

4.2 ANALYSE ET ÉVALUATION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE À TANGER

L'analyse et l'évaluation de la responsabilité sociale et de la participation citoyenne permet de faire une lecture des réalités vécues, de tirer les leçons des déficits relevés et de recommander des actions et mesures pour progresser sur la voie d'une meilleure responsabilité sociale. Ainsi, à partir des résultats des travaux des groupes multi acteurs constitués dans le cadre de la formation certifiée sur gouvernance environnementale et responsabilité sociale organisée par CIDEAL Maroc, l'OPEMH et la Faculté de Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger⁶ certains déficits et recommandations d'amélioration ont été identifiés.

Il s'agit des éléments ou indicateurs de responsabilité sociale qui ont été proposé à l'analyse et l'évaluation. Des études et travaux⁷ réalisées sur cette thématique nous ont servi à l'établissement des éléments ou indicateurs pour les travaux de groupes cis-mentionnées. Des constats ont été faits et des propositions d'amélioration ont été avancés. De même, des conclusions de certains diagnostics et études réalisées sur le cas de Tanger⁸ nous ont servi à enrichir les résultats des groupes de travail.

.....

- 6 Cette formation s'est développée dans le cadre du projet « Renforcement du rôle de la citoyenneté dans la gestion de l'environnement dans la ville de Tanger (Maroc) », entrepris par CIDEAL Maroc en partenariat avec l'association ADELMA.
- 7 Il s'agit en particulier des travaux réalisés par FILALAI MEKNASSI, S. dans le cadre du projet « Villes pour une nouvelle génération », appuyé par la Banque Mondiale et le Centre de Marseille pour l'intégration méditerranéenne.
- 8 *Diagnostic de la participation citoyenne dans la gestion des affaires locales dans la ville de Tanger*, réalisé par ADELMA en partenariat avec l'INDH Tanger Asilah.

4.2.1 Les éléments et indicateurs

Les éléments et indicateurs choisis pour évaluer la responsabilité sociale se présentent comme suit :

1. Communication et partage de l'information avec les citoyens.
2. Réactivité et responsabilité des autorités auprès des citoyens.
3. Éducation des citoyens sur les droits et responsabilités civiques.
4. Dialogue entre les citoyens et les pouvoirs publics.
5. Traitement des réclamations et plaintes.
6. Transparence financière.
7. Participation des citoyens dans les processus de planification.
8. Participation des citoyens dans les processus de budgétisation.
9. Participation des citoyens dans le suivi et l'évaluation des services publics.
10. Participation des citoyens aux mesures anti-corruption.

- Communication et partage de l'information avec les citoyens

A ce propos, on relève quelques expériences positives, comme la mise en place du site web de la Commune, l'existence des émissions de débats à la radio (notamment la radio régionale de Tanger) qui traitent les questions liées à la gestion locale, ainsi que la presse électronique et les réseaux sociaux. Mais on note que la qualité de la communication de la Commune avec les citoyens semble très limitée en plus du manque de réactivité des élus et de l'absence de la fluidité de l'information.

Au niveau des services locaux, les unités d'accueil et d'orientation des usagers sont presque inexistantes. Les citoyens et les représentants des organisations de la société civile contestent le manque d'initiatives en termes de partage d'information et de communication par les autorités locales.

Des initiatives promues par la société civile locale pour la vulgarisation de l'information publique et sa généralisation existent, mais elles visent des secteurs bien limités.

- Réactivité et responsabilité des autorités auprès des citoyens

Comme il a été présenté ci-dessus, conjugué à l'absence d'une communication institutionnelle organisée et des mécanismes de dialogue entre la Commune et les citoyens, il est difficile de réussir l'exercice de la reddition de comptes. L'exercice du droit d'accès à l'information publique par les citoyens et les associations peut remédier à cette situation, s'il y a une volonté réelle de le mettre en œuvre au niveau des collectivités territoriales.

- Education et formation des citoyens

L'éducation et la formation des citoyens sont promues principalement à travers des programmes développés par des organisations de la société civile et qui bénéficient d'un financement extérieur, ou qui font partie d'un programme national.

