



Evaluation de l'efficacité des Politiques Publiques Territoriales : Cas du Plan d'Action de la commune Oued Jadida

Lamiae AZDOUH

► To cite this version:

Lamiae AZDOUH. Evaluation de l'efficacité des Politiques Publiques Territoriales : Cas du Plan d'Action de la commune Oued Jadida. Alternatives Managériales et Economiques, A paraître, Vol 5 (N2), pp.178. <hal-04582394>

HAL Id: hal-04582394

<https://hal.science/hal-04582394v1>

Submitted on 21 May 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Evaluation de l'efficacité des Politiques Publiques Territoriales :**Cas du Plan d'Action de la commune Oued Jadida****AZDOUH, L¹ ; BENCHEKARA, M²**¹ FSJES Université Moulay Ismail Meknès, l.azdouh.edu@umi.ac.ma² FSJES Université Moulay Ismail Meknès, m.benchekara@umi.ac.ma**Date de soumission : 31/01/2023****Date d'acceptation : 08/04/2023****Résumé :**

La constitution de 2011 et la loi organique de 2015 ont transformé le rôle de la commune d'un simple opérateur de la gestion quotidienne, à un véritable acteur et partenaire stratégique dans le développement socioéconomique local. Ceci a été traduit par la mise en place d'un plan d'action communal pour une période de six années.

Afin de répondre à ces exigences la commune Oued Jadida a élaboré son plan d'action pour la période 2016/2021. Cela vise l'amélioration des infrastructures et des services sociaux de base, le développement économique et commercial, ainsi que la gouvernance et le renforcement des capacités des acteurs locaux.

L'objectif de cet article est d'évaluer l'efficacité de ladite politique, en dressant un bilan de réalisations relatif aux axes cités ci-dessus, en analysant les écarts entre les projets fixés et ceux réalisés tout en indiquant les causes et l'intérêt accordé à chaque secteur.

Parmi les 72 projets relatifs au premier axe seulement 27 projets achevés, et 1 projet en cours d'étude. Pourtant, les 44 projets restants non pas été réalisés.

Quant au deuxième axe, uniquement un projet réalisé (complexe commercial) parmi les 7 prévus.

Pareillement au dernier axe, 1 seul projet exécuté avec retard parmi les 5 prévus.

Mots- clés : analyse des écarts, bilan de réalisations, commune oued Jadida, évaluation d'efficacité, plan d'action communal.

Evaluation of the effectiveness of Territorial Public Policies:

Case of the Action Plan of the Oued Jadida commune

Summary :

The 2011 constitution and the 2015 organic law have transformed the role of the commune from a simple operator in day-to-day management to a real actor and strategic partner in local socio-economic development. This has been translated into the establishment of a communal action plan for a period of six years.

In order to meet these requirements the Oued Jdida commune has developed its action plan for the period 2016/2021. This aims to improve infrastructure and basic social services, economic and commercial development, as well as governance and capacity building of local actors.

The objective of this article is to assess the effectiveness of the said policy, by drawing up a balance sheet of achievements relating to the above-mentioned axes, analyzing the gaps between the projects set and those carried out while indicating the causes and the interest given to each sector.

Among the 72 projects related to the first axis, only 27 projects have been completed, and 1 project is under study. However, the remaining 44 projects have not been completed.

As for the second axis, only one project completed (commercial complex) among the 7 planned.

Similarly to the last axis, only 1 project executed with delay among the 5 planned.

Keywords : assessment of achievements, communal action plan, efficiency evaluation, Gap analysis, oued jdida commune.

Introduction :

A l'instar des pays, le Maroc a initié plusieurs stratégies et plans de développement à grande échelle, touchant des secteurs et domaines d'activités multiples. Cependant, ils n'ont pas pu réussir à atteindre les objectifs visés préalablement, principalement parce qu'ils se sont développés du niveau central au niveau local, non pas inventés au territoire et non pas construits d'une manière ascendante, mais plutôt descendante. À cet effet, le Maroc est aujourd'hui devenu très conscient de cette réalité et il a décidé de faire du territoire l'acteur majeur de la conception et de la mise en œuvre des politiques de développement du pays. (Jafari, M & El moujaddidi ,N, 2016).

Il était donc nécessaire de passer à une nouvelle phase de décentralisation et de démocratie locale, fondée sur l'autonomie administrative et financière des collectivités territoriales. Comme il s'avérait indispensable d'appliquer plusieurs principes (la libre administration, la coopération et solidarité, la subsidiarité...). (Cheggari, K, 2012).

Par ailleurs, la loi organique de 2015 a apporté de nouvelles modifications, transformant le rôle de la commune d'un simple opérateur de la gestion quotidienne, à un véritable acteur et partenaire stratégique dans le développement économique et social local. Ce qui a été traduit par la mise en place d'un plan d'action communal, à travers lequel les communes fixent pour six années les actions prioritaires du développement prévues d'être réalisées ou d'y participer à leurs territoires, en vue de fournir aux citoyennes et citoyens des services de proximités. (Loi organique 113-14, 2016).

De cela, vient le rôle prépondérant de l'évaluation des politiques publiques territoriales, afin de mesurer l'accès effectif et égale de tous les individus aux services publics, et redresser les écarts pour une meilleure efficacité. (Lechheb, 2018)

En effet, dans un contexte de fortes contraintes budgétaires pour les collectivités territoriales, l'évaluation de l'efficacité est indispensable. L'aggravation des difficultés dans lesquelles se trouvent les territoires poussent à réexaminer les politiques régionales et infrarégionales. Il est donc nécessaire de développer une capacité à lire les résultats pour tirer des enseignements du passé.(Bourdin & Ragazzi, 2018)

L'évaluation peut générer chez les acteurs une connaissance plus fine des situations et des solutions les plus efficaces, et les inciter à opérer des retours réflexifs sur leurs pratiques, à analyser de façon critique leurs modes de fonctionnement pour les amender si nécessaire.(Elouaer-Mrizak & Picard, 2018)

La pratique de l'évaluation est locale et attentive à répondre à des préoccupations portant sur l'efficacité des programmes évalués. Son rôle est de mettre en avant ce qui doit être fait pour qu'une intervention soit généralisée ou reproduite ou pour qu'elle touche plus de gens. (Mathison, S, 2018).

C'est dans ce cadre que le présent travail s'inscrit. L'ambition est de mener une évaluation d'efficacité du Plan d'action de la commune Oued Jdida (période 2016/2021) en tant que politique publique territoriale, visant l'amélioration des infrastructures, des équipements et des services sociaux, le développement économique et le commerce, ainsi que, la gouvernance et le renforcement des compétences des acteurs locaux.

