



ROYAUME DU MAROC

REGION TANGER - TETOUAN

COMMUNE URBAINE DE LARACHE

**L'ASSISTANCE DE LA COMMUNE URBAINE DE LARACHE
À L'ÉLABORATION DU PLAN COMMUNAL DE
DÉVELOPPEMENT (PCD)**

**PLAN COMMUNAL DE DÉVELOPPEMENT
DE LA COMMUNE URBAINE DE LARACHE**





SOMMAIRE

PREMIERE PARTIE : DIAGNOSTIC.....	3
TITRE I : DONNEES MONOGRAPHIQUES	3
TITRE II : DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE GESTION DE LA COMMUNE	20
TITRE III : PROBLEMATIQUE DE DEVELOPPEMENT : MATRICE SWOT	30
DEUXIEME PARTIE : STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT COMMUNALE.....	35
LA VISION DE LA COMMUNE	35
L'OBJECTIF GENERAL.....	35
TITRE I : GRANDS AXES DE DEVELOPPEMENT PRIORITAIRES	36
TITRE II : RECOMMANDATIONS CONCERNANT LE SYSTEME DE GESTION DE LA COMMUNE	40
TITRE III : FINANCEMENT ET PROGRAMMATION.....	46
BANQUE DE PROJETS.....	54



PREMIERE PARTIE : DIAGNOSTIC

TITRE I : DONNEES MONOGRAPHIQUES

1. Historique

La ville de Larache est située au nord du Maroc bâtie près des vestiges du site historique de Lixus. La cité antique de Lixus est passée par les principales périodes historiques importantes par lesquelles est passée cette cité :

- L'ère phénicienne, période de naissance de la cité ;
- L'ère mauritanienne, pendant laquelle la cité connut un important essor urbanistique et économique ;
- L'ère romaine où la cité connut des transformations importantes sur le plan politique, social et urbanistique du fait qu'elle fut érigée en colonie romaine ;
- L'ère musulmane caractérisée par un important flux humain et une remarquable prospérité urbanistique.





- **La médina de Larache**

D'après certaines sources arabes, la ville de Larache existait déjà à l'époque des Idrissides. Les Almohades y ont installé un « Ribat » au 12^{ème} siècle. Mais il est fort probable que ce sont les Mérinides qui l'ont doté d'une Kasbah au 13^{ème} siècle.

La ville fut occupée par les Espagnols en 1610. Ces derniers la dotèrent d'une autre enceinte et de plusieurs ouvrages militaires. En 1689, le sultan Moulay Ismail récupéra la ville et s'attacha à édifier dans l'enceinte de la ville d'importantes structures urbaines afin de lui rendre sa fonction civile.



- **La ville moderne espagnole**

En 1911, Larache est occupée par les Espagnols qui y conçoivent divers équipements (militaires, administratifs et socio-économiques) extra-muros. La ville



initiée avec le protectorat espagnol, est greffée à la médina de façon à éviter une rupture de l'espace et à garder une continuité subtile sur le plan architectural et urbanistique.

2. Données administratives

La ville de Larache est située au nord du Maroc, au sud de Tanger et au nord de Rabat, à l'embouchure du Loukkos sur l'océan atlantique. Elle s'étend sur une superficie de 56,40 km² au milieu de la frange littorale de la province de Larache.



C'est le chef-lieu de la province de Larache, créée en 1985, qui fait partie de la Région Tanger-Tétouan. Elle représente avec la ville de Ksar Lakbir les deux municipalités de la Province.

La ville abrite le siège de plusieurs services extérieurs des départements ministériels.



Les affaires de la commune sont gérées par un conseil communal issu du scrutin de Juin 2009, composé de 39 membres dont six femmes, avec un exécutif de 9 Membres.

3. Milieu physique

La ville est située sur le bas Loukkos qui constitue, à côté de l'unité dite Jbala l'essentiel du territoire de la Province de Larache.

Au niveau du relief, on distingue des collines, une zone de petite montagne, et des dunes.

L'hydrographie est composée de l'oued Loukkos et ses affluents, de la nappe du R'mel, du barrage Oued El Makhazine et de trois lacs collinaires.

Le climat est de type méditerranéen avec des étés secs et chauds et des hivers humides et frais.





4. Données socio-démographiques

Selon le RGPH de 2004, la ville de Larache comptait 106 895 habitants, soit 22% de la population totale de la province.

