

2010



Vécu de L'Agence du Nord dans le processus de régionalisation

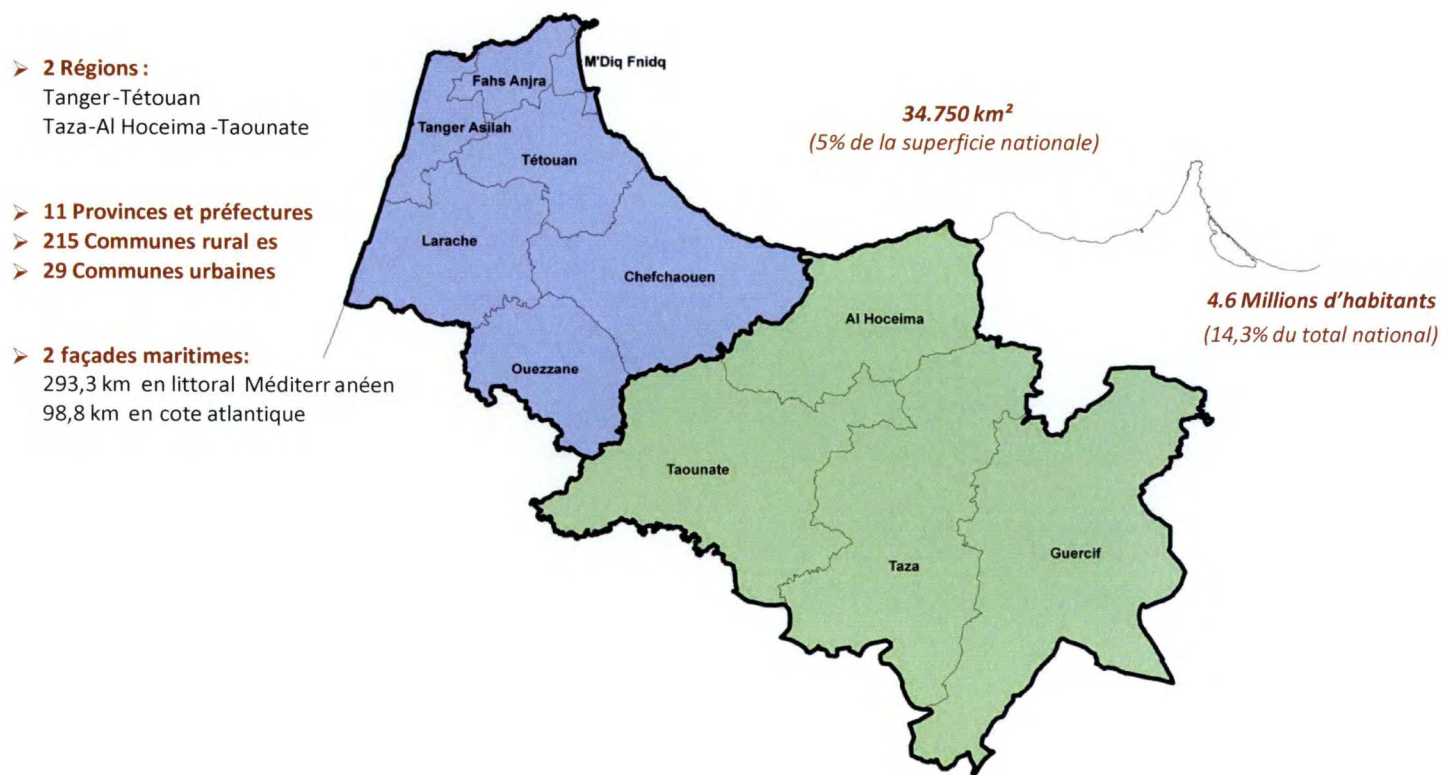
1. Quelques éléments sur l'APDN

2. Des Agences de développement comme pôles de compétences et de création de valeur dans le processus de Régionalisation avancée
3. Pistes de réflexions

L'Agence du Nord

Périmètre d'intervention: 2 régions administratives représentant une population de 4,6 millions d'habitants

- Le Périmètre d'Intervention de l'Agence (PIA) couvre 11 provinces et préfectures regroupées en 2 régions : la région de Tanger-Tétouan et celle de Taza-Al Hoceima-Taounate.
- Il s'étend sur près de 35 000 km² et 300 km de côtes méditerranéennes et adresse une population de 4,6 millions d'habitants.