Les associations sont très critiques par rapport à l'absence et les limitations des moyens mobilisés pour cette fin par la Commune. Elles critiquent aussi le manque de communication et de transparence dans l'octroi des subventions et des projets.

L'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) est devenue un outil principal pour financer des projets locaux. Il est à relever que même si les services communaux et quelques associations locales sont représentés dans les organes de gouvernance mis en place par ce programme nationale (Comité Provinciale de l'INDH, Comité Local de l'INDH, etc.), le pilotage de cette initiative est tributaire de la Direction des Affaires Sociales de la Wilaya et des orientations stratégiques nationales.

- Dialogue entre les citoyens et les pouvoirs publics

Le dialogue entre l'Etat ou ses émanations locales (Services Extérieurs de l'Etat) et les citoyens n'est pas institutionnalisé et reste très limité. Certains programmes nationaux spécifiques comme l'INDH ou ceux du Conseil National des Droits de l'Homme (CNDH) ont développé leurs antennes régionales, qui peuvent à leur tour initier un dialogue avec les parties prenantes régionales et locales. Il est caractéristique de ces relais d'être de nature plutôt consultative et de mettre en œuvre des programmes nationaux au niveau local.

- Gestion et traitement des réclamations et des plaintes

Le manque de communication qui caractérise la situation fait que la gestion des plaintes n'est pas bien organisée au niveau de la Commune. Les élus qui sont présents et qui essaient d'être à l'écoute de la population organisent des réunions privées avec les personnes qui ont des demandes ou des plaintes à adresser. Mais il y a inexistence d'un mécanisme de collecte des plaintes et de leur traitement au niveau de la Commune.

Les organisations de la société civile expliquent cela par le manque d'écoute et de dialogue des autorités locales, alors que du côté des fonctionnaires, on explique cela par le manque des moyens et une faiblesse dans l'organisation de la communication au niveau aussi bien interne qu'externe.

- Transparence financière

On relève à ce niveau l'insuffisance des informations budgétaires accessibles et présentées d'une manière organisée et intelligible pour le public.

En 2012, le Ministère du Budget et de la Gouvernance a publié un guide sur le budget citoyen. Le budget citoyen présentant des informations intelligibles et simplifiées devrait voir le jour dans les années à venir. Il faut relever que cette volonté n'est pas encore présente au niveau local.

Il est certain qu'un besoin existe en termes de formation et de développement des outils de suivi, mais aussi l'espace de dialogue entre les autorités locales et les associations pour pouvoir développer des pratiques de responsabilité sociale dans ce domaine.

La performance en termes de transparence financière et de divulgation publique d'information sur les budgets et les dépenses est faible.

- Participation des citoyens aux processus de planification communale

Le processus de l'élaboration du Plan Communal de Développement (PCD), dont les modalités sont fixées dans l'article 36 de la Charte Communale de 2008, a enregistré une certaine participation des représentants de la société civile, notamment au processus de diagnostic et d'établissement des priorités dans le cadre des ateliers orga-

nisés par la Commune en 2010. Cette participation a dévoilé une forte demande à une implication plus large dans la gestion des affaires locales par ces acteurs associatifs.

Néanmoins, il faut relever que, bien que ce processus participatif d'élaboration du PCD a constitué un premier pas, il n'a pas pu aboutir à mettre en place des mécanismes pérennes de dialogue, de participation et de concertation; d'où une appréciation négative de la discontinuité de cette approche. La nouvelle expérience, qui doit s'initier impérativement en application aux dispositions de la nouvelle loi de 2015 sur les communes, doit permettre de nouvelles opportunités pour l'instauration des bases de la démocratie participative et de la responsabilité sociale telles qu'elles sont constitutionnalisées.

Le manque de création, au niveau de la Commune, de la Commission de la Parité et de l'Egalité des Chances (actuellement Instance de la Parité, de l'Egalité des Chances et de l'Approche Genre, article 120 de la loi 113-14) a été mal apprécié.

En outre, ils n'ont pas été prévus, lors de l'élaboration du PCD, des mécanismes de suivi de sa mise en œuvre qui pourraient notamment réunir des représentants des organisations de la société civile et des citoyens, au côté des élus et des fonctionnaires publics.