Cela, nous amène de poser la question suivante : « **Dans quelles mesure le plan d'action de la commune oued Jadida est efficace ?** ».

Cette question est déclinée en trois sous questions :

1. Les objectifs Fixés dans le cadre du Plan d'action de la commune ont été réalisés ?
2. Quels sont les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre des projets ?
3. La commune pratique-t-elle l'évaluation de l'efficacité ?

Pour répondre à ces questions, la méthodologie adoptée s'articule autour de trois approches : La première est relative à l'approche documentaire, la deuxième est l'approche quantitative qui vise à recueillir les données du terrain à partir de l'utilisation des questionnaires, et la troisième qui est d'ordre qualitatif afin d'approfondir l'analyse par les biais d'entretiens.

A partir de là, notre travail est organisé en quatre parties :

La première fera l'objet d'un cadre conceptuel et théorique sur l'évaluation de l'efficacité des politiques publiques territoriales vu son apport décisif. Tandis que la deuxième partie sera consacrée à la présentation du Plan d'Action de la commune. Alors que la troisième partie nous éclairera la méthodologie utilisée pour évaluer l'efficacité de ladite politique. Afin d'arriver dans la dernière partie à discuter les résultats tirés et suggérer des recommandations nécessaires dans ce sens.

Notre travail s'achève par une conclusion générale relatant les aboutissements et les réflexions théoriques et pratiques de notre recherche.

1. Cadre conceptuel et théorique :

L'objectif de cette partie est d'éclaircir, de manière concise et précise, le concept de l'évaluation de l'efficacité des Politiques Publiques et sa pertinence. Comme elle vise également à éclaircir le concept des Politiques Publiques Territoriales. Pour présenter en suite quelques théories en tant que fondement de notre analyse.

1.1. L'évaluation de l'efficacité des Politiques Publiques : Définitions et objectifs :

Plusieurs définitions peuvent être retenues qui chacune apporte un élément de compréhension. Nous proposons de balayer ici quelques-unes, ainsi que les principaux objectifs.

Tableau n° 1 : Définitions et objectifs selon les auteurs et les institutions :

Auteurs	Définitions et objectifs
Durant, 2021	L'évaluation de l'efficacité légitime l'action publique en affichant ses résultats, en préservant la transparence de l'action publique et en assurant « accountability » des responsables des politiques publiques. Elle construit un jugement sur une politique, c'est-à-dire une action orientée vers un but.
Colletis et Salles, 2018.	L'évaluation de l'efficacité d'une politique publique consiste en première instance à comparer ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre. Les indicateurs qui tiennent une place essentielle pour une évaluation d'efficacité, sont des indicateurs d'activité qui servent à mesurer les réalisations des agents en charge de la mise en œuvre de la politique (par exemple, nombre de dossiers traités, et de personnes reçues à un guichet).
Elouaer-Mrizak et Picard, 2018	L'évaluation de l'efficacité constitue un outil d'aide à la décision qui donne une indication sur l'état d'avancement de l'action publique, de jauger son efficacité et de réaffecter les moyens budgétaires alloués.
Annie, 2013	L'évaluation de l'efficacité vise à optimiser une politique en analysant les écarts entre les résultats attendus pour répondre aux besoins de la société et ceux obtenus. Ce type d'évaluation quand il existe, s'appuie sur les indicateurs de suivi (pilotage) qui donnent les « réalisations » du programme (outputs).
GAUTRON, 2008	L'évaluation de l'efficacité Permet de choisir les interventions les plus efficaces suivant les problématiques rencontrées, de vérifier l'atteinte des objectifs, de contrôler le degré de conformité des interventions au regard du plan d'action initial, de détecter les effets pervers induits par l'action publique et de procéder à des corrections pertinentes. (Elouaer-Mrizak & Picard, 2018).
OECD	Mesure dans laquelle l'intervention a atteint, ou devrait atteindre, ses objectifs et ses résultats, y compris toute différence de résultats entre les groupes.
UNDP	Il existe deux niveaux d'efficacité : l'efficacité du développement, qui se réfère aux résultats de l'aide, et l'efficacité organisationnelle, qui se réfère au niveau de performance de l'organisation. Il s'agit du degré de réalisation des produits et de la mesure dans laquelle ils sont susceptibles de contribuer aux résultats
UNESCO	Un indicateur d'efficacité est une mesure quantitative ou qualitative du degré de réalisation des buts fixés, c'est-à-dire des objectifs ou des résultats. Les trois principales fonctions des indicateurs sont la simplification, la quantification et la communication.

Sources : les auteurs

1.2 . Les Politiques Publiques Territoriales :

Selon Miche Autès les Politiques Publiques Territoriales construites de manière ascendante, depuis les territoires (Thierry Berthet, 2008), parce que, le territoire est devenu un espace d'échange, de concertation, d'apprentissage, de négociation, de production, de partage, de coopération et de conflits. (Anniser & Essamghouni ,2020). Et aussi un lieu d'émergence d'une nouvelle conception de la gouvernance locale (BOUTAHAR & EBBAGH, 2022).

Les capacités de développement d'un tel construit sont conditionnées par les relations, la nature des interactions et des tensions, ainsi que les proximités de ses acteurs (El hajri et al., 2022).

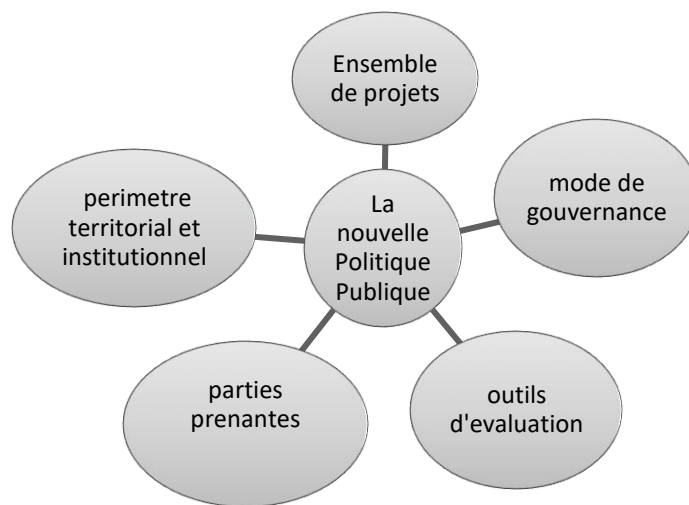
De ce fait, la gouvernance territoriale constitue le noyau de base des projets territoriaux, à travers l'élaboration commune de la finalité et de la légitimation des intérêts collectifs des acteurs. (El

hajri et al., 2022). Parce qu'elle désigne le mode de gestion des différentes interventions publiques sur un niveau territorial déterminé. (Edmane, 2022).