- L'APDN est la première Agence de développement à vocation territoriale. Elle a été créée dans un contexte spécifique.
- L'action de l'Agence, en tant qu'initiatrice et contributrice des projets engagés dans le Nord, a permis une mobilisation de ressources importantes.
- L'APDN a plusieurs forces lui permettant d'être un levier du développement liés notamment à :
 - Son assise institutionnelle : **Agence Nationale à vocation territoriale relevant de la Primature**
 - Sa localisation, en dehors de son périmètre d'intervention, «**proche**» **des acteurs** institutionnels nationaux et internationaux
 - Son dimensionnement à **taille humaine** (80 personnes dont 80% de cadres supérieurs)
 - Son apolitisme et son indépendance

	Premières années d'existence	« Ère intermédiaire »	À partir de 2007
Période et exigence qui l'a caractérisée	« Exister », « se trouver ».	Réfléchir sur sa stratégie d'intervention, connaître son territoire d'intervention	Positionnement de l'Agence par rapport aux acteurs du développement
Le but poursuivi	Se faire connaître et reconnaître, être visible	Chercher à avoir une meilleure connaissance du périmètre d'intervention Identifier des espaces de cohérences « Territoires de projets »	Apporter aux acteurs de la place une vision stratégique intégrée alors inexistante Optimiser les processus d'intervention et les approches territoriales « Projets de territoire »
La logique d'intervention	« Prendre le train en route » en participant aux projets déjà en marche	Intégration des projets et programmes provinciaux Dynamisation des actions sectorielles	Analyse stratégique Régionale Mise en place de programmes de développement intégrés (urbain et rural) Démarches participatives

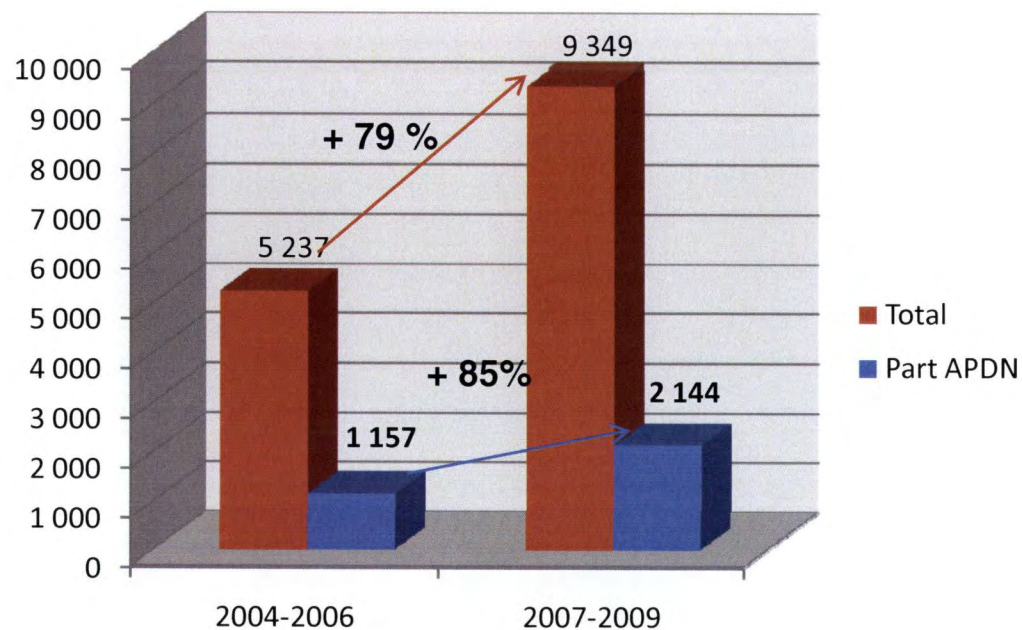
3 orientations stratégiques d'intervention qui structurent la démarche de l'APDN à travers une approche de développement multidimensionnelle