Le taux d'accroissement de la population de la ville a connu une baisse notable au fil des années. Ainsi, il est passé de 3,7% entre 1960 et 1971 à 3% entre 1971 à 1994 pour chuter à 1,7% entre 1994 et 2004.

- La population de la ville se compose de presque autant d'hommes que de femmes, avec une légère hausse en faveur de celles-ci ;
- Elle est très jeune, avec 30,2 % dans la tranche d'âge scolaire et préscolaire (0-14ans) ;
- On souligne aussi l'importance de la population en âge d'activité (15-59ans) qui représente 61,8% de la population totale, dont 31,8% de femmes et 29,9% d'hommes ;
- Les chefs de ménages homme, mariés représentent 72% des ménages contre 16,4 % des chefs de ménages femmes, non mariées ;
- Le célibat est assez élevé en concernant presque 40% de la population de 15ans et plus ;
- En 2004, environ 50% des ménages urbains occupent des logements constitués de 1 à 2 pièces. Ceux logés dans des habitats plus spacieux, de plus de 3 pièces, représentent 51,2% % dont 24,1% habitent des logements de plus de 4 pièces ;
- Plus de la moitié des ménages urbains (58,6%) au niveau de la ville occupaient leurs logements en tant que propriétaires/copropriétaires contre 22,7% des locataires ;
- Concernant les équipements vitaux en eau potable et électricité, 69,4% et 78% des ménages occupent des logements pourvus respectivement d'eau et d'électricité. La cuisine est disponible pour plus de 92% des ménages quant aux salles de bain ou la douche, elles sont disponibles dans les logements habités par près de 46% des ménages urbains.



5. Données sectorielles

a. Secteurs économiques

L'activité économique de Larache repose essentiellement sur la pêche, l'industrie agroalimentaire et le tourisme.

Les branches d'activité prépondérantes au niveau de la ville sont le commerce, l'industrie et l'administration suivies des services, du secteur des BTP et de l'agriculture.

b. Secteurs productifs :

i. La pêche maritime

La façade maritime de la ville lui confère une situation favorable pour l'activité de la pêche. Sa flottille de quelques 500 unités emploi environ 3000 marins actifs et quelques 5000 autres emplois de mareyeurs, main d'œuvre dans les industries de pêche et dans les chantiers navales. Cette activité permet de produire environ 12 700 tonnes, soit environ 45% de la production régionale.

Le secteur de la pêche génère par ailleurs une activité industrielle concomitante d'une grande importance pour la région.





ii. L'agriculture

La ville de Larache baigne dans un environnement agricole riche et diversifié (Bas Loukkos), où les productions sont importantes et variées : Betteraves et cannes à sucre qui enregistrent les plus importantes productions tant au niveau provinciale que régional et national, coton, fraises, essentiellement. D'autres zones sont réservées à la céréaliculture. Aussi, la ville, en dépit de son caractère urbain, compte plusieurs exploitations agricoles et agro-industrielles.

Le nombre d'exploitations agricoles recensées à Larache est de 366 pour une superficie agricole utile (SAU) de 1 432 ha, réparties en 1 141 parcelles, dont 694 ha irrigués et 138 non irrigués.

Le patrimoine forestier est aussi important dans la ville. En effet, de grandes espaces forestiers existent à l'intérieur du périmètre urbain et couvrent une superficie de 542 ha est couverte de forêts : Al Kouidiya Al Hamra (300 ha), Larache (200 ha) et Ras R'mel (42 ha). Les espèces prédominantes sont le chêne liège, le chêne zène, l'eucalyptus et l'accacias.

iii. Le tourisme

La ville dispose de grands atouts sur le plan touristique mais dont elle ne profite pas de manière optimale.





Ainsi, sa position sur la côte Atlantique et à l'embouchure de l'oued Loukkos lui procure de larges plages. De même, la richesse historique, culturelle et urbanistique de la ville reste largement sous-exploitée : Sites archéologiques, monuments historiques, Murailles, borjs, forteresses, medersas, Zaouias, mosquées, mausolées, places, palais...





iv. Industrie

La vocation agricole, maritime et forestière de Larache et la matière première qu'elle offre a suscité depuis longtemps l'implantation d'un certain nombre d'unités industrielles dans la ville et dans ses environs immédiats : Textile, transformation.

