

MARATHON DES SAVOIRS DES TERRITOIRES D'AFRIQUE

JEUDI
18
DEC 2025
10H00 GMT



WEBINAIRE

INTERCOMMUNALITÉ AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL DURABLE EN AFRIQUE : ENJEUX, DÉFIS ET PERSPECTIVES

POUR PRENDRE PART À L'ÉVÈNEMENT, CONNECTEZ-VOUS VIA LE LIEN

webinaire.oidp-afrique.org



CONFÉRENCIER 1

Monsieur Babacar THIAM
Directeur de la Promotion, du Numérique et de l'Observatoire, Agence de Développement Local, SENEGAL



CONFÉRENCIER 2

Monsieur Alphonse Didier BIKOULA,
Maire de la Commune d'Olanguina,
Région du Centre, CAMEROUN



CONFÉRENCIÈRE 3

Dr. Najat ZARROUK
Director of Capacity Building and ALGA, UCLG Africa, CEO of DNA-ETHICS SARL
MAROC



MODÉRATEUR

M. Abdoulaye CISSE
Directeur Exécutif Enda ECOPOP
SENEGAL



PLUS D'INFORMATIONS

secretariat@oidp-afrique.org
+221 77 673 90 86

DEVENEZ MEMBRE DE L'O'DIP AFRIQUE

<http://inscription.oidp-afrique.org/>



UCLG AFRICA
United Cities and Local Governments of Africa
Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique
CGLU AFRIQUE

« L'Intercommunalité au Service du Développement Régional: Partage de l'expérience du Royaume du Maroc »

Par Dr Najat Zarrouk

Directrice du Renforcement des Capacités et de l'Académie Africaine des Collectivités Territoriales (ALGA) de CGLU Afrique,

Ex-Gouverneur Directrice au Ministère de l'Intérieur

Membre du Comité des Experts de l'Administration Publique de l'ONU (2010-2013; 2014-2017; 2022-2025), Présidente de l'Association Internationale des Ecoles et Instituts d'Administration (IASIA) (2022-2025)

Nzarrouk@uclga.org / najat6098@gmail.com

Le Jeudi 18 Décembre 2025, à 11h00

SOMMAIRE

- I. La place des Collectivités Territoriales en tant qu'Acteur Majeur du Développement Territorial Durable.
- II. L'Intercommunalité : plusieurs vertus et avantages.
- III. L'Intercommunalité au Maroc :
 - 1) Un Référentiel historique et culturel solide.
 - 2) Une garantie constitutionnelle.
 - 3) Un cadre juridique étoffé et évolutif.
 - 4) Le transfert d'importants pouvoirs et attributions.
 - 5) Un pilotage & accompagnement multiforme par l'Etat
 - 6) Quelques statistiques sur les intercommunalités existantes
- IV. Comment créer un environnement plus favorable pour une Intercommunalité au Service d'un Développement Territorial Durable ?

**I- La place des Collectivités
Territoriales en tant qu'Acteur Majeur
du Développement Territorial Durable**

La Décentralisation est un choix irréversible et stratégique pour le Royaume du Maroc :

- En tant qu'affirmation des libertés individuelles et collectives ;
- Comme traduction de la Démocratie locale et de proximité, de la gouvernance et de la participation locales ;
- Puisant ses racines profondes dans l'Histoire ancestrale du Pays, dans les Préceptes et Valeurs de notre Religion, dans les Choix pertinents opérés aux Premières Heures de l'Indépendance ;
- Basé sur un système holistique évoluant avec le temps ;
- ayant pour Corollaire un système de **Déconcentration** ;
- Confortée par les Réformes fondamentales introduites par **la Constitution de 2011** et traduites dans les Lois Organiques de 2015 et leurs textes d'application.
- S'inspirant de modèles étrangers et des bonnes pratiques en cas de besoin ;
- Confortée aussi par le Chantier prometteur et ambitieux de la **Régionalisation avancée.**

L'importance des Réformes introduites par La Constitution de 2011

LE PRÉAMBULE

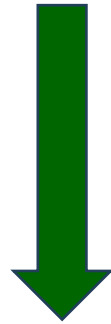
« Fidèle à son choix irréversible de construire un Etat de droit démocratique, le Royaume du Maroc poursuit résolument le processus de consolidation et de renforcement des institutions d'un Etat moderne, **ayant pour fondements les principes de participation, de pluralisme et de bonne gouvernance. Il développe une société solidaire** où tous jouissent de la sécurité, de la liberté, de l'égalité des chances, du respect de leur dignité et de la justice sociale, dans le cadre du principe de corrélation entre les droits et les devoirs de la citoyenneté.

