). Elles permettent alors de mieux apprécier l'impact du projet et la pérennité des structures ou pratiques mises en place.

**À retenir**

Lors de l'élaboration du montage financier du projet ou action, les deux partenaires doivent y inclure les frais afférents à la réalisation de cette évaluation, notamment lorsque celle-ci sera confiée à une partie externe (bureau d'étude ou experts).

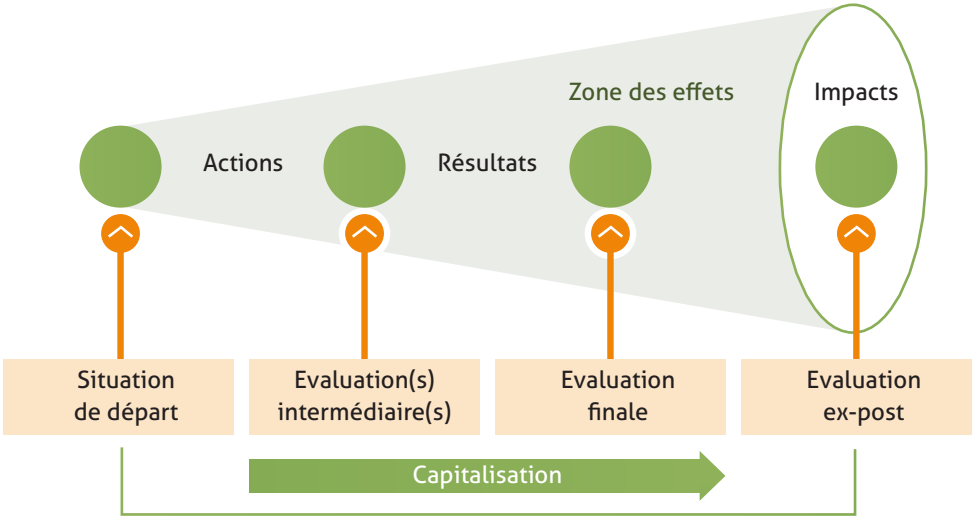



Schéma emprunté au Centre International d'étude pour le Développement Local <<CIEDEL >>

En principe, l'opération d'évaluation passe par quatre grandes phases :

La phase préparatoire : c'est une phase clé dans la réussite de l'opération d'évaluation, celle de la rédaction des Termes de Références **(Cf. annexe 3)** ou cahier de charges qui servira de base à la réussite ou non de cette opération qu'elle soit confiée à une équipe interne ou à des experts externes.

La phase de collecte d'informations : la récolte d'informations et de données sur le terrain alimente une analyse aboutissant à des constats et des conclusions et vue d'apporter des réponses aux questions-clés de l'évaluation. Les constats et les conclusions sont présentés par le prestataire de services aux acteurs du terrain lors d'une réunion de restitution organisée par le Comité de Pilotage.

La phase de pilotage : une fois l'évaluation entamée, le Comité de Pilotage déjà mis en place doit diriger cette opération d'évaluation en validant les éléments méthodologiques, le planning, etc. lors d'une réunion de cadrage. De même, ce Comité doit tenir des réunions de restitution de manière périodique pour valider ou cadrer les résultats obtenus au fur et à mesure de leur élaboration.

La phase de mise en œuvre : une fois le rapport final d'évaluation élaboré et validé par le Comité de Pilotage, une réflexion doit être menée sur

l'application des recommandations y inclus concernant l'avenir d'un projet ou action, que ce soit à court terme, pour une prochaine phase du projet ou pour un futur projet.

De même, il serait souhaitable d'assurer une large diffusion du rapport d'évaluation sur les membres des Conseils élus, les partenaires institutionnels, l'administration, etc.

Neuvième étape : **Capitaliser son partenariat**

Une fois le projet ou l'action objet du partenariat clôturé, il serait souhaitable de procéder à une capitalisation de son partenariat. Cette capitalisation, appelée aussi «Retour d'expérience» a pour objectifs, notamment de :

- Identifier et partager des innovations, des outils efficaces et des démarches novatrices,
- Devenir une Collectivité apprenante,
- Fédérer les équipes,
- Convaincre par la preuve et récolter les fruits de l'expérience,
- Permettre la duplication des expériences.

Cette capitalisation, de préférence à réaliser par l'ensemble des personnes ayant contribué à la réalisation dudit projet ou action, est un processus dans lequel ceux ou celles qui ont collaboré pendant une durée de temps déterminée analysent leurs pratiques, tirent les conclusions et les documentent afin de pouvoir les utiliser dans l'avenir.

Cette capitalisation devra se focaliser davantage sur le «Comment?» c'est-à-dire, les méthodes et les processus plutôt que sur les activités et les résultats. C'est «Un travail qui part de la pratique pour enrichir la pratique».