Elle permet de renouveler la réflexion sur le gouvernement des territoires, leurs modes de gestion et d'administration. En recouvrant des mécanismes de coordination et d'action collective qui permettent de mobiliser un ou des champs d'interaction entre des acteurs de nature variée. (Amrani et al., 2021).

Dans leur article intitulé « une nouvelle gouvernance et de nouvelles politiques publiques territoriales » (Chappoz & Pupion, 2013) ont défini la nouvelle politique publique en se référant à cinq nouveaux éléments :

Figure n° 1 : Les éléments de la nouvelle Politique Publique :



Source : Les auteurs

1.3. Fondements théoriques de l'évaluation de l'efficacité des Politiques Publiques Territoriales :

Plusieurs théories traitent la question de l'évaluation de l'efficacité des Politiques Publiques Territoriales, à savoir, la théorie des coûts de transaction, la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes et la théorie du choix public.

Tableau n° 2 : Les théories de l'évaluation de l'efficacité des Politiques Publiques Territoriales :

Théories	Définitions et apport
La théorie des coûts de Transaction.	Selon cette théorie la diminution de ces coûts de transaction au niveau de la gouvernance publique, nécessite une organisation territoriale qui encourage la coopération des politiques territoriales et limite l'incertitude.
La théorie de l'agence	Au niveau territorial cette théorie encourage l'accroissement du nombre des acteurs dans le cadre de la relation d'agence. Zimmerman insiste sur « la motivation de nombreux acteurs notamment les élus, les électeurs, les créanciers, les candidats politiques et les fonctionnaires pour expliquer la forme des systèmes comptables municipaux.
La théorie des parties Prenantes	Selon cette théorie l'organisation se trouve face à une diversité d'acteurs avec des intérêts divergents, et ceux-ci ne peuvent se concrétiser qu'à travers la négociation, la consultation, et la concertation entre eux.
La théorie du choix public	Cette théorie avance qu'il semble normal de cibler des choix sur la base des préférences individuelles dont le choix se caractérise par l'optimisation et la rationalité.

Source : Les auteurs sur la base de (El moujahid, 2019)

Ces théories ont des apports considérables à la compréhension de l'évaluation de l'efficacité avec les collectivités territoriales.

2. Présentation de la politique publique territoriale à évaluer : Plan d'Action Communal

Le plan d'action communal est un outil qui permet de formaliser la démarche à adopter pour mettre en œuvre les actions et les projets retenus avec un ordre, ainsi que les délais et les moyens nécessaires pour leur réalisation. (MIDGCL, 2008).

2.1. Contexte et cadre réglementaire :

Au bout de cette partie nous mettons l'accent sur le contexte et le cadre réglementaire du PAC dans un premier temps. Avant d'entamer ses axes d'interventions dans un deuxième temps.

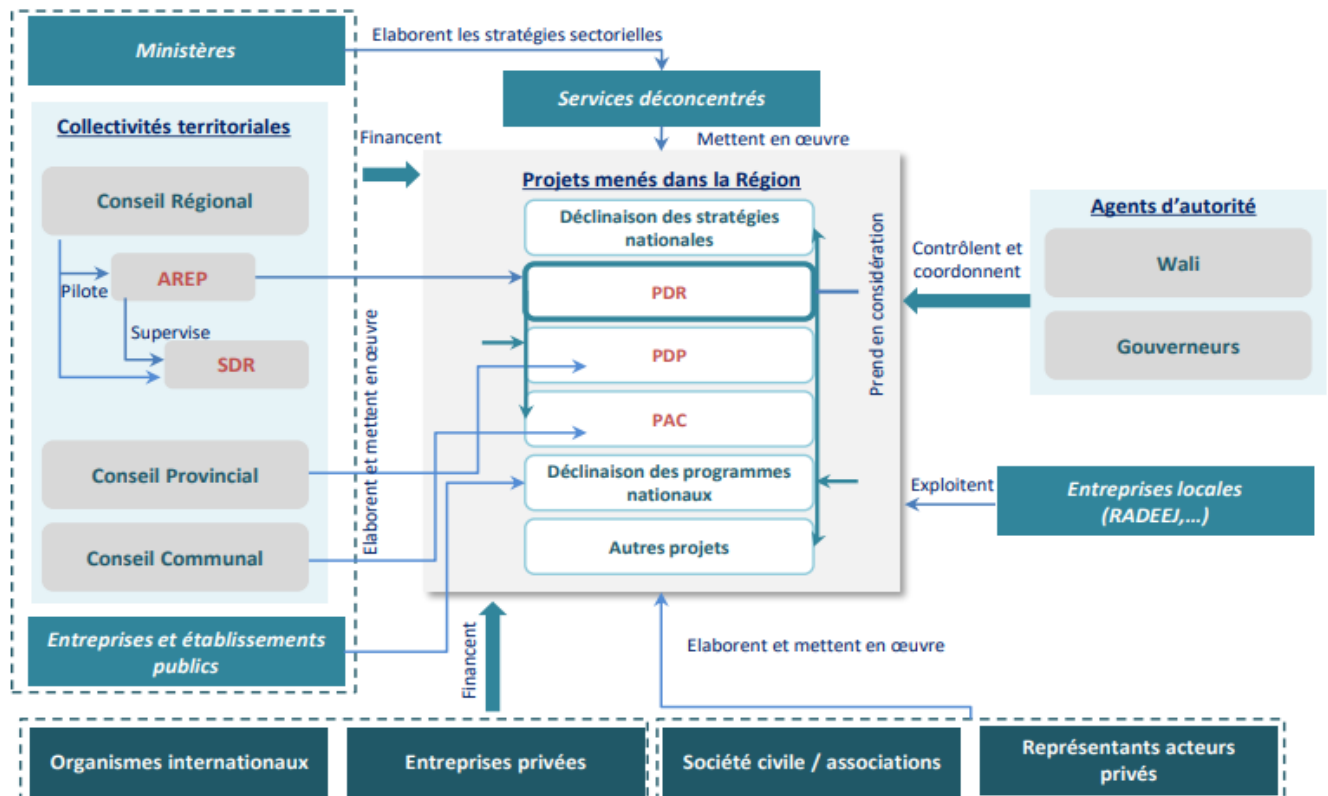
2.1.1. Contexte :

La constitution de 2011 marque un tournant majeur dans les modes de gouvernance locale. Ce qui exige une mise à niveau des systèmes de gestion des communes, basée notamment sur la planification stratégique participative, la gestion axée sur les résultats, l'évaluation et la reddition des comptes. En plus, elle a donné une place importante à la décentralisation, dans la mesure où elle représente le système administratif qui confie aux collectivités territoriales le pouvoir de gérer leurs propres affaires par l'intermédiaire de leurs représentants élus. (CHEGGARI, 2016)

Par ailleurs, la régionalisation avancée adoptée en 2015 a pour ambition de répondre à la volonté nationale de renforcer la mise en œuvre des stratégies de développement, avec des résultats plus concrets de la population. (Maria & Noufissa, 2016).