TITRE IX : DES REGIONS ET DES AUTRES COLLECTIVITES TERRITORIALES

Article 136

L'organisation territoriale du Royaume repose sur les principes de :

- ❖ la Libre Administration,
- ❖ la Coopération,
- ❖ la Solidarité



- ❖ Le contrôle juridictionnel et de légalité.
- ❖ L'accompagnement

Article 140

« Sur la base du Principe de Subsidiarité, les Collectivités Territoriales ont des compétences propres, des compétences partagées avec l'Etat et celles qui leur sont transférables par ce dernier. Les Régions et les autres Collectivités Territoriales disposent, dans leurs domaines de compétences respectifs et dans leur ressort territorial, d'un pouvoir réglementaire pour l'exercice de leurs attributions ».

3 niveaux de Collectivités Territoriales avec une évolution constante en termes de Leadership local, d'autonomie/libre administration, de transferts de pouvoirs, responsabilités et de ressources, d'allègement des modalités de contrôle, de résultat et impact sur le développement territorial du Pays



12 Régions

**75 Préfectures &
Provinces**

1503 Communes

- L'importance des pouvoirs et attributions transférés par l'Etat aux Collectivités Territoriales.
- En matière financière et budgétaire.
- En matière d'investissements.
- En matière de Capital Humain (Elites Locales, Ressources Humaines)
- **En matière de Partenariat et de Coopération au niveau national et international, comme un levier stratégique qui conforte les ambitions de la Décentralisation et de la Régionalisation avancée.**

II- L'Intercommunalité : Plusieurs Vertus et Avantages

Définition (France)

« L'intercommunalité est un mode de coopération entre les communes (ou les collectivités territoriales) qui peut prendre deux formes différentes :

- **une coopération dite associative**, sans fiscalité propre, pour gérer en commun des services publics locaux ;
- **une coopération dite fédérative**, avec fiscalité propre, pour conduire des projets de développement local.

La coopération intercommunale, initiée à la fin du XIXe siècle en France, a connu un nouvel essor dans les années 1990 avec comme ambition **de rationaliser l'organisation territoriale et de contribuer à l'aménagement du territoire.**

Au Maroc

L'intercommunalité est une modalité de partenariat et de coopération décentralisée interne entre les Collectivités Territoriales, basée sur leur libre volonté et leur engagement pour travailler ensemble, partager et mutualiser leurs efforts et moyens, élaborer et réaliser des projets ou service d'intérêt général au sein de périmètres de solidarité.

Elle peut prendre plusieurs formes que les Lois de la Décentralisation ont prévues et organisées :

- **La coopération institutionnelle**, à travers la création d'un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.
- **La coopération conventionnelle** qui établit les règles d'association et de partenariat convenues entre plusieurs parties : Institutions publiques, Secteur privé, Société civile, Universités/Instituts de formation, Partenaires au développement...

Lorsqu'elle est bien menée, l'Intercommunalité c'est un mode de Coopération & de Partenariat vertueux comportant plusieurs avantages :

Permettre aux C.T. de se positionner comme Acteurs dans la Dynamique du Développement territorial	Mutualiser les moyens et les efforts pour répondre aux besoins des populations qu'une seule C.T., à elle seule, ne peut pas assurer isolément	C'est une expression de solidarité et d'entraide: à plusieurs on a plus de capacité, de moyens et d'opportunités, que tout seul	C'est une porte et une opportunité pour les petites communes, surtout en milieu rural, en les valorisant en tant qu'acteurs engagés pour une démarche de projet	Elle permet de se regrouper et de pas partir ou dialoguer en ordre dispersé
Une opportunité de mobiliser d'autres Partenaires qui préfèrent s'adresser à un (1) seul interlocuteur	Remède à l'émiettement communal et aux limites des découpages administratifs et territorial.	Permet de rationaliser l'organisation territoriale et de gagner en cohérence des politiques publiques	Elle contribue efficacement à la politique de l'Aménagement du Territoire	Elle favorise un développement territorial Inclusif, durable et résilient

III- L'Intercommunalité au Maroc

1) Un Référentiel historique & culturel solide

Dans les Préceptes de notre Religion, et certainement dans les autres Religions

Plusieurs Versets Coraniques renvoient à la Coopération, au Partenariat, à l'Entraide et à la Solidarité

Sourate Al Houjourate

Sourate Al Maaida...