La ville est aussi réputée pour ses usines de fabrication de sel, de salaisons et de conserves de poissons, de tomates et de préparation de la fraise destinée à l'exportation.

Le nombre des unités industrielles est de 51, soit 6,6% des unités industrielles de la région, mais en régression par rapport à 2001 (55 unités industrielles).

c. Secteurs des services :

i. Artisanat,

L'artisanat constitue l'un des principaux piliers de l'économie de la ville, en raison, notamment des emplois qu'il procure pour la population locale.

L'artisanat traditionnel est constitué par des coopératives de tissage, de menuiserie, de poterie et de maçonnerie.

La ville dispose également d'un ensemble artisanal où est organisée chaque année une exposition des meilleurs produits provenant des régions de la province.

ii. Commerce

L'activité commerciale dans la ville est assez diversifiée. Elle se caractérise par :

- La prédominance du petit commerce ;
- Le poids important des souks ;
- Le faible niveau de spécialisation ;
- Et surtout la propagation du secteur informel, en particulier les marchands ambulants.

N'empêche que le commerce reste l'un des principaux secteurs d'activité de la ville du fait des revenus qu'il procure à la population locale.



iii. Services

Trois grands types de services ont concentré dans la ville :

- Les services représentés par les professions libérales qui représentent environ 29% des activités de service de la ville ;
- Les services marchands courants, composés des coiffeurs, cafés, restaurants, téléboutiques...
- Les services administratifs : la ville étant le siège de la province et abrite de ce fait plusieurs services extérieurs des départements ministériels.

d. Secteurs sociaux

i. Urbanisme

Le tissu urbain la ville de Larache est formé de quatre composantes :

- La Médina, bâtie sur un site stratégique surplombant l'embouchure de l'Oued Loukkos et la plage.
- Une ville édifiée par l'occupation espagnole, accolée à la Médina, avec des édifices d'une grande qualité architecturale arabo-mauresque et un centre de concentration de toutes les activités administratives, de commerce et de services.
- Des extensions urbaines depuis l'indépendance en direction du Sud de part et d'autre de la Nationale¹
- Les douars périphériques intégrés au périmètre de la commune urbaine.

ii. Situation de l'habitat

Le parc logement de la ville compte 22 000 unités dont 5% seraient inoccupées.

La production de logements est assurée par deux grands opérateurs :



- Le secteur privé, engagé depuis 1970 et compte à son actif 475 lotissements sur 160 hectares et 7 700 lots ;
- Le secteur public, dont la production se caractérise par la taille des opérations même si leur nombre est réduit par rapport à la production du secteur privé.

Le phénomène des bidonvilles a pris une ampleur tout au long des quatre dernières décennies (4850 ménages en 2001). Les principaux bidonvilles recensés par le plan d'aménagement sont en nombre de 13, couvrant une superficie totale de 70,66 ha. Le nombre total des constructions dans ces bidonvilles est de 4650 intéressants 4850 ménages, avec une densité variant entre 55 et 155 ménages à l'hectare.

L'habitat non réglementaire concerne des constructions en dur sur des terrains non viabilisés et dépourvus de commodités élémentaires du logement. Le plan d'aménagement a dénombré noyaux réparties sur une superficie de 36 ha et abritant 3050 ménages.

L'extension du périmètre urbain de la ville a eu pour conséquence l'intégration de 04 douars qui comptent quelques 950 ménages et sont dépourvus des équipements et infrastructures de base.

iii. Education Nationale

- **Situation générale**

Selon le RGPH de 2004, la population scolarisée dans la ville de Larache est de 70 616, dont environ 8 % au préscolaire et coranique, 50 % au primaire, 34% au secondaire et 8 % à l'universitaire.

- **Infrastructures**

Le secteur public compte, au titre de l'année scolaire 2009/2010, 33 d'établissements dont 24 pour le primaire, 6 pour le collégial et 3 pour le qualitatif. Les internats sont au nombre de 2 avec 610 bourses complètes.



Le secteur privé compte 10 établissements dont 7 pour le primaire, 1 pour le collégial et 2 pour le qualitatif.

iv. Formation professionnelle

Les formations sont dispensées par l'ISTA d'une capacité de 368 places pédagogiques. Elles concernent l'Industrie, la mécanique, la métallurgie, l'administration de gestion, le textile, BTP, NTIC ...

v. Culture

La ville regorge d'une grande richesse culturelle et artistique du fait du brassage humain le long de son histoire.