De sa part, la commission locale de l'INDH compte aussi des représentants de la société civile, mais comme souligné auparavant, ces dynamiques doivent être conçues dans une approche participative accrue et non pas dans une vision consultative.

- Participation des citoyens aux exercices de budgétisation

Ce domaine est inexistant au niveau de la Commune de Tanger, comme c'est le cas dans la quasi-totalité des communes du Maroc. Le Ministère de l'Economie et des Finances et le Ministère Délégué chargé du budget ont entrepris, pour la première fois, un projet de budget citoyen lors du dernier exercice budgétaire, et cela juste pour présenter les données budgétaires dans un format plus compréhensible pour le public.

L'implication des citoyens et des associations de la ville dans les exercices de budgétisation peut améliorer l'efficacité budgétaire mais cela va exiger un investissement des associations locales dans ce domaine et aussi un partage de l'information budgétaire.

- Participation à l'évaluation et le suivi des services publics offerts

Les pratiques de suivi et d'évaluation des services publics sont parfois mises en marche sporadiquement pour le lancement d'un projet national particulier qui se veut participatif, mais elles ne sont pas institutionnalisées. Les événements qui ont éclaté à cause des « montants excessives des factures » de l'eau et de l'électricité en fin 2015 à Tanger, montrent à quel point le dialogue et la communication entre les autorités locales et les citoyens ne sont pas de mise.

Les autorités locales expliquent parfois que la communication est difficile à cause des déficits en termes de capacités et de représentation des organisations de la société civile et des citoyens, mais il semble que cet aspect doit être développé sur la base d'un processus qui doit se construire avec les citoyens pour pouvoir s'adapter aux besoins et aux attentes des citoyens. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et les applications Internet peuvent être un moyen pour initier ce type de participation, notamment auprès des jeunes et des citoyens formés.

- Participation des citoyens aux mesures anti-corruption

Les campagnes contre la corruption sont ponctuelles et les citoyens et les organisations de la société civile demandent à ce que ces campagnes soient organisées périodiquement et que les canaux pour la dénonciation et la lutte contre la corruption soient organisés.

Une loi de protection des témoins a été promulguée en 2011 pour encourager les citoyens à dénoncer la corruption. Mais cette loi n'a pas été très médiatisée, et ses dispositions sont peut-être démesurées pour des situations de corruption à petite échelle où la recherche de la preuve et les procès judiciaires pourraient être évités par les témoins et les personnes victimes de la corruption⁹.

.....

9 Voir le rapport Tansparency Maroc (2011).

5. QUELQUES LES RECOMMANDATIONS

Par la suite nous proposons certaines recommandations pour l'amélioration de la responsabilité sociale et de la participation citoyenne dans la Commune de Tanger ressorties des travaux des groupes formés lors de la formation certifiée et enrichies par d'autres propositions ressorties dans le cadre d'autres études et diagnostics.

- Communication et partage d'information avec des citoyens

- Mettre à jour le site web de la Commune Urbaine de Tanger et inclure toutes les informations importantes pour les citoyens, y compris les informations financières.
- Développer des émissions dans les médias locaux sur les activités et les bonnes pratiques, les expériences de la société civile et la promotion de la participation citoyenne.
- Créer et distribuer un bulletin mensuel d'informations de la Commune.
- Développer et promouvoir la mise en place d'une stratégie de communication interne et externe relative aux actions développées.
- Organiser des rencontres sectorielles pour échanger sur les attentes et les besoins des groupes ciblés (femmes, jeunes, pauvres, etc.) ainsi que le type d'informations dont ils ont besoin.
- Développer l'information et la communication au sein des associations, entre les membres et les responsables et institutionnaliser des relations avec les organisations et non pas les personnes pour prévenir et gérer mieux les conflits potentiels.

- Gestion et traitement des réclamations et plaintes

- Mettre en place des services de réclamations et de plaintes et assurer leur traitement. Les associations peuvent être associées dans cet exercice pour améliorer la performance dès la gestion des requêtes et des plaintes.
- Mettre en place une ligne verte pour recevoir les plaintes par téléphone, par SMS et sur Internet.
- Promouvoir l'autodiscipline et les mécanismes de reddition de comptes par la commune.