1. Pilotage, veille territoriale et animation de la réflexion stratégique sur le développement
2. Développement durable, intégré et solidaire des territoires
3. Renforcement de l'attractivité territoriale et développement de pôles de compétitivités

Ces orientations sont déclinées en plusieurs programmes structurants d'intervention où l'APDN fédère et mobilise ses partenaires autour d'objectifs mesurables de développement :

- Programmes de développement intégré des communes rurales
- Programmes de protections de l'environnement
- Programmes de développement urbain
- Programmes de soutien aux secteurs productifs
- Programmes de développement de pôles de compétitivités

La dynamique de projets s'accélère et s'intensifie :



Le budget géré par l'Agence a doublé entre les 2 périodes

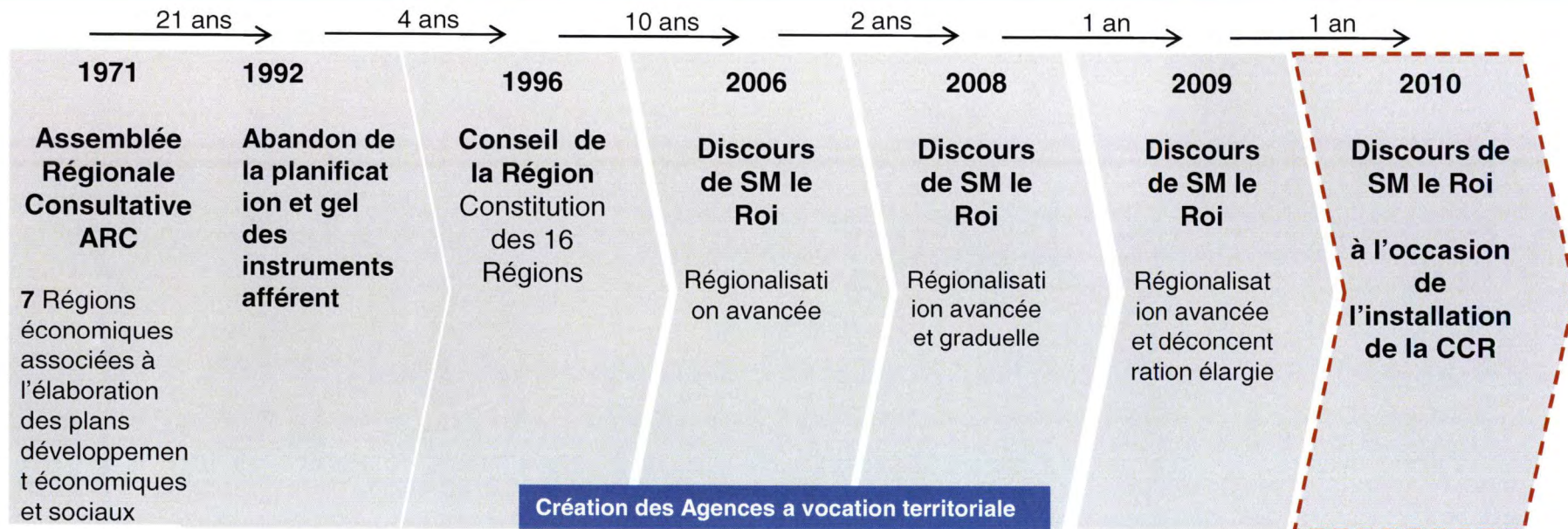
Sommaire

1. Quelques éléments sur l'APDN

2. Des Agences de développement comme pôles de compétences et de création de valeur dans le processus de régionalisation avancée

3. Pistes de réflexions

Un processus de régionalisation qui s'accélère et qui s'incarne institutionnellement notamment dans les agences de développement à vocation territoriale...