En effet, elle dispose d'un patrimoine culturel diversifié représenté notamment par les sites historiques et urbanistiques.

La ville ancienne constitue une autre richesse culturelle de Larache. Elle est composée de deux entités urbanistiques distinctes :



- a. La Kasabah qui constitue le noyau de la ville historique, construite à la fin du 15^{ème} siècle sous les Watasides pour jouer un rôle important dans les domaines politique et militaire ;
- b. La médina qui a connu plusieurs extensions depuis sa création à l'époque Idrisside, notamment par la construction des murailles et qui a constitué le principal centre urbain sur le bassin du Loukkos ayant rassemblé plusieurs tribus Jbala, notamment Beni Arous et Beni Karfat, et arabes.





L'importance historique et culturelle de cette médina apparaît à travers son style urbanistique traditionnel reflétant les relations sociales, économiques et politiques prédominantes de l'époque. Parmi les principales infrastructures culturelles de la ville, on dénombre un conservatoire de musique d'une capacité de 300 places, 03 bibliothèques.



Au niveau de l'animation culturelle, plusieurs festivals et rencontres sont régulièrement organisés.

vi. Jeunesse et Sports :

Parmi les établissements sportifs relevant du Ministère de la Jeunesse et des Sports, on compte 2 terrains de basket-ball mais nécessitant de grosses réparations.

Les associations sportives sont au nombre 5 pour les sports collectifs et de 4 pour les sports individuels.



La ville compte également 3 maisons de jeunes filles, 1 maison de jeunes, 1 auberge de jeunes et 1 centre de préparation physique.

vii. Santé et hygiène

L'infrastructure sanitaire publique au niveau de la ville de Larache se résume en un seul hôpital d'une capacité de 194 lits et de 4 centres de santé urbains avec un effectif total de 23 agents (Personnel médicale, infirmiers et techniciens).

En ce qui concerne les cliniques privées, elles sont au nombre de 3 avec une capacité totale de 49 lits et un encadrement de 53 agents dont 3 médecins spécialistes, 10 médecins généralistes, 36 infirmiers et techniciens et 4 administratifs.

viii. Entraide nationale

Les Centres de Formation et d'Education sont au nombre de 8 avec une capacité totale d'environ 400 places mais restent nettement insuffisante par rapport à la demande.

Les Jardins d'enfants, ils sont au nombre de 4 avec une capacité de 150 places. Les Centres d'alphabétisation sont au nombre de 4 d'une capacité totale de 80 places mais ils ne fonctionnent pas à pleine capacité. On dénombre également 2 centres de formation et d'apprentissage d'une capacité d'accueil de 230 places.

6. Infrastructures et équipements

i. Infrastructures de base

- Vicinalité et voirie

Le réseau de voirie intérieure est assez faible au niveau de la densité ; mais surtout au niveau des emprises et de l'état des voies. Cette situation se retrouve aussi bien dans le centre historique, conçu à l'origine avec des rues étroites, que dans de nombreuses extensions de la ville.



- **Electricité**

Le nombre d'abonnés assurés par RADEL est estimé à 40 000 en basse tension et 30 000 en moyenne tension, soit environ 85% des ménages.

- **Eclairage public**

- Le nombre de point lumineux : environ 2000
- L'état actuel :
 - ✓ Bon état : 30%,
 - ✓ Etat moyen : 40%,
 - ✓ Etat défectueux : 20%
- Niveau de couverture des besoins : 90%

- **Eau et Assainissement**

Centre	Population total	Population desservie	Taux de desserte (%)	Station de traitement	Débit de captage (l /s)	Capacité des réservoirs (m3)	Nbre de bornes fontaines
Larache	119 047	113 095	95	Non	310	17 600	54

La ville est alimentée à partir de 9 forages situés au sud de la ville dont la production est assurée en totalité par l'ONEP.

La RADEEL gère le secteur d'assainissement liquide pour la ville de Larache.

Taux de desserte (%)	84
----------------------	----

ii. **Equipement publics locaux**

1. **Gare routière en gestion** directe par la commune, très mal située. Elle est dans un état de délabrement très avancé. Sa capacité est insuffisante. Le conseil prévoit de recourir à un emprunt FEC pour transférer cette gare sur la route nationale n°1 ;



2. **Abattoirs gérés directement** par la commune, sont dans un état de délabrement très avancé. Le conseil prévoit de recourir à u emprunt FEC pour les transférer ;
3. **Marché de gros** dans un état de délabrement très avancé. Le conseil prévoit de recourir à un emprunt FEC pour le transférer.