- Éducation des citoyens sur les droits et responsabilités civiques

- Développer une information pratique sur les lois et les règlements relatifs à la bonne gestion des organisations de la société civile et y promouvoir les principes de responsabilité sociale et de bonne gouvernance.
- Elaborer et promouvoir des programmes d'éducation sur les droits humains et la participation citoyenne aussi bien à l'école qu'avec les associations locales.
- Organiser des campagnes de communication et de sensibilisation en vue de promouvoir l'engagement des jeunes dans l'exercice et la responsabilité politique.
- Mettre à disposition des espaces publics pour l'organisation d'activités de la société civile visant à éduquer et sensibiliser à la citoyenneté.
- Organiser des visites dans les écoles locales par les élu-e-s pour informer sur leur travail et répondre aux questions des élèves relatives à la gouvernance communale.
- Renforcer les capacités (sensibilisation, formation) des élu-e-s et du personnel administratif et technique de la Commune pour mieux agir par rapport aux populations et associations.
- Définir les priorités en formation en réponse aux besoins locaux (des administrateurs, des élus et des partenaires de la société civile), et ce dans le cadre

d'une mutualisation des ressources afin d'augmenter l'impact de la formation et la mise en convergence de toutes les initiatives de formations.

- Intégrer l'éducation à la participation et à la citoyenneté dans les activités des organisations d'encadrement des enfants et des jeunes.
- Renforcer les capacités des élus et des responsables administratifs dans le domaine des droits humains et des approches participatives pour leur institutionnalisation à travers leur intégration dans des programmes de développement local.
- Promouvoir le volontariat et motiver les jeunes à adhérer aux activités associatives, sportives et culturelles.
- Promouvoir l'éducation et la sensibilisation des jeunes et des nouvelles générations sur le respect des droits humains et de l'environnementaux et sur l'engagement civique.
- Développer de manière collective et participative des chartes définissant les droits et responsabilités des citoyens, des élus, des fonctionnaires, associatifs, etc.

- Dialogue entre les citoyens et les pouvoirs publics

- Organiser des « Forums de la société civile » en partenariat avec les organismes de concertation locale (Fondation Charte de Tanger) sur des thématiques stratégiques de la gestion de la ville.
- Développer une vision de la gouvernance locale qui tient compte de la participation des citoyens et des associations à travers des mécanismes consultatifs transparents assurant la représentativité de tous les acteurs et de toutes les catégories sociales (femmes, jeunes, handicapés, etc.).
- Renforcer les mécanismes d'information du citoyen par des moyens des NTIC ainsi que des forums citoyens coordonnés par les élus locaux et les associations locales.

- Développer un forum sur le site web de la Commune où les citoyens peuvent demander des informations relatives aux divers projets de la Commune.
- Mettre en place un espace de rencontres et d'échange d'informations et d'expériences, à travers la création d'un centre de documentation communal.
- Rapprocher les missions des organisations de la société civile des besoins et des attentes de la population locale à travers l'élaboration de projets répondant aux priorités identifiés dans le programme d'Action Communal (ex. PCD).

- **Transparence financière**

- Améliorer la transparence au niveau du financement des organisations de la société civile à travers de modalités et critères précis et objectifs. L'appui des OSC en termes de projets sur la base d'un cahier de charges est de nature à renforcer la confiance des OSC, et des autres acteurs vis-à-vis de la Commune.
- Améliorer et actualiser le site web de la Commune en publiant périodiquement les informations se rapportant aux budgets dédiés à chaque secteur et leur évolution en détaillant les réalisations de chaque période suivant des indicateurs précis.
- Informer les citoyens sur la tenue des sessions du conseil pour pouvoir y assister et partager l'information budgétaire par le biais des différents types de média locaux.
- Traiter et communiquer sur les dossiers de corruption financière pour satisfaire l'opinion publique et regagner la confiance des citoyens.
- Préparer et diffuser un budget simplifié (budget citoyen) qui peut être facilement compréhensible et accessible aux citoyens.

- **Participation des citoyens dans les processus de planification**

- Organiser la concertation et la réflexion prospective sur les actions à mener avec les différentes parties prenantes (secteur privé et société civile) en vue d'optimiser les partenariats existants et à venir. Et pour aussi assurer le suivi de

la mise en œuvre du Programme d'Action Communal (PAC), remplaçant le PCD préconisé par la loi 113-14.