## 1 - c

## L'adhésion aux organisations internationales non-gouvernementales des pouvoirs locaux

La coopération décentralisée internationale ne s'est pas limitée uniquement à la direction bilatérale (jumelages et conventions ou accords de partenariat), mais elle s'est étendue à la direction multilatérale qui a permis aux Collectivités Territoriales d'adhérer aux organisations internationales non-gouvernementales des pouvoirs locaux.

Par cette adhésion massive des Collectivités Territoriales à plusieurs organisations régionales et internationales des pouvoirs locaux, l'organisation sur le sol marocain d'un grand nombre de rencontres à caractère régional ou international a été permis et a largement contribué au rayonnement de l'image du Maroc sur la scène régionale et internationale.

Les Conseils élus doivent, avant d'adhérer à une organisation non-gouvernementale des pouvoirs locaux s'assurer que le domaine d'intervention de cette organisation correspond au statut et à la vocation de leurs Collectivités Territoriales qu'elles soient Région, Préfecture/Province ou Commune.

L'adhésion à ces organisations n'est pas une fin en soi, mais elle doit être l'occasion pour les Collectivités Territoriales, notamment :

- D'exercer leurs missions de diplomatie parallèle,
- De défendre les intérêts suprêmes du Royaume,
- De faire rayonner l'image du Maroc dans le domaine de la décentralisation, de la gouvernance territoriale et de la régionalisation avancée,
- De mettre en place un réseautage solide entre elles pour conclure des partenariats pérennes,
- De profiter du savoir et savoir-faire des autres Collectivités Territoriales,
- De postuler pour des postes de responsabilités au sein des organes décisionnels de ces organisations.

Comme pour les autres actes de coopération décentralisée internationale, les Conseils élus sont tenus de respecter la procédure suivante :

- Inscrire la demande d'adhésion à l'ordre du jour des sessions du Conseil, délibérer puis prendre une décision ;
- Faire parvenir à la Direction Générale des Collectivités Territoriale, sous couvert de Messieurs les Walis et Gouverneurs, une demande d'adhésion, accompagnée des documents qui définissent l'organisation (son statut, son domaine d'intervention et les activités menées par les organismes membres, les personnalités et instances qui les gèrent, ainsi que le droit d'adhésion) ;
- Programmer les frais d'adhésion dans leurs budgets.

Il existe de nos jours, une panoplie d'organisations internationales non-gouvernementale des pouvoirs locaux auxquelles, les Collectivités Territoriales peuvent adhérer en fonction des intérêts recherchés à travers cette adhésion, mais aussi en adéquation avec la vocation et le domaine d'intervention de cette organisation.

**Cas du Fonds Mondial pour le Développement des Villes (FMDV)**

Le Fonds Mondial pour le Développement des Villes (FMDV) a été initié par des Collectivités Territoriales membres de METROPOLIS et de Cités et Gouvernements Locaux Unis.

Le FMDV est une Organisation Non-Gouvernementale internationale de droit français qui permet aux Collectivités Territoriales émergentes et en développement d'accéder à des ressources financières internes et externes pour le financement de leurs projets de développement urbain.

Le FMDV n'est ni une banque, ni un fonds financier, c'est un outil d'assistance technique et d'ingénierie financière. C'est un instrument politique de solidarité entre les Collectivités Territoriales, complémentaire des dispositifs existants.

Le FMDV accompagne les Collectivités Territoriales qu'il soutient dans l'ensemble du processus des projets de développement urbain : conception, planification, recherche de financements, mise en œuvre et évaluation.

Les Collectivités Territoriales peuvent devenir membres sans distinction, à condition de s'engager dans les actions du FMDV, pouvoir payer une cotisation (fixée en fonction du PIB par habitant) et d'être en accord avec les statuts (www.fmdv.net).

## 3 / Communiquer autour de la coopération décentralisée internationale

De nos jours, la communication, qu'elle soit interne ou externe, est un élément essentiel dans la gouvernance des Collectivités Territoriales. De même, la coopération décentralisée internationale, action éminemment transversale, mérite d'être connue par toutes les composantes des Conseils élus, des populations et des partenaires internationaux.

Dans un projet de coopération décentralisée internationale, la communication entre les deux partenaires est un élément essentiel et est au cœur du partenariat.

En plus d'installer la confiance, la communication permet à chacun de valoriser son engagement et de rendre perceptible les résultats obtenus en commun.
La communication entre les partenaires porte sur tous les aspects de la gestion du projet ou de l'action:

- L'état d'avancement du projet;
- La coordination entre les partenaires;
- Le planning de travail et la répartition des tâches;
- L'organisation des rencontres;
- Le rappel des échéances ;
- Les problèmes éventuels rencontrés dans la réalisation du projet ou action;
- Les résultats du projet ;

Un plan de communication devra être mis en place entre les deux partenaires dès l'élaboration du projet ou action et il est recommandé de désigner au sein de chaque partenaire un point focal responsable de l'animation de cette communication et en sera le référant unique ce qui permettra une fluidité dans les rapports et une traçabilité des différentes phases du déroulé du projet ou action.