TITRE II : DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE GESTION DE LA COMMUNE

A. DIAGNOSTIC DES DOMAINES DE FONCTIONS – METIERS

1. la gestion urbaine

Les services urbains rendus par la commune ne répondent pas toujours aux besoins de la population, en l'absence de personnel qualifié et de moyens suffisants.

Les équipements publics urbains (bancs, potelets de protection de trottoirs ; abris bus ; corbeilles de propreté ; mobilier d'information..) sont pratiquement inexistantes dans la ville, à l'exception.

Le sommier de consistance tenu au niveau de la Division du Patrimoine comporte 11 parties dont 6 pour les biens relevant du domaine communal privé et 5 pour les biens du domaine public communal. La quasi-totalité des biens ne sont ni immatriculés ni enregistrés à la conservation foncière.

La gestion du patrimoine communal se caractérise, en général, par la non maîtrise de sa consistance, sa valeur et son exploitation. Ceci s'illustre à travers les éléments suivants :

- Non apurement de la situation juridique de certains biens immobiliers ;
- Occupation du domaine public en l'absence d'autorisations préalables ;
- L'assiette foncière nécessaire à la réalisation des équipements communaux est en cours d'acquisition (Cas des équipements à réaliser par prêt FEC : Gare routière, marché de gros et abattoirs) ;
- Non actualisation des loyers : Les loyers appliqués par la Commune sont souvent d'un niveau très modeste et ne subissent aucune actualisation ;



- Non engagement des procédures de résiliation des contrats de bail malgré d'importantes défaillances dans le paiement des loyers. De même, le reste à recouvrer au titre des produits des biens de la commune sont très importants.

2. L'animation économique

Le rôle de la commune dans la promotion de l'investissement est encore imprécis. L'organisation de l'administration communale ne révèle aucune structure qui se charge des compétences de la commune en la matière, même si une division économique existe. Les attributions de celle-ci se bornent à autoriser l'exploitation des établissements de 2^{ème} et de 3^{ème} catégorie, après enquêtes d'usage. L'activité de cette division au cours des 5 dernières années révèle que l'action de la commune en ce domaine est handicapée par plusieurs facteurs, notamment l'absence de zones d'activités économiques, l'absence d'initiative pour réglementer l'exercice des activités économique et la concurrence de la ville de Tanger du fait de son régime fiscal particulier.

3. L'hygiène municipale

Son activité se trouve handicapés par plusieurs facteurs :

- Le manque de personnel administratif et technique ;
- L'inexistence d'une morgue municipale ;
- L'absence d'un local pouvant servir de dépôt de matériel de traitement.

4. Les équipements publics collectifs

La gestion des équipements publics collectifs est appréhendée sous un angle réducteur. C'est le cas de la gestion des services publics locaux : Gare routière, marchés, abattoirs, qui ne dépendent d'aucune structure propre au niveau de l'organigramme des services et ne sont appréhendés que sous leur aspect de pourvoyeurs de produits financiers.



Par ailleurs l'état actuel de la gare routière, du marché de gros et des abattoirs ainsi que leurs situation ont poussé les responsables à réfléchir à leur déplacement. Les contrats d'architectes sont établis, les avants projets sont prêts. La commune envisage de recourir à financement FEC. Le coût total est estimé à environ 42 000 000,00dhs.

5. L'action sociale, culturelle et sportive

La ville souffre d'une carence notable dans le domaine des équipements et de l'action en matière sociale, culturelle et sportive.

B. DIAGNOSTIC DES DOMAINES DE FONCTIONS – SUPPORT

1. Gestion budgétaire

Le budget ne reflète pas l'équilibre réel entre les recettes et les dépenses. De nombreux décalages sont enregistrés entre les prévisions budgétaires et les réalisations telles qu'elles sont retracées dans les comptes administratifs. Ces décalages renseignent sur l'ampleur des lacunes qui marquent le processus budgétaire.

Au niveau de la partie équipement, on peut relever les observations suivantes :

- Faiblesse dans la programmation et la planification ;
- Le lancement des projets sur la base d'avant-projets sommaires ;
- Retard dans l'exécution des projets.