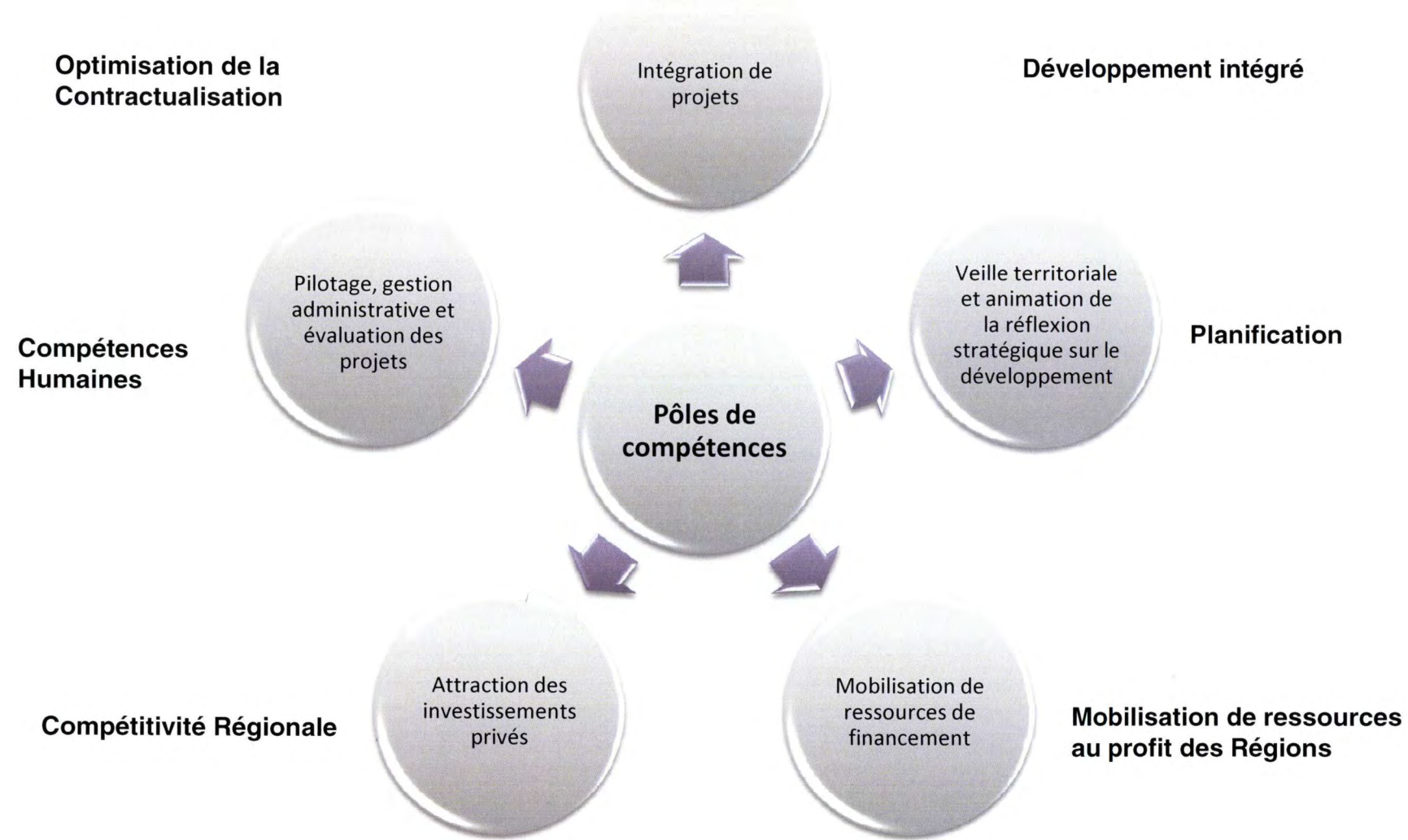
★ Création des CRI comme unique interface d'accueil au niveau régional (09 Janvier 2002)

Création d'une dynamique nouvelle d'approche au niveau de la région, base pour la :

Agences : des catalyseurs de la « Décentralisation –Déconcentration » pour aller au-delà des logiques purement locales et régionales (politiques, ethniques, sociales...)