La communication peut se faire de différentes manières :

- Une communication en temps réel destinée aux membres du Conseil élu et à la Direction Générale des Collectivités Territoriales (Pôle « Coopération et Documentation»),
- Une communication d'ordre général destinée au grand public,
- Une communication ciblée destinée aux mass média avec la mise à disposition de dossier de presse et des éléments de langages.

Il serait souhaitable, par ailleurs, pour les Collectivités Territoriales dont les moyens le permettent :

- D'éditer des brochures ou lettres annuelles sur l'ensemble des actions de coopération internationale décentralisée programmées, en cours ou achevées,

- De réserver un onglet spécifique sur leurs Sites Web, lorsqu'ils existent, dédié aux actions de coopération décentralisée internationale.

Par ailleurs, une attention particulière devra être portée aux réunions de coordination, moyen de communication interne, à tenir entre les deux partenaires tout au long de la vie du projet ou action.
Ces réunions, pour qu'elles soient productives, doivent être bien préparées pour valoriser l'apport de tous les participants.
Pour ce faire, il est recommandé de :

- Déterminer le lieu de la réunion dans le cas où elle se tient en présentiel ;
- Dans le cas où la réunion est tenue à distance, il faudrait choisir une plate-forme appropriée pour éviter tout désagrément au cours de la réunion;
- Déterminer une heure de début et de fin de la réunion à respecter scrupuleusement (Dans le cas où la réunion est tenue à distance, faire attention aux fuseaux horaires des pays d'appartenance des deux partenaires);
- Arrêter un ordre du jour à partager avec tous les participants avant la tenue de la réunion;
- Désigner, à l'avance, la personne ou les personnes qui se chargeront de la modération et de l'établissement du compte-rendu de la réunion.

Avant la fin de chaque réunion, il faudrait s'assurer que:

- Tous les points inscrits à l'ordre du jour ont été abordés;
- Les points à discuter lors de la prochaine réunion ont été fixés;
- La date de la prochaine réunion a été arrêtée.

**Démarche**

Un compte-rendu de réunion doit se limiter, de préférence, aux informations suivantes :
- Aux décisions,
- Aux domaines qui nécessitent encore des discussions,
- Et aux plans d'actions adoptés.

Les comptes rendus devront être mis à la disposition de tous, pour un partenariat efficace et transparent pour être sûr que tout le monde a le même niveau d'information sur les sujets abordés et que tous les participants sont bien alignés sur l'ensemble des décisions qui ont été prises et sur le plan d'actions à venir.

# ANNEXES

## Annexe 1 : Profil type d'un « Chargé des actions de coopération décentralisée internationale des Collectivités Territoriales »

### Missions :

- Participer à la définition des orientations de la composante coopération décentralisée internationale de la Collectivité Territoriale;
- Élaborer la programmation annuelle et le calendrier de mise en œuvre des projets et actions;
- Identifier, sous la supervision du Président du Conseil élu, et en collaboration avec les partenaires extérieurs la faisabilité des projets soumis à la coopération décentralisée internationale;
- Élaborer les outils et supports contractuels et méthodologiques;
- Procéder à la recherche de cofinancements et appliquer les démarches afférentes à leur mobilisation;
- Suivre la mise en œuvre et assurer l'évaluation régulière de l'ensemble des programmes de coopération décentralisée internationale;
- Assurer le suivi des relations avec les acteurs internes et externes;
- Effectuer des missions de suivi et évaluation;
- Superviser l'organisation logistique de l'accueil des délégations étrangères et des déplacements à l'étranger;
- Préparer et/ou superviser l'ensemble des rapports et documents administratifs induits par l'activité;
- Coordonner et suivre les instances mises en place à l'occasion du projet de coopération décentralisée (comité de pilotage, comité de suivi);
- Suivre et gérer les projets sur les plans administratif et financier;
- Assurer la communication interne et externe sur les projets ou actions;

### Profil :

- Cadre supérieur classé à l'échelle 11 ou, le cas échéant, à l'échelle 10;
- Connaissance et utilisation des méthodologies de suivi/évaluation de projets;
- Aptitude au management et au travail en équipe;
- Capacité d'organisation, rigueur;
- Aptitude à la rédaction et esprit de synthèse;
- Connaissance des logiciels de traitement de texte et des tableurs;
- Excellentes qualités rédactionnelles;
- Connaissances liées au fonctionnement des Collectivités Territoriales;
- Maitrise de deux langues étrangères au moins (Français, anglais ou espagnole).