2. Gestion des ressources financières

a. Les ressources

Les ressources de fonctionnement représentent 79,34% des ressources globales de la commune, contre 20,66 % pour l'équipement, essentiellement constituées par une dotation spéciale TVA.



Pour financer son budget, la commune dépend de la dotation TVA qui représente ses recettes 45% de fonctionnement. La gestion des ressources communales, aussi bien fiscales que domaniales connaît de nombreuses insuffisances.

b. Les charges

Les dépenses de fonctionnement représentent 95,77% des dépenses globales du budget de la commune, contre 4,23 % pour l'équipement. Ce qui ne lui permet pas de programmer des projets d'investissement. Elle dépend en cela des dotations de différents programmes étatiques (Mise à niveau, INDH, Dotation spéciale TVA), qui ne dépendent pas de la programmation du conseil communal.

Au titre des dépenses de fonctionnement, les charges du personnel grèvent lourdement le budget. Elles représentent 52% des dépenses de fonctionnement du budget 2009. Cette masse salariale va en augmentant d'une année sur l'autre, au détriment des autres postes de dépenses qui régressent.

En termes d'analyse par ratios, la situation financière de la commune de Larache peut être présentée comme suit :

❑ Richesse propre

Autonomie financière :

Exercice budgétaire	Recettes propres	Dépenses de fonctionnement	Ratio d'autonomie financière (%)
2007	31 481 400,11	50 557 400,11	62,26
2008	33 025 916,35	54 009 916,35	61,14
2009	34 721 954,47	63 074 454,47	55,04
2010	36 081 906,58	54 327 661,68	66,41

❑ Richesse fiscale



Exercice budgétaire	Recettes fiscales	Recettes de fonctionnement	Ratio (%)
2007	35 540 271,18	50 557 400,61	72,23%
2008	38 329 094,31	53 745 000,00	71,31%
2009	45 560 106,45	63 074 454,47	72,23%

- Endettement : Charges de la dette dans les dépenses de fonctionnement (anuité/Dépenses de fonctionnement) :**

Exercice budgétaire	Anuité	Dépenses de fonctionnement	Ratio(%)
2007	3 547 375,00	50 557 400,11	7,02
2008	2 801 000,00	54 009 916,35	5,18
2009	2 509 400,00	63 074 454,47	3,98
2010	967 715,67	54 327 661,68	1,71

c. Résultats

- Taux d'épargne brute (Excédent versé sur recettes de fonctionnement)**

Exercice budgétaire	Excédent	Recettes de fonctionnement	Ratio(%)
2007	2 272 785,65	50 557 400,61	4,49
2008	40 070,57	53 745 000,00	–
2009	7 181 320,56	63 074 454,47	11,38
2010	10 233 216,56	65 681 074,58	15,58



□ Taux d'épargne propre (Epargne propre / recettes propres)

Exercice budgétaire	Excédent	Recettes propres	Ratio(%)
2007	2 272 785,65	31 841 400,00	7,13
2008	40 070,57	32 761 000,00	0,12
2009	7 181 320,56	34 721 954,00	20,68
2010	10 233 216,56	36 081 906,58	28,36

3. Gestion des ressources humaines

Les principales remarques soulevées concernent :

a. Mauvaise répartition des effectifs

- Un sous encadrement de la commune, puisque les cadres administratifs et techniques supérieurs ne représentent que 12,67 % des effectifs titulaires et 10,60 des effectifs totaux (Y compris temporaires), sous encadrement accentué pour les cadres techniques supérieurs qui ne représentent que 2,45 du personnel titulaire et 2% des effectifs globaux ;
- Par contre on constate un sureffectif d'agents subalternes (agents d'exécution, agents publics et agents de service) qui représentent environ 63% des effectifs de la commune ;
- Les profils ne sont pas toujours adaptés étant donné la qualification des ingénieurs et les diplômés des administrateurs et principaux (Licence puis promotion interne) ;
- La commune ne dispose pas d'un référentiel des emplois et de compétences ;
- Elle ne dispose pas non plus d'un plan de formation ;
- Carence des cadres spécialisés en nouvelles technologies d'information, notamment les informaticiens.



b. Le niveau d'encadrement

Le taux d'encadrement de la commune reste assez élevé par rapport à la moyenne nationale. Il est de 5,5 pour 1000 habitants, contre 4,8 au niveau national.

4. gestion de partenariat

La Ville dispose d'un tissu associatif encore jeune mais diversifié et assez dynamique embrassant divers domaines : Socioculturel, environnement, femme, handicap...