« la régionalisation élargie ... traduit, ... une option résolue pour la rénovation et la modernisation des structures de l'Etat, et pour la consolidation du développement intégré »
Discours de SM le Roi à la Nation 03/01/10

Les Agences ont développé plusieurs pôles de compétences, mobilisables pour les différents scénarii d'une Régionalisation avancée



Les Agences : des pôles de compétences forts pour une régionalisation avancée (1/2)

Pôles de compétences	Description
1 Veille territoriale et animation de la réflexion stratégique sur le développement	<ul style="list-style-type: none">• Diagnostic des territoires: recenser atouts, faiblesses, vocations, projets en cours ou programmés...• Emergence des projets : faisabilité, animation, aide à la décision• Marketing territorial
2 Intégration de projets (technique et financière)	<ul style="list-style-type: none">• Identification et proposition des projets intersectoriels d'intégration
3 Mobilisation de ressources de financement	<ul style="list-style-type: none">• Gestion d'une base de données des bailleurs de fonds par pays, type de coopération, domaines de préoccupation, mode d'intervention...

Les Agences : des pôles de compétences forts pour une régionalisation avancée (2/2)

Pôles de compétences	Description
4 Attraction des investissements privés	<ul style="list-style-type: none">• Ciblage et démarchage des investisseurs pour les attirer sur le territoire selon des stratégies de marketing territorial adaptées à chaque région
5 Pilotage, gestion administrative et évaluation des projets	<ul style="list-style-type: none">• Réalisation, pour le compte de la région, du pilotage de projets de développement• Compétences humaines spécialisées dans le développement régional

Une création de valeur a plusieurs niveaux – illustrations (1/3)

Vision stratégique territoriale

Action

Elaboration d'une vision stratégique coordonnée et partagée

Cas d'illustration

- Conduite d'une démarche participative réunissant les départements sectoriels, les élus et les Autorités locales pour la construction d'une vision stratégique partagée pour des espaces homogènes à travers le Périmètre d'intervention de l'Agence

Revalorisation des programmes structurants

Action

Mobilisation de partenariats pour accélérer le rattrapage des paramètres socioéconomiques

Initiation et recherche de financement des projets d'infrastructure, vecteurs de développement

Cas d'illustration

- Prise en charge, dans un partenariat DGCL-ONE-APDN, de la participation des Communes du Nord dans le montage PERG d'électrification rurale (Ce qui a porté le projet initial de 286 MDH à 1,2 Md DH)
- Lancement du projet Rcade méditerranéenne initiée dans un partenariat Ministère de l'équipement –APDN pour les tronçons Saïdia-Ras Kebdana et Tanger-Ksar Sghir, couplé avec une participation à la délégation interministérielle pour la prospection du complément du montage financier
- Autres actions de désenclavement: Aménagement de routes, ouverture de pistes, fourniture de brigades mécanisées...

Appui au secteur privé

Action

Contribution à l'amélioration de l'infrastructure d'accueil industrielle, artisanale et touristique

Cas d'illustration

- Réalisations et équipement de zones industrielle, d'espaces pour artisans et de locaux professionnels...
- Réalisations d'études structurantes. Celles engagées dans un partenariat avec le Département du Tourisme ont abouti à la localisation dans le Nord de 2 stations du Plan Azur (Saïdia et Khémis Sahel)
- Etudes développement touristique de la destination (Tanger, Tétouan)
- Etude de faisabilité de la plate forme commerciale agroalimentaire (Larache)
- Espace d'artisans (Ksar el Kebir, Chefchaouen, Al Hoceima, Taza)
- Locaux professionnels (Taza, Taounate...)

Une création de valeur a plusieurs niveaux – illustrations (3/3)

Amélioration des services aux populations

Action

Cas d'illustration

Développement des petits centres ruraux

- Mise en place, dans un financement direct ou par la Coopération internationale, de programmes d'amélioration des services aux populations, par l'équipement des petits centres ruraux en infrastructure d'appui (électrification, eau potable, Dour attaliba, Souks...)

Mise à niveau urbaine

- Implication dans des partenariats élargies (Département sectoriels, Régions, CU...) pour la mise en œuvre de programmes ambitieux de mise à niveau urbaine (Tanger, Tétouan, M'diq-Fnideq, Chefchaouen...)
- Gare routière et décharge publique (Al Hoceima)
- Prise en charge de documents d'urbanisme...