### Niveau d'études :

- Niveau universitaire licence ou master (bac + 4/5).

## Annexe 2 : Dispositions clés à insérer dans une convention ou accord de partenariat

### Préambule :

- Faire référence aux Lois et règlements régissant les deux partenaires;
- Description des objectifs généraux;
- Resituer l'action dans le cadre d'objectifs généraux définis par les deux Collectivités Territoriales;
- Faire référence aux délibérations des Conseils élus sur le projet de convention de partenariat.

### Identification des Collectivités et des signataires :

- Nom;
- Type de collectivité;
- Pays, zone géographique;
- Nom et qualité des signataires.

### Objet des actions envisagées :

- Description précise des objectifs quantitatifs et qualitatifs et chronogramme d'exécution avec répartition des engagements entre les deux partenaires.

### Montant prévisionnel des engagements financiers des deux partenaires :

- Description des engagements financiers des deux Collectivités et éventuellement des autres organismes partenaires en précisant les modalités de la mise en œuvre de ces contributions.

### Durée de la convention :

- Préciser la durée prévue de la convention et les conditions de reconduction (reconduction tacite ou non).

### Entrée en vigueur :

- Préciser la date d'entrée en vigueur de la convention selon les dispositions légales régissant chaque partenaire.

### Partenaires concernés :

- Nommer l'ensemble des partenaires institutionnels impliqués dans le projet, ainsi que leurs représentants personnels.

### Organes de gouvernance :

- Mentionner les organes de gouvernance qui seront mis en place, en précisant leurs missions et leurs compositions pour le pilotage du projet et son suivi/ évaluation. Généralement, on met en place deux organes : un Comité de Pilotage et un Comité de Suivi.

### Maitrise d'ouvrage et maitre d'œuvre:

- Préciser qui va des deux partenaires assumer la responsabilité de la maitrise d'ouvrage et quel est le maitre d'œuvre.

### Avenants à la convention initiale :

- Préciser les modalités de modifications éventuelles de la convention initiale.

### Annulation, recours et arbitrages :

- Les conditions d'annulation doivent être précisées et un document établissant les termes d'annulation de la convention et les conditions selon lesquelles les activités spécifiques en cours seront conclues doit être rédigé et signé par les deux parties;
- En cas de litige, la convention doit prévoir un recours à l'amiable et à un arbitrage et préciser quelle juridiction est compétente en cas de désaccord persistant (choisir les tribunaux issus des deux pays).

Le projet de convention doit être rédigé dans les langues officielles des deux partenaires.

## Annexe 3 : Dispositions clés à insérer dans des termes de références pour une évaluation externe

**Titre :**

- Il s'agit de l'intitulé exact de l'objet de l'évaluation.

**Contexte/justification :**

- Situer le contexte, exposer et justifier clairement la problématique.

**Objectifs :**

- Exposer de façon claire et concise ce que le prestataire de services est censé produire, en d'autres termes la situation désirée en conduisant la mission.

**Questions à traiter :**

- Décrire précisément le travail qui est demandé en termes d'activités et tâches à mener.

**Méthodologie :**

- Exposer comment la mission d'évaluation sera effectuée, y compris les principales méthodes à employer pour collecter, analyser, enregistrer et rédiger l'information.

**Expertise et profil requis :**

- Spécifier les compétences professionnelles demandées au prestataire de services qui va être chargé de l'évaluation.

**Durée :**

- Préciser la date de démarrage et de la fin de la mission.

**Plan de travail et calendrier :**

- Exposer le plan de travail et du calendrier prévus, sur la base d'une analyse des questions à étudier, de la méthode proposée et des impératifs à respecter concernant les rapports.

### Obligations concernant la présentation du rapport :

- Exposer clairement les obligations en matière de rapports avec des détails tels que:
  - La longueur prévue du rapport,
  - La langue de rédaction,
  - Les dates de soumission des projets de rapports provisoires et définitif et le nombre d'exemplaires,
  - Le nombre de copies à remettre, sur support papier ou sous forme de fichier électronique.

### Atelier de validation du rapport :

- Préciser qu'à la fin de la mission un atelier sera organisé en présence du consultant et des personnes ressources en vue de l'amendement et de la validation du rapport.

### Honoraires :

- Indiquer le montant de la consultation et les échéances de paiement qui se présentant habituellement (à titre indicatif) comme suit :
  - 25% du montant à la signature du contrat,
  - 50% du montant après le dépôt du dernier projet de rapport,
  - 25 % du montant après dépôt du rapport final.

Les termes de références doivent être, avant le lancement de la consultation, partagés et validés par les deux partenaires.