Cependant, son action reste limitée en raison de plusieurs facteurs, notamment :

- L'indigence des moyens ;
- Le manque de formation et du savoir-faire ;
- Insuffisances des capacités organisationnelles.

Le partenariat intercommunal et avec l'Etat est aussi important. En témoigne le nombre de conventions de partenariat entre la commune, différents services et d'autres communes.

En ce qui concerne la coopération décentralisée et la promotion de la diplomatie municipale, il y a lieu de signaler plusieurs actions entreprises par la commune

C. DIAGNOSTIC DES FONCTIONS DE PILOTAGE ET DE CONTROLE INTERNE

1. Modes de gestion des services communaux

Les principales remarques que soulève l'organisation des structures administratives de la commune peuvent être résumées comme suit :

a. Au niveau de l'organigramme :

L'organisation actuelle des services communaux présente les défaillances suivantes :

- Elle n'est gouvernée par aucun critère objectif ;



- Cette organisation ne présente pas d'homogénéité au niveau des structures qui le composent ;
- L'homogénéité est également absente à l'intérieur de ces structures. En effet, certaines structures comprennent des services, d'autres des bureaux, d'autres enfin des services et des bureaux. A tel point qu'on peut parler d'organigrammes (au pluriel) ; chaque division s'organisant par ses propres moyens ou en référence à d'autres exemples.

b. Au niveau des compétences

L'exercice adéquat des compétences par les services de l'administration de la commune se trouve handicapé par plusieurs autres facteurs, notamment :

- Le défaut d'une structure organisationnelle de l'activité ;
- L'absence d'une structure humaine adéquate en mesure de réaliser l'activité en respectant les impératifs de qualité ;
- L'absence de l'adéquation poste/emploi du fait que le profil professionnel et personnel ne correspond pas toujours au profil de l'emploi à occuper ;
- Le défaut de toute évaluation objective et transparente des ressources humaines ce qui ne permet pas de fixer des objectifs cohérents avec les compétences des agents et d'évaluer leur rendement sur la base des résultats obtenus ;
- La promotion des agents n'est pas gérée à partir de leur implication dans l'action de la commune et leur capacité à déployer des compétences pour réaliser les objectifs fixés ;
- Le manque de précision pour chaque employé et à l'ensemble des agents des activités et tâches qui lui incombent et clarifier ainsi les responsabilités et les domaines de compétences ;
- Les redondances constatées dans le processus global de l'administration communale ;



- La concentration entre les mains de certaines personnes d'importantes activités ou de tâches clés au risque d'en faire des passages obligés ou des centres de blocage ;
- Tendance de certaines personnes à faire évoluer leur zone de compétence ou d'influence indépendamment des priorités de l'administration communale ;
- Des cas de chevauchement d'attributions entre certaines entités.

2. Système de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne prévalant au sein des services de la commune n'est pas satisfaisant et présente beaucoup de zones de fragilité qu'il convient de redresser, en particulier :

- L'absence d'une structure dédiée au contrôle de gestion ou au suivi-évaluation pouvant rendre compte régulièrement des performances et servant ainsi d'aide au pilotage des programmes ;
- Les responsabilités ne sont pas organisées de manière structurée grâce à une définition claire des missions et en l'absence du respect des principes de la séparation des tâches ;
- Les processus en place ne sont pas souvent sécurisés par l'existence de mesures de contrôle hiérarchique et mutuel prévues par la réglementation en vigueur ;
- Il n'est pas accordé une attention particulière à la formalisation des procédures ;
- L'absence d'actions destinées à passer d'une gestion administrative du personnel à une gestion dynamique des ressources humaines (GRH) avec la mise au point de quelques outils (référentiel des emplois et des compétences, fiches de poste, etc.) ;
- L'effort d'informatisation des diverses structures de la commune n'est pas adapté aux besoins des services et des citoyens.



3. Système de coordination et de communication

La mission d'animation et de coordination incombant au secrétaire général n'est pas aisée, nonobstant la compétence et l'expérience du titulaire du poste.

Cette mission mérite d'être explicitée eu égard à une lecture positive et fructueuse des dispositions de l'article 54 bis de la Charte Communale.

Le but étant de responsabiliser le Secrétaire Général de la commune et de limiter les ingérences diverses dans la gestion administrative des services de la commune et de lui permettre d'exercer le rôle de coordination de manière efficace.

La communication externe avec la population se fait actuellement par le biais de l'Espace de la participation citoyenne et dans la dynamique de l'élaboration du PCD de la commune. Elle se fait également par l'intermédiaire d'une revue « Al Madina » et par la collaboration avec les associations locales. Un site internet est en cours d'élaboration en collaboration avec une association.

Il reste à souligner que les nouvelles technologies de l'information dans la commune sont largement sous-utilisées, nonobstant l'existence d'un matériel informatique important, souvent employé pour le traitement de textes.



TITRE III : PROBLEMATIQUE DE DEVELOPPEMENT : Matrice SWOT

	Forces	Faiblesses
ECONOMIE LOCALE	<ul style="list-style-type: none">La façade maritime de la ville lui confère une situation favorable pour l'activité de la pêche qui permet de produire environ 12 700 tonnes, soit environ 45% de la production régionale.Le secteur de la pêche génère par ailleurs une activité industrielle concomitante d'une grande importance pour la région.Importance de la population en âge d'activité (15-59ans):61,8% de la population totale, supérieur au niveau régional, où ce pourcentage est de 59,3% et de 60,7% au niveau nationalPotentiel économique : Port maritime et zone portuaire - Environnement agricole (produits variés) - Zones d'activitéGrandes surfaces irriguéesÉcole maritime, ESTAAssiette fiscale : Source d'autofinancement	<ul style="list-style-type: none">la ville ne dispose pas d'une zone industrielle répondant aux normes nationalesInfrastructure touristique insuffisanteL'activité commerciale :<ul style="list-style-type: none">✓ prédominance du petit commerce,✓ poids important des souks,✓ faible niveau de spécialisation,✓ propagation du secteur informel, en particulier la contrebande.



	Forces	Faiblesses
ENVIRONNEMENT & URBANISME	<ul style="list-style-type: none">▪ Potentiel naturel : Façade atlantique, Oued Loukkos, topographie, climat, mer, forêts urbaines, situation stratégique...)▪ Potentiel historique et urbanistique▪ Plan d'aménagement▪ Zone humide▪ Extension du Périmètre urbain▪ Documents d'Urbanisme en cours d'élaboration▪ Schéma directeur d'assainissement liquide et d'eau potable▪ Diversité de la faune et de la flore	<ul style="list-style-type: none">▪ Utilisation non rationnelle des ressources naturelles▪ Déforestation en augmentation▪ Problème d'intégration urbaine des 4 douars▪ Absence du plan de déplacement urbain : (circulation, stationnement ...)▪ Insuffisance des axes routiers de rattachement : (embouteillage sur l'unique axe existant)▪ VSB en difficulté : (foncier, équipements de proximité, accompagnement social...)▪ La ville a connu une rapide croissance urbaine qui a conduit à un espace urbain éclaté, marqué par le développement de l'habitat non réglementaire et la multiplication d'opérations de recasement.▪ En 2004, seulement 69,4% et 78% des ménages occupent des logements pourvus respectivement d'eau et d'électricité ;▪ plus de 76% des ménages vivent dans des logements de moins de 3 pièces, 59% des ménages ne disposent pas de baignoires ou de douches.



Ministère de l'Intérieur
Wilaya de la Région Tanger-Tétouan
Commune Urbaine de LARACHE
PROJET : L'assistance de la commune urbaine de Larache
à l'élaboration du Plan Communal de Développement



	Forces	Faiblesses
SOCIOCULTUREL	<ul style="list-style-type: none">Patrimoine historique et culturel :(Lixus, l'architecture hispano mauresque, médina...)Pyramide démographique jeuneFaculté poly disciplinaireMédiathèque	<ul style="list-style-type: none">Absence de centres d'encadrement des jeunes (conséquences : délinquance, mendicité et usage des drogues...)Non-respect des normes d'accessibilité pour personnes handicapésFaiblesse des structures culturelles :Insuffisance des infrastructures sportives et de jeunesseTaux de scolarisation en déclinÉtat critique de l'enseignement :(taux de scolarisation, infrastructures...)Absence d'animation artistique et culturelle
GOUVERNANCE & DEVELOPPEMENT TERRITORIAL	<ul style="list-style-type: none">Tissu associatif diversifié et dynamiquePresse locale dynamiqueLa commune : Moyens humains et financiersSiège de la provinceCoopération internationale