Valorisation des ressources humaines

Action

Cas d'illustration

Qualification des ressources humaines

- Education: Collège, Internats et Dour Attalib(a): Larache, Chefchaouen, Al Hoceima...
- Formation: ENSA d'Al Hoceima, Institut de Technologie hôtelière à Tanger...
- Santé: Hôpital Ksar el Kebir, Centre d'oncologie à Al Hoceima...

Malgré les avancées de la Régionalisation : les Agences acteurs et témoins des acquis et des difficultés

Le vécu des Agences concernant le processus de Régionalisation est marqué par :

- Pour les Régions, des difficultés objectives qui entravent la mise en œuvre de réelles politiques de développement de la compétitivité territoriale régionale en raison notamment de :
 - la multiplicité des acteurs
 - la compartimentation des attributions
 - l'insuffisance de la convergence des objectifs
 - la dissémination des moyens
 - Indigence des moyens humains
- Ce qui implique pour les Agences :
 - Une difficulté à harmoniser les visions territoriales des différents départements
 - Une connaissance des besoins du territoire qui reste insuffisante
 - Une difficulté humaine de gestion des interactions avec des périmètres diversifiés

Néanmoins, les Agences sont aujourd'hui un outil catalyseur des actions de l'Etat au niveau Régional et un élément de la mise en œuvre de la vision stratégique sur la Régionalisation

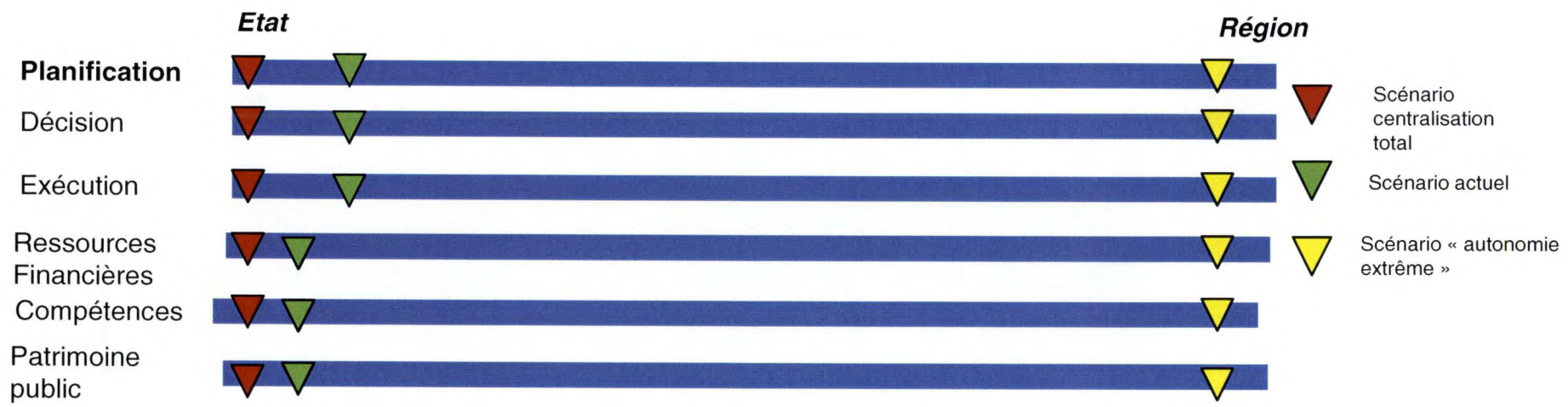
Sommaire

1. Quelques éléments sur l'APDN
2. Des Agences de développement comme pôles de compétences et de création de valeur dans le processus de Régionalisation avancée

3. Pistes de réflexions

La Régionalisation tarde à décoller en raison des limites de la décentralisation et malgré l'accélération de la déconcentration