C'est pour cet objectif que la régionalisation avancée a défini un nouveau mode de gouvernance.

Figure n° 2 : nouveau Figure de gouvernance



Source: (Al Mountada, 2019)

2.1.2. Cadre réglementaire :

La loi organique n°113-14 relative aux communes est considérée comme la loi qui encadre le Plan d'Action Communal. Il l'a défini comme le document de référence qui sert à la programmation des projets et des actions prioritaires, dont la réalisation est programmée ou prévue sur le territoire de la commune, en vue de fournir aux citoyennes et citoyens, des services de proximité. (Loi organique n°113-14, 2016).

Dans ce sens, l'article 78 souligne que la commune met en place sous la supervision du président de son conseil un plan d'action communal et œuvre à son suivi, son actualisation et son évaluation. En fixant pour six années, les actions de développement prévues d'être réalisés ou d'y participer sur le territoire de la commune. (DGCT, 2019).

2.2. Les axes d'intervention du Plan d'Action communal :

Le Plan d'Action communal comporte 89 projets, par un coût total de 475.710.037,10 DH, auxquels la commune contribue par un montant de 15.092.278,00 DH. Soit 3,17.

Ces projets sont répartis sur trois axes principaux, qui sont les suivants :

Tableau n° 3 : Les axes d'intervention du Plan d'action communal :

Axes	Objectifs
Développement des infrastructures, des équipements, et des services sociaux	L'amélioration du bien-être de la population rurale de la commune. Il comporte 72 projets de développement en matière d'infrastructures, des équipements et des services sociaux, par un coût total de 456 millions de DH, auquel la commune contribue par une part de 2,43%.
Le développement économique de la commune	Regroupe 7 projets qui portent sur le développement du secteur agricole, la relance de l'économie sociale et solidaire, le soutien des activités commerciales au centre de la commune et la promotion de l'artisanat, ainsi que, le secteur touristique. Son coût total est de 11 millions de DH, auquel la commune contribue par un pourcentage 8,01%.
Gouvernance et renforcement des capacités des acteurs locaux	Cet axe comporte 10 projets, par un coût total de 8.5 millions de DH, auquel la commune contribue contribue par une part de 36,14%. L'objectif est d'embaucher un ingénieur Architecte, un médecin, un technicien spécialisé et l'acquisition d'un ensemble de terrains pour achever des projets de développement. Ainsi qu'assurer des formations au profit des fonctionnaires, des élus et des acteurs associatifs.

Source : Les auteurs

Après avoir présenté les axes du plan d'action communal, nous dévoilons la méthodologie adoptée pour évaluer son efficacité.

3. Méthodologie de l'évaluation utilisée :

« Dans les recherches évaluatives, les méthodes quantitatives sont souvent privilégiées, en raison de leur robustesse et du fait qu'elles sont supposées éviter toute ambiguïté. Or, quantifier les objectifs est souhaitable à condition que cela puisse être fait. En effet, de plus en plus de politiques régionales et urbaines sont conçues pour obtenir des résultats sur le plan qualitatif (Bourdine & Ragazzi, 2018).

C'est pour cela que, nous allons opter par une méthodologie d'évaluation mixte, à la fois quantitative et qualitative du plan d'action de la commune Oued Jadida pour la période (2016/2021).

De même, nous allons procéder par une approche d'évaluation ex-poste qui cherche à vérifier rétrospectivement si les objectifs de la politique publique ont été atteints.

Il s'agit alors de comparer les résultats aux objectifs et d'expliquer les écarts, afin d'alimenter les projets du Plan d'Action.

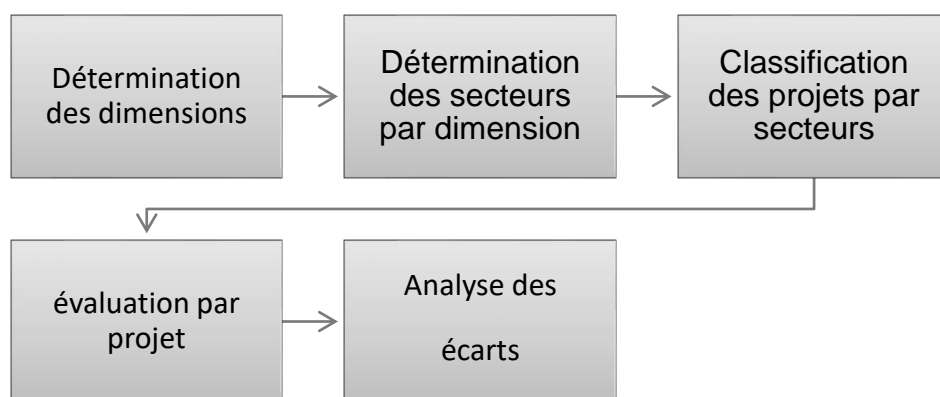
L'évaluation que nous allons effectuer est une évaluation externe, parce que nous ne faisons pas partie ni des responsables de l'élaboration du plan d'actions communal, ni des acteurs de la commune. Nous sommes des personnes extérieures de la commune.

L'évaluation menée est clôturée le 31/10/2022.

La méthodologie adoptée s'articule autour de trois approches : La première est relative à l'approche documentaire, la deuxième est l'approche quantitative qui vise à recueillir les données du terrain à partir de l'utilisation des questionnaires, et la troisième qui est d'ordre qualitatif afin d'approfondir l'analyse par les biais d'entretiens avec les acteurs de la commune

La figure ci-dessous résume la démarche de notre évaluation

Figure n° 3 : Démarche de l'évaluation du Plan d'Action de la commune :



Source : Les auteurs

Suivant cette figure nous allons procéder par une évaluation d'efficacité des trois axes du Plan d'Action Communal précédemment cités pour la période 2016/2021.