قال الله تعالى :
﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾﴾

1) Un Référentiel historique & culturel solide.

Dans notre Histoire ancestrale

L'opération de « **Touiza** » en milieu rural et encore dans les tribus, est une pratique ancestrale de solidarité et d'entraide, caractéristique du monde rural maghrébin, où les membres d'une communauté se mobilisent collectivement pour réaliser des projets d'intérêt général ou pour aider des personnes en difficulté. Cela peut inclure l'aide aux travaux agricoles (labours, moissons), la construction de logements, l'aménagement de puits, de fontaines ou de chemins, et le soutien aux personnes vulnérables (personnes âgées, veuves, orphelins), l'organisation de fêtes ou de funérailles...

2) Une Vision et un Portage Politique au plus Haut Niveau de l'Etat



- ❖ Les Choix de la Première Heure concernant la Décentralisation.
- ❖ L'engagement du Maroc dans le processus de la coopération décentralisée dès les premiers textes de la Décentralisation (1959 (création du FEC), Charte communale 1960, Charte Provinciale/préfectorale 1963). Le législateur marocain a instauré la coopération intercommunale afin de corriger les dysfonctionnements pouvant résulter du découpage territorial, de développer la solidarité intercommunale ainsi que la promotion des stratégies de développement au niveau local.
- ❖ **La tenue du 3^{ème} Colloque National des Collectivités Locales, à Meknès en 1986, sur la Coopération et le Partenariat.**

**Discours adressé à la Nation par Sa Majesté Le Roi Mohammed VI –
Que Dieu l'Assiste, à l'occasion de la Fête du Trône,
Tétouan, le 29/07/2025**



«A cet effet, Nous avons orienté le gouvernement pour l'élaboration d'une nouvelle génération de programmes de développement territorial fondés sur la valorisation des spécificités locales, la consolidation de la régionalisation avancée et **le principe de complémentarité et de solidarité entre les entités territoriales.**

Ces programmes doivent pouvoir compter sur la mutualisation des efforts de tous les acteurs et sur leur articulation autour de priorités clairement définies et de projets générateurs d'impacts réels ».

3) L'Intercommunalité bénéficie d'une Garantie Constitutionnelle et un encadrement juridique étoffé et évolutif

Article 144

« Les collectivités territoriales peuvent constituer des groupements en vue de la mutualisation des moyens et des programmes »

Article 146

Une loi organique fixe notamment :

- les conditions et les modalités de constitution des groupements visés à l'article 144 ;
- les dispositions favorisant le développement de l'intercommunalité, ainsi que les mécanismes destinés à assurer l'adaptation de l'organisation territoriale dans ce sens ».

❖ Les Dispositions des Lois Organiques de 2015 sur les 3 catégories de Collectivités Territoriales ainsi que les textes d'application.

4) D'importants pouvoirs et attributions transférées en matière d'Intercommunalité

- ❖ En vertu des Lois Organiques et leurs textes d'application, les 3 catégories de C.T. **peuvent créer diverses formes de coopération et de partenariat** :
- ❖ Des Sociétés de Développement Régional (SDR), des Sociétés de Développement (SD) ou des Sociétés de Développement Local (SDL).
- ❖ Des Groupements de Régions, des Groupements de Préfectures/Provinces et des établissements de coopération intercommunale, pour réaliser une œuvre commune ou pour la gestion d'un service d'intérêt général (infrastructures, équipements, services de base, projets...).
- ❖ Des groupements de C.T. par voie de convention.
- ❖ et conclure des conventions de coopération et de partenariat.
- ❖ Adhérer aux Réseaux des Collectivités Territoriales.

5) Un pilotage & un Accompagnement multiforme par l'Etat

- ❖ Un pilotage par les différentes Administrations concernées au niveau Central et au niveau des Services Déconcentrés.
- ❖ Un Principe Constitutionnel de l'accompagnement et il est multidimensionnel : juridique, financier, technique, technologique, de sensibilisation, de formation et de renforcement des capacités.

6) Quelques statistiques sur les intercommunalités existantes

- ❖ **Quelque 68 intercommunalités** couvrant des domaines très divers liés au développement territorial : Transport, Marchés de gros, Développement économique, animation, gestion des déchets, Décharges publiques
- ❖ Le Décret N° 2-23-1034 du 19 Février 2024 autorisant la création progressive, au niveau de chaque Région, de **12 Sociétés Régionales Multiservices (Sociétés anonymes)**, créées à l'initiative de l'Etat, avec la participation des Collectivités Territoriales et de leurs Groupements, ainsi que l'Office National de l'Electricité et de l'Eau Potable (ONEE). Les prestations couvertes concernent la distribution de l'eau potable et de l'électricité, l'assainissement liquide, l'éclairage public.