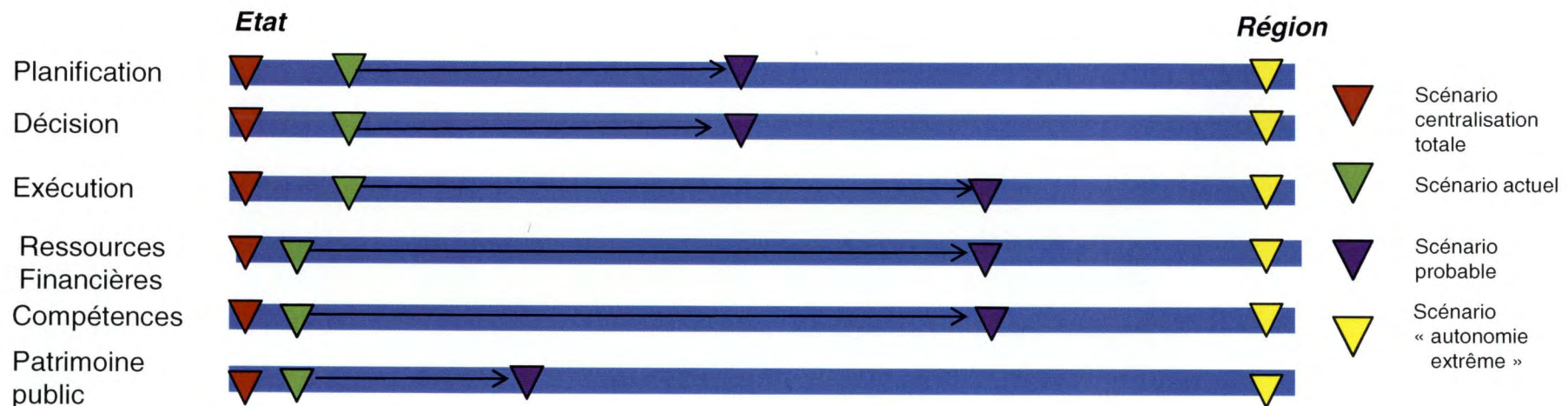
Etat actuel schématique de décentralisation et de déconcentration



- Handicap à la régionalisation avancée : lenteur de la décentralisation malgré une déconcentration limitée à quelques villes importantes et à quelques secteurs volontaristes

La Régionalisation au niveau opérationnel se construit à travers les prismes d'une décentralisation/déconcentration raisonnés et efficaces

Le décentralisation



Clés du processus :

- **Dynamisation-concrétisation de la décentralisation** et poursuite de la déconcentration.
- Les Agences peuvent jouer **un rôle moteur dans le processus de planification par le biais de la contractualisation (Etat-Région)**, leur démarche de performance et leurs métiers relatifs à la planification stratégique.
- Les Agences peuvent **mobiliser leur expertise en termes de conduite de projets** pour l'exécution des programmes de développement.
- Les Agences sont **une force de résorption des facteurs bloquants** : par la mobilisation de compétences dédiées à la Région et leurs capacités à mobiliser les ressources.

Quelques pistes de réflexions

Suivi de la performance de l'intervention décentralisée de l'Etat

- L'Etat doit s'assurer que l'action qu'il réalise sur le terrain est **efficace, efficiente** (Evaluation)
- **Le transfert de compétences ne doit pas être un désengagement** (Elite Régionale)
- Il doit **engendrer des mécanismes fiables de suivi** de l'action publique (contrôle ex post, Audit interne)

Le respect des principes d'équité et de rationalité

- La régionalisation doit prendre en compte le **risque de dispersion** des moyens et des énergies.
- Il est donc fondamental de mettre en place des **mécanismes et des outils correcteurs** pour mettre en cohérence et complémentarité les actions des différents intervenants.
- **Une dépense publique régionalisée** qui doit pouvoir être réalisée de manière efficiente

Valorisation du patrimoine de l'Etat

- **Le domaine de l'Etat** (domaine privé, gestion des terres collectives, domaine fluvial de l'Etat, etc) **constitue un enjeu stratégique** en termes de mise en place d'une vision globale de développement.
- La dynamique de régionalisation doit permettre une **intervention à géométrie variable** de l'Etat dans sa mise en valeur et des processus de concertation avec les acteurs régionaux.