Pour ce faire, nous allons commencer par la détermination des dimensions de chacun des trois axes. Puis nous allons déterminer les secteurs par dimensions. Par la suite, nous allons classer les projets par secteur. Pour passer ensuite à l'évaluation par projet. Et finir par l'analyse des écarts entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé.

Pour Arriver à ce stade, nous nous sommes basés sur la recherche documentaire relative au Plan d'Action communal, son contexte, ses objectifs, ses étapes d'élaboration, la démarche adoptée par les acteurs pour le constituer et ses axes d'intervention. De surcroit, nous avons mené des entretiens à la fois ouverts et fermés avec les responsables de la commune pour avoir des informations sur les projets réalisés à 100% et sans retard d'exécution, les projets réalisés mais avec retard en indiquant les causes du retard, les projets en cours d'exécution en soulignant le taux d'exécution, et les projets non réalisés en précisant les entraves rencontrées pendant la période de la réalisation.

4. Résultats et discussions :

Dans cette partie, nous allons dresser le bilan de réalisations des trois axes du Plan d'Action Communal dans un premier temps. Pour passer en suite à l'analyse des écarts entre les objectifs fixés et les résultats réalisés dans un deuxième temps.

4.1. Bilan de réalisations du Plan d'Action Communal :

A travers le bilan de réalisations, nous allons présenter les projets achevés à 100% et sans retard d'exécution, et ceux achevés mais avec retard en indiquant les causes, les projets en cours d'exécution, et les projets non réalisés en indiquant les entravent de leur réalisation.

4.1.1. Bilan de réalisations au niveau des infrastructures, des équipements et des services sociaux :

Tableau n°4 : Réalisations au niveau des infrastructures :

Projet	Objectif fixé	Cout total en DH	Contribution de la commune En DH	Taux de Réalisation	
				Sans retard	Avec retard
Approvisionnement EPF douar Laazib	3 fontaines	215.631,00	400.000,00	100%	
Approvisionnement EP par BI : tranche 1	500 B. I	3.000.000,00	400.000,00		100%
Approvisionnement EPF	3 fontaines	838.368,00	388.368,00		100%
Création d'une fontaine :	1 fontaine	74988,00	-		100%
Approvisionnement en EP par FB	1fontaine	260.160,00	260.160,00		100%
Approvisionnement en EP par FB	2fontaines	522.984,00	150.000,00		100%
Assainissement liquide	270ménages	609.540,00	109.540, 00		100%
Assainissement solide	300ménages	270000,00	270000,00		100%
Renforcement du réseau électrique	1	772.100,30	-		100%
Renforcement du réseau électrique	1	964.578,40	-		100%
Construction d'une route	6km	2.700.000,00	521.750,00		100%
Construction d'une piste	2km	2.000.000,00	-		100%
Construction de goudronnes	9km	1.000.000,00	-		100%
Réhabilitation de la route n°7024	10km	10.000.000,00	-		100%
Réhabilitation de la route n° 7065	4km	5.000.000,00	-		100%
Entretien des cimetières	3 cimetières	200.000,00	50.000,00		100%

Source : Les auteurs

D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que parmi les 12 projets relatifs au secteur de l'eau potable, seulement 1 seul projet réalisé à 100% sans retard d'exécution. Cependant, 5 projets sont réalisés mais avec retard d'exécution dû à la lourdeur de la procédure d'élaboration de la convention, de son visa et du versement des contributions des partenaires. Toutes fois les 6 projets restants n'ont connu aucun taux de réalisation.

Concernant l'assainissement liquide et solide, 2 projets sont achevés. Pourtant, le projet de

construction d'une station d'épuration des eaux usées, n'a pas été achevée, parce qu'il est lié au projet de construction du lotissement Jnane Zitoune.

Pour ce qui est de l'électricité, nous soulignons que parmi les 5 projets programmés, seulement 2 projets réalisés. Nonobstant, les 3 projets restants n'ont connu aucun taux de réalisation.

Relativement au secteur de routes, seulement 5 projets qui ont été réalisés avec retard. Néanmoins les 11 projets restants n'ont connu aucun taux de réalisation.

A propos des cimetières 1 seul projet réalisé parmi les trois visés.

Tableau n°5 : Réalisations au niveau des équipements et des services sociaux :

Projet	Objectif fixé	Cout total en DH	Contribution de la commune En DH	Taux de réalisation	
				Sans retard	Avec retard
Construction de 5 classes dans des écoles	5	750.000,00	150.000,00		100%
Acquisition du transport	1 voiture	350 000,00	5.000,00	100%	
Aménagement et extension de Dar Taliba	53 filles	1.300.000,00	5.000,00		100%
Remplacement des constructions en préfabriqué	3 classes	300.000,00	-		100%
Remplacement des constructions en préfabriqué	4 classes	600.000,00	-	100%	
Remplacement des constructions en préfabriqué	4 classes	300.000,00	-		100%
Remplacement des constructions en préfabriqué	4 classes	600.000,00	-		100%
Complexe socio-sportif	1	150.000,00	150.000,00	100%	
Construction d'une maison de jeunes	1	740.000,00	50.000,00	100%	
Terrain de football	1	530.000,00	100.000,00		100%
La mise à disposition d'un espace de jeu	1 terrain	153.000,00	50.000,00	100%	

Source : Les auteurs

Les équipements de la commune enregistrent un taux de réalisation de 7 projets parmi les 17 visés pour l'amélioration du secteur de l'éducation. Désastreusement, le secteur de la santé est

Quant à secteur de logement, un seul projet de construction d'un lotissement pour éliminer le logement inadéquat (de 12,9% à 0%) est en cours d'étude. Cependant, les 3 projets visant la restructuration de 17 douars n'ont subi aucune exécution.

Sur le plan des services sociaux, nous observons que 4 projets parmi les 7 relatifs à la culture et au sport ont été réalisés. Parmi les quels 3 au délai prévu et un seul en retard technique. Toutefois, le secteur postal et de communication est presque inexistant, la commune ne dispose d'aucun bureau de poste. Le même constat pour l'environnement, aucun projet n'est réalisé au cours du plan d'action de la commune.