- Appuyer le processus de mise en place du PAC (état des lieux, diagnostic, définition et adaptation des priorités) à travers la mise à disposition d'un cadre d'échanges et de partage de savoir-faire entre les différentes parties prenantes.
- Mettre en place des structures de soutien aux organisations de la société civile. Ce type de structures peut éventuellement apporter un appui à l'élaboration de stratégies et de plans d'action conformes aux missions et aux orientations stratégiques de la Commune.
- Développer un processus participatif pour soutenir la Commune dans l'identification de nouveaux partenariats nationaux et internationaux, dont la finalité est de répondre aux attentes et aux priorités locales.
- Mettre en place, au niveau de la Commune, un mécanisme de dialogue et de concertation avec les associations qualifiées sur la base de critères objectifs, en vue d'optimiser la participation du tissu associatif aux processus de planification, exécution et suivi-évaluation des projets de la commune et du PAC.
- Impliquer l'ensemble des acteurs locaux dans le processus visant à repenser la ville et à l'élaboration du plan d'aménagement de la ville.

- Participation des citoyens dans les processus de budgétisation

- Impliquer les citoyens dans l'identification des priorités pour l'allocation des ressources communales dédiées à l'investissement.
- Allouer une partie du budget pour financer des projets proposés par les organisations de la société civile en respectant des critères de sélection clairement définis et en harmonie avec les priorités du programme d'action communal.
- Promouvoir et encourager les citoyens et les organisations de la société civile à envoyer des propositions et des recommandations pour l'allocation du budget annuel et sa distribution.

- Développer des ateliers de sensibilisation et de partage des informations sur le budget de la Commune.
 - Présenter le budget Communal et associer les médias locaux et la société civile à sa discussion et sa diffusion publique.
- Participation des citoyens et de leurs organismes dans le suivi et l'évaluation des politiques et des services publics**
- Développer les capacités des organisations citoyennes en matière des outils de suivi et d'évaluation des politiques et des services publics.
 - Promouvoir un accès général à l'information publique, financière et budgétaire pour que la société civile et les citoyens puissent participer efficacement dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques.
 - Faciliter la mise en réseau des acteurs locaux, élus et cadres communaux, services extérieurs et société civile, en créant un cadre propice au dialogue et à la capitalisation des bonnes pratiques.
 - Organiser la diffusion de l'information sur les projets et outils de la responsabilité sociale et assurer la coordination entre les projets mis en œuvre dans le cadre de l'INDH et par les associations, les services déconcentrés et autres intervenants afin d'éviter la redondance dans les actions et garantir leur cohérence et leur complémentarité avec les politiques publiques dans le cadre de la convergence.
 - Développer des partenariats et des collaborations avec les organisations de la société civile, l'université, le secteur privé, les institutions publiques, etc. de la ville pour bénéficier de leur expertise et de leurs ressources humaines et financières.
- Participation des citoyens aux mesures contre la corruption**
- L'allocation des ressources publiques aux organisations des citoyens sur la base de critères précis, transparents et facilement accessibles et la rupture avec les

pratiques et procédures actuelles qualifiées par de nombreuses associations de discriminatoires.

- Présenter annuellement, lors d'une session publique du conseil communal, le bilan annuel des réalisations et des partenariats avec les organisations de la société civile tout en incluant l'information financière sur les aides et les subventions attribuées et sa diffusion moyennant tous les types de média.
- Mettre en place un service de réception des « plaintes anti-corruption » et leur assurer le suivi adéquat dans le cadre d'un comité de lutte contre la corruption avec une représentation de la société civile et des usagers pour pouvoir développer des recommandations en matière de contrôle des services et pour connaître les causes et les pratiques de corruption existantes.
- Mettre en place des structures de promotion de la bonne gouvernance et pour l'adoption des standards de transparence (cellules d'audit, etc.). Ce travail peut se faire en collaboration avec les organes étatiques (DGCL, etc.) ou organismes de coopération internationale.
- Soutenir la lutte contre la corruption dans le secteur privé et les médias privés et le clientélisme politique ainsi que les situations de conflit d'intérêt dans la gestion publique locale.