IV- Comment créer un environnement plus favorable pour une Intercommunalité au Service d'un Développement Territorial Durable ?

- ❖ **Après pratiquement 40 ans depuis le Colloque de Meknès (1986) et 10 ans d'application des Lois Organiques de 2015, il est temps de procéder à une évaluation de fond de l'ensemble du Système de la Coopération et du Partenariat au niveau Territorial, y compris en matière d'Intercommunalité**, au niveau des 3 catégories de C.T., notamment pour ce qui :
- de la mise en œuvre effective du Cadre Juridique,
 - de la compréhension et l'appropriation par les C.T. (élus locaux et ressources humaines),
 - de gouvernance et de management,
 - Les secteurs couverts et les projets menés.
 - De ressources injectées, mobilisées et mutualisées (humaines, financières, fiscales, techniques, technologiques).
 - de reporting, de suivi-évaluation,
 - de collectes des données, des statistiques et d'indicateurs de performance,
 - de communication,
 - **d'impact sur les territoires, sur les citoyens et sur le développement territorial en général.**

- ❖ Il faut évaluer **la mise en cohérence** entre les différentes initiatives prises par les différentes C.T. au niveau d'un espace territorial donné, la mise en cohérence des compétences attribuées et des projets réalisés (souvent on finit par superposer les structures, créer une sorte de « mille-feuille » et surtout diluer les responsabilités et gaspiller les ressources.
- ❖ Il faut évaluer dans quelle mesure **les principes de spécialité et d'exclusivité sont respectés** par les Etablissements Publics créés (souvent on crée des établissements chargés de la promotion du Développement Durable!.).
- ❖ Il faut mesurer le degré d'adhésion des élus locaux et des citoyens à ces initiatives.

❖ S'agissant des Ressources:

- **Sensibiliser et préparer le Capital Humain**, car c'est la vraie clé du succès...
- **Les Finances Locales** : Il faut évaluer les aspects financiers et fiscaux : Qui finance quoi et comment et pour quel objectif ? Dans le même sens, il faut voir si et comment le FEC a soutenu des initiatives dans ce cadre (recours à l'emprunt): pour quelle C.T.? Quel projet ou service ? Quels montants? Quelles conditionnalités ?
- **Le Patrimoine.**
- **Les ressources techniques/technologiques....**

- ❖ Comme toute politique publique, l'Intercommunalité doit être basée **sur un Leadership Visionnaire et Transformationnel et sur des Principes d'une Gouvernance efficace (ECOSOC, 2018) :**

L'Efficacité	L'Inclusion	La Redevabilité
<ul style="list-style-type: none">❖ La Compétence.❖ La Cohérence des Politiques Publiques.❖ La Collaboration.	<ul style="list-style-type: none">❖ Ne Laisser Personne de côté (LNOB).❖ La Non-Discrimination.❖ La Participation.❖ La Subsidiarité.❖ L'équité intergénérationnelle.	<ul style="list-style-type: none">❖ L'Intégrité.❖ La Transparence.❖ Le Contrôle Indépendant.

- ❖ **Donner le temps aux Réformes pour être comprises, appropriées et respectées, car une trop grande instabilité juridique est souvent préjudiciable** à la consolidation de toute dynamique voulue et souhaitée (SEM, Concessions, Régies, Gestion déléguée, SDL, Groupements de C.T., Agences...).
- ❖ **Clarifier les rôles et les responsabilités** : Qui fait Quoi ??
- ❖ S'inspirer des innovations des autres.
- ❖ et surtout « **CAPITALISER** » et « **DOCUMENTER** » les **bonnes pratiques**.

Alors qu'on vient de boucler le PELL 2025 de l'OIDP, il faut veiller à :

❖ **Identifier, reconnaître, valoriser, récompenser et célébrer les Réalisations, les Bonnes Pratiques et les Pratiques innovations qui peuvent servir de source d'inspiration, de Benchmarking et d'apprentissage, en créant une Culture encourageant l'exploration de nouvelles idées et la recherche constante d'amélioration et de performance.**



MERCI

The image shows the word "MERCI" in large, bold, colorful letters. Each letter is held up by a hand from below. The letters are: M (blue), E (green), R (red), C (yellow), and I (purple). The hands are positioned at the bottom of the frame, and the background is plain white. The entire scene is enclosed in a light green rounded rectangular border.