Par conséquent, parmi les 72 projets liés au développement des infrastructures, des équipements et des services sociaux de base, seulement 27 projets achevés. Et 1 projet en cours d'étude. Pourtant, les 44 projets restants n'ont pas été réalisés, à cause du manque de l'imprécision des objectifs lors de l'élaboration du plan d'action communal d'une part, et de manque de financement bien que de l'engagement des partenaires d'autre part.

4.1.2. Bilan de réalisations au niveau du développement économique et du commerce :

Tableau n°6 : Réalisations au niveau du développement économique et du commerce :

Secteur	Projet	Objectif fixé	Cout total	Contribution de la commune en DH	Réalisation en 2021
Economie sociale et solidaire	Organisation d'une foire	1	80.000,00	40.000,00	0
	Marketing des projets locaux	1 centre	600.000,00	—	0
Commerce	Réhabilitation des locaux commerciaux	1	3.000.000,00	500.000,00	0
	Construction d'un complexe commercial	1	1.700.000,00	200.000,00	100%
Artisanat	Centre féminin pour soutenir les produits locaux	1	600.000,00	100.000,00	0
	Club pour femmes	1	750.000,00	100.000,00	0
Tourisme	Complexe touristique	1	5.000.000,00	-	0

Source : Les auteurs

Comme c'est bien indiqué dans le tableau ci-dessus, seulement un projet réalisé (complexe commercial) parmi les deux projets programmés au niveau du secteur commercial. Pareillement, les projets programmés au niveau des secteurs de l'économie sociale et solidaire, de l'artisanat et du tourisme n'ont pas été réalisés. Cela signifie que, ces projets ont été sélectionnés aléatoirement, sans une étude de faisabilité préalable. Comme il revient à l'inadéquation entre les objectifs fixés et les besoins des habitants de la commune,

4.1.3. Bilan de réalisations au niveau de la gouvernance et du renforcement des capacités des acteurs locaux :

Les réalisations en matière de la gouvernance sont jaugées fragiles. Certes, uniquement un seul projet d'acquisition d'un terrain pour l'épuration des eaux usées est achevé avec retard. Nonobstant, les deux projets restants (recrutement d'un médecin et d'un technicien spécialisé) n'ont subi aucun taux de réalisation.

Quant au renforcement des capacités des acteurs locaux, la commune a programmé des formations à la fois pour les professionnels, les élus, et les acteurs associatifs. Le but est de renforcer leurs compétences. Ainsi que, l'organisation des journées de sensibilisation au profit des coopératives. Toutefois, ces objectifs ne sont pas aboutis.

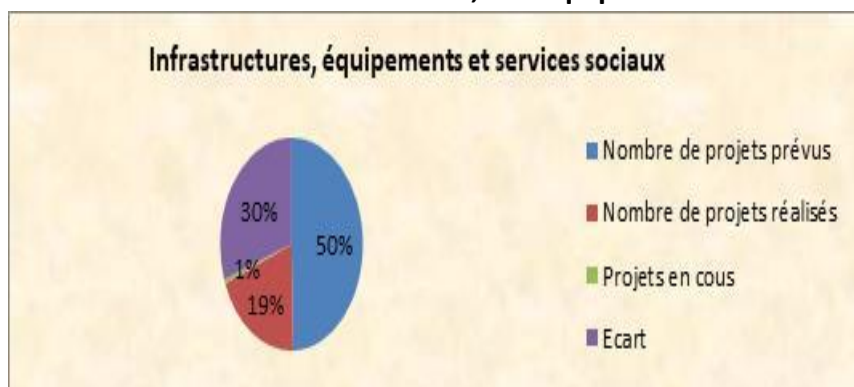
4.2. Analyse des écarts ou évaluation de l'efficacité :

Partons des résultats du bilan de réalisations dressé, nous constatons que le degré de l'efficacité se diffère selon chacun des trois axes d'intervention du plan d'action communal.

4.2.1. Ecart au niveau des infrastructures, des équipements et des services sociaux

La figure ci-dessous montre l'écart entre les objectifs fixés et ceux prévus

Figure n°4 : Ecart au niveau des infrastructures, des équipements et des services sociaux

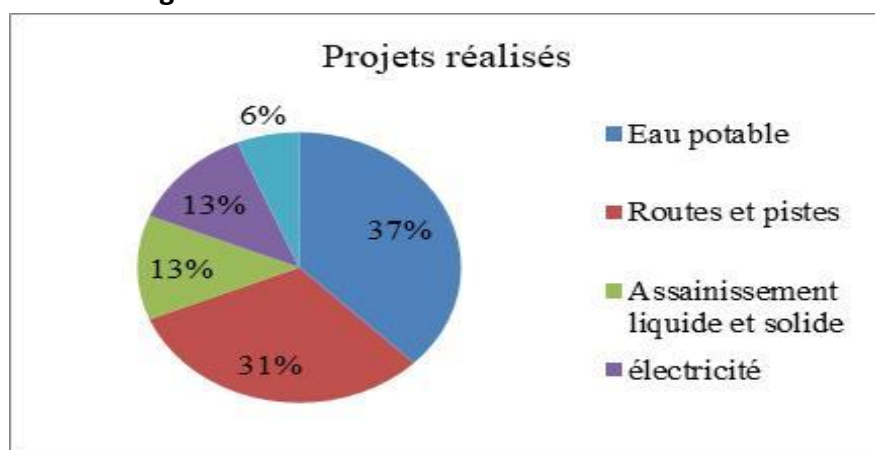


Source : Les auteurs

Par rapport à l'axe d'amélioration des infrastructures, des équipements et des services sociaux, nous signalons que le taux de projets prévus est de 50%, 19 % est le taux de réalisations, 1% représente le pourcentage des projets en cours. Avec un écart de 30% entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé.

Ceci est illustré comme suit :

Figure n°5 : Ecart au niveau des infrastructures

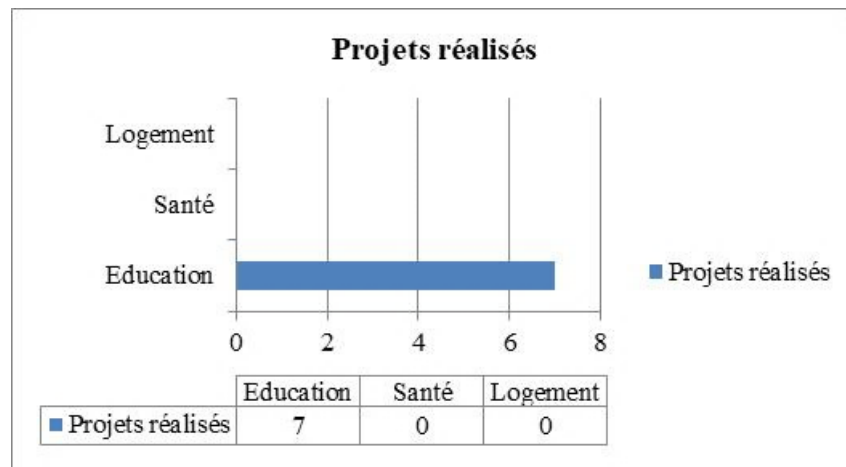


Source : Les auteurs

D'après cette figure nous constatons un intérêt accordé au secteur de l'eau potable, avec 6 projets qui ont connu un taux de réalisation de 100%. 5 sont liés à l'approvisionnement en eau potable par B.F et un seul projet lié à l'adduction en eau potable par B.I. Dans le deuxième ordre vient le secteur routier par 5projets achevés. Suivi par le secteur de l'électricité et de l'assainissement par

2 projets à chacun. En dernier ordre vient le secteur des cimetières par un seul projet.

Figure n°6 : Ecart au niveau des équipements

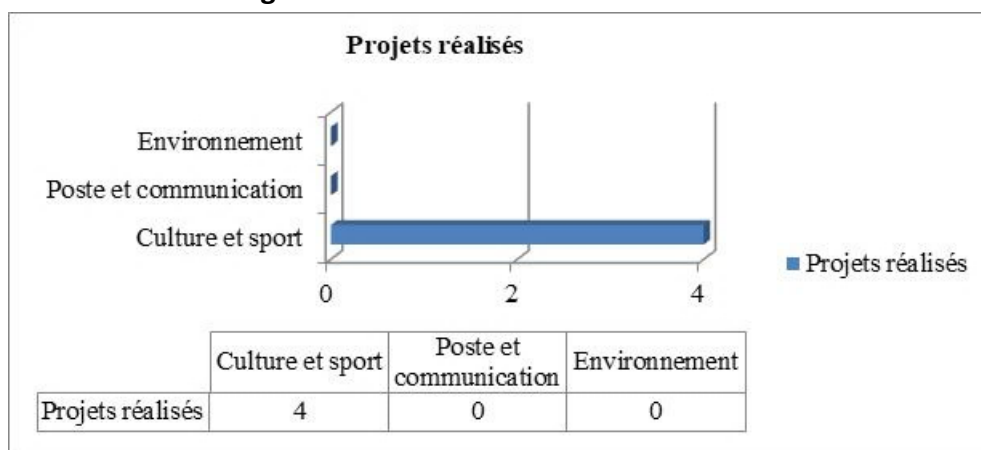


Source : Les auteurs

Apparemment, un intérêt accordé au secteur de l'éducation. Parce qu'il touche le plus grand nombre de projets réalisés à 100% (sept projets), afin d'augmenter le taux de scolarité au sein de la commune. Pourtant, sont des petits projets, 1 projet relatif à l'extension et l'aménagement de DAR TALIBA, 4 liés au remplacement du préfabriqué et, 1 relatif à l'acquisition d'une voiture de transport public et un autre projet concerne la construction de 5 classes primaires.

Toutefois, les secteurs de logement et de la santé enregistrent un écart de 100%, ça veut dire aucune réalisation.

Figure n°7 : Ecart au niveau des services



Source : Les auteurs

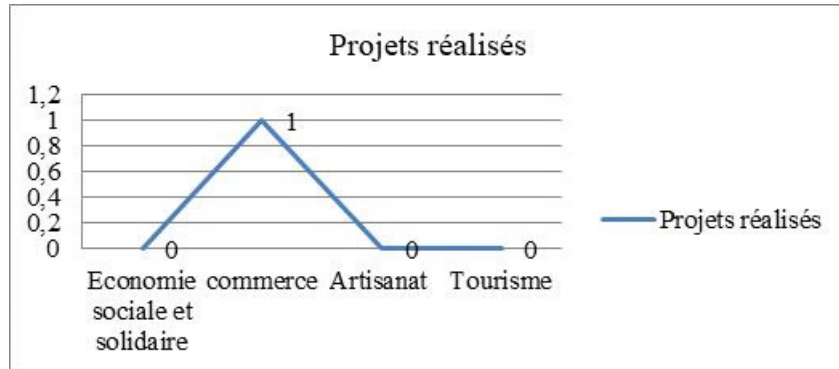
Visiblement le secteur culturel et sportif détient de l'intérêt plus que le secteur environnemental et celui de la poste et la communication.

En conséquence, nous constatons que le degré de l'efficacité est différent selon chaque dimension et chaque secteur.

4.2.2. Ecart au niveau du développement économique et du commerce

Relativement à l'axe du développement économique et du commerce l'écart s'élève à 43%, un seul projet réalisé parmi les 7 prévus.

Figure n°8 : Ecart au niveau du développement économique et du commerce



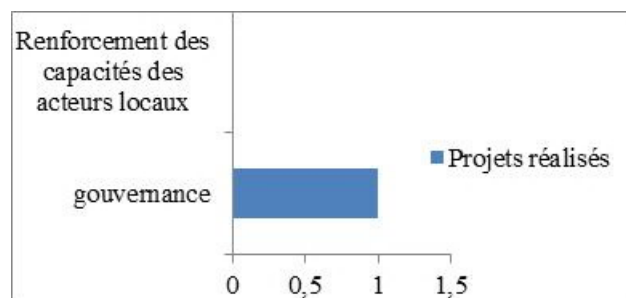
Source : Elaboré par nos soins

La figure ci-dessus montre qu'un seul projet réalisé relatif à la construction d'un complexe commercial au centre de la commune parmi les deux projets fixés auparavant par rapport au secteur commercial. Cependant, les autres secteurs restants à savoir, l'économie sociale et solidaire, l'artisanat et le tourisme enregistrent un écart de 100 %.

4.2.3. Ecart au niveau de la gouvernance et du renforcement des capacités des acteurs locaux :

Quant à la gouvernance et le renforcement des capacités des acteurs locaux, enregistre un écart de 45%.

Figure n°9 : écart au niveau de la gouvernance et du renforcement des capacités des acteurs locaux



Source : Elaboré par nos soins

Ostensiblement, la gouvernance s'explique par 1 projet réalisé. Tandis que le renforcement des capacités des acteurs locaux enregistre un écart total.

Globalement, cette analyse nous permet de constater que durant la période écoulee du mandat du conseil communal (2016-2021) que les résultats de leur intervention pour les trois axes intégrés dans le cadre du Plan d'Action Communal conçu sont mitigés.

Pour certains secteurs, l'intervention est efficace à 100%, tandis que dans d'autres, nous pouvons l'estimer modeste.

Toutefois, les réalisations au niveau de la santé, du logement, de l'environnement, de la communication et du renforcement des capacités des acteurs locaux enregistrent un écart total. Donc, l'intervention par rapport à ces secteurs est inefficace.

A partir de ces constats, nous pouvons dire que, les politiques publiques sont souvent mal ciblées, faute d'une analyse préalable et d'une réflexion suffisante, ce qui les rend assez complexes. Pour remédier à ce fléau, une approche par politique publique est nécessaire, afin d'identifier tous les acteurs impliqués dans celle-ci et mesurer ses résultats sur la société et l'économie. (Migaud, 2013)

Conclusion et perspectives :

Au terme de ce travail, Portant sur l'évaluation de l'efficacité du Plan d'action de la commune Oued Jdida ; nous allons tout au long de cette conclusion dégager des enseignements et des réflexions auxquels notre démarche a abouti.

Les résultats de cette intervention, sont mitigés. Pour certains secteurs, l'intervention est efficace à 100%, tandis que pour d'autres, nous pouvons l'estimer modeste. Par ailleurs, elle peut être jugée inefficace relativement aux secteurs de la santé, du logement, de l'environnement, de la poste et communication, et de la gouvernance.

A cet égard, il est indispensable de mener une étude bien précise, détaillée et technique avant que le projet soit mis en œuvre, ainsi que l'évaluation de sa faisabilité, parce que nous avons constaté un manque de cette procédure pour la majorité des projets. Par ailleurs les projets doivent être bien ficelés et fixés selon une logique claire et pertinente, car nous avons remarqué que la plupart de ces projets sont construits d'une manière aléatoire.

En plus, il est nécessaire d'améliorer la gestion et renforcer les compétences de la commune, parce que le manque de qualification, de savoir-faire et d'esprit de travail collectif des différents intervenants alourdissent les échanges et les interactions collaboratives entre les acteurs territoriaux. (EDMANE, 2022).

De plus, il faut développer l'évaluation au niveau de la commune, parce qu'elle contribue à la modernisation de l'action des collectivités territoriales, tout en justifiant l'usage des moyens. Elle précise également qui doit participer à l'action et à son jugement et crée les conditions d'une institutionnalisation du système d'acteurs. (Berthet, 2009).

Tout cela, va contribuer justement à une bonne gestion de la chose publique et améliore sans doute l'efficacité des dépenses publiques, ainsi que la consécration des principes de transparence, responsabilité, reddition des comptes, etc.

Références bibliographiques :

- Amrani, N., & al. (2021). Gouvernance des collectivités territoriales au Maroc : une approche Prospective à la lumière des expériences internationales. *Alternatives Managériales et Economiques*, Vol 3, N° 1, 144-165.
- Annie, F. (2013). L'évaluation des politiques publiques : état de l'art et controverses. *Revue française d'administration publique*. N° 148, 835– 847.
- Anniser, N., & Essamghouni, A. (2021). Cluster du tourisme au cœur de l'attractivité territoriale : de la revue de littérature au model conceptuel. *Alternatives Managériales et Economiques*, Vol 3, N° 1, 166-183.
- Al Mountada. (2019). *La Régionalisation Avancée au Maroc*. 1–27.
- Bourdin, S., & Ragazzi, E. (2018). La science régionale et la performance des politiques publiques : retour sur les méthodes d'évaluation. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Février(2), 225–242.
- Boutahar, S., & Deebagh, B. (2022). Intelligence territoriale, apprentissage collectif, innovation collaborative, quel lien ? : Une approche théorique et conceptuelle. Vol 4, N° 4, 604-624.
- Berthet, T. (2008). Les enjeux de l'évaluation territoriale des politiques publiques. *Informations Sociales*, n° 150(6), 130–139.
- Bulletin officiel. (2016). Loi organique n° 113-14 relative aux communes.
- Colletis, G., & Salles, M. (2018). Doxai, Principes et Normes. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Février (2), 463–488.
- Chappoz, Y., & Pupion, P.-C. (2013). Une nouvelle gouvernance et de nouvelles politiques publiques territoriales. *Gestion et Management Public*, 2/n°2(4), 1.
- Cheggari, k. (2012). Les apports de la nouvelle constitution marocaine en matière de décentralisation territoriale. 01-17.
- DGCT. (2019). Plan d'action de la commune : Processus d'élaboration et de suivi-évaluation. 12-90.
- Duran, P. (2021). Évaluation des politiques publiques : Les leçons de l'expérience. *Revue Française d'Administration Publique* (Vol. 177, Issue 1, pp. 1–15).
- Edmane,H. (2022). Les proximités, un fondement de la bonne gouvernance territoriale ? Cas de l'écosystème arganier. *Alternatives Managériales Economiques* (Vol 4, N°2 ,316-335).
- El hajri, A & al . (2022). Déterminants de la dynamique territoriale : Cas de la région Fès-Meknès. *Alternatives Managériales Economiques* (Vol 4, N° 2, 253-273).

- Elmoujahid, L. (2019). Gouvernance et performance des collectivités territoriales au Maroc: cas des communes ciblées par l'INDH au niveau de la province d'ElKelaa des Sraghna, 01-100.
- Elouaer-Mrizak, S., & Picard, F. (2018). Évaluer les stratégies régionales d'innovation et innovation méthodologique. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine, Février*(2), 327–352.
- Jaafari, M. (2016). La régionalisation avancée au Maroc : Perspectives et défis. *Revue Organisation et Territoire* n°2, p1-30.
- Lechheb, H. (2018). *Evaluation des Politiques Publiques : Outil Efficace au Service du Développement*. *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* n°6, 897–910.
- Maria-, J., & Noufissa, M. (2016). La régionalisation avancée au Maroc : Perspectives et défis . *Revue Organisation et Territoire* N°2, 2016.
- Mathison, S. (2018). Does Evaluation Contribute to the Public Good?, *Evaluation*, 24(1) , 113-119.
- Migaud, D. (2013). Les cinq défis de l'évaluation. *Revue Francaise d'Administration Publique*, 148(4), 849–858.
- MIDGCL. (2008). L'élaboration du plan d'action communal du développement, 01-64.
- OECD. (2019). Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use. Network on Development Evaluation, 01-10.
- UNDP. Handbook on Monitoring and Evaluating for Results. Evaluation Office.