6. CONCLUSION

La promotion de la responsabilité sociale et la participation citoyenne à travers les mécanismes participatifs de dialogue et de concertation contenus dans les lois et règlements récemment promulgués et les initiatives concrètes conçues conjointement par les citoyennes et citoyens, les OSC et les autorités locales dans le cas de la ville de Tanger sont susceptibles de favoriser le changement des mentalités et l'établissement d'un dialogue ouvert et continu entre les différentes parties prenantes pour un développement durable de la ville.

Certes, la réforme récente de ce cadre réglementaire a favorisé les conditionnalités des pratiques participatives au Maroc, mais les capacités pour la promotion des outils et pratiques de la responsabilité sociale et de la participation citoyenne des différents intervenants, comme le démontre le cas de Tanger, doivent être davantage renforcées. Etant donné la nouveauté de ces dispositions, leur mise en œuvre nécessite des investissements importants dans le développement des capacités que ce soit celles des citoyens et des organisations de la société civile ou des conseillers et des fonctionnaires communaux.

L'expérience montre que les interventions de renforcement des capacités sont appréciées par les acteurs locaux et que ceux-ci aident à améliorer leur compréhension de la bonne gouvernance, la responsabilité sociale et de la participation citoyenne. Celles-ci ont un effet positif sur les interactions de la Commune avec les citoyens et la société civile pour trouver des solutions aux problèmes rencontrés. Les résultats de certaines pratiques liées à la responsabilité sociale dans la ville de Tanger renforcent cette tendance.

L'accès à l'information publique, qui est un droit constitutionnel, doit aussi être l'objet d'un travail conséquent en matière de la responsabilité sociale pour les différents intervenants à Tanger. Ce droit donne la possibilité aux différentes parties prenantes de demander des informations et ainsi pouvoir mieux contrôler la gestion de la collectivité territoriale par les citoyens.

7. BIBLIOGRAPHIE

ADELMA/INDH Tangerang-Asilah (2011) : *Diagnostic de la participation citoyenne dans la gestion des affaires locales dans la ville de Tangerang.*

BANQUE MONDIALE (2011) : *Promouvoir la responsabilité sociale au Moyen-Orient et en Afrique du Nord. Enseignements tirés des transitions politiques et économiques passées.*

BURNAND, A., CANTOREGGI, N., HAENY, G. (charges de projets) et LITZISTORF, N. (directrice), Equiterre : « Participation citoyenne dans les démarches locales de développement durable. Le cas genevois ».

Constitution marocaine de 2011.

Dahir n° 1 -15-83- du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015) portant promulgation de la loi organique n° 111-14 relative aux régions.

Dahir n° 1 -15-84- du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015) portant promulgation de la loi organique n° 112-14 relative aux régions.

Dahir n° 1 -15-85-du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015) portant promulgation de la loi organique n° 113-14 relative aux communes.

FILALI MEKNASSI, S. : *La responsabilité sociale dans les stratégies de développement des villes.* Colloque international « Mise en œuvre des projets stratégiques et approche participatif ». Tétouan, 21 et 22 avril 2015.

FILALI MEKNASSI, S. (2014) : *Rapport analytique de la composante Responsabilité Sociale dans la Ville de Sfax.* Projet « Villes pour une nouvelle génération ».

FILALI MEKNASSI, S. (2014) : *Rapport analytique de la composante Responsabilité Sociale dans la Ville de Marrakech.* Projet « Villes pour une nouvelle génération ».

Guide d'accompagnement pour l'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats pour les initiatives horizontales. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, juin 2002.

IRG (2015) : *Tous responsables ? Chroniques de la gouvernance 2015*. Éditions Charles Léopold Mayer 2015.

MALENA, C. ; FORSTER, R. et SINGH, J. (2004) : *Responsabilisation sociale. Introduction au concept et pratique émergents*. Banque Mondiale.

Rapport du CESE sur l'INDH, 2011.

Rapport de l'Observatoire National de Développement Humain, juin 2009.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (2010): *Fostering Social Accountability: from Principle to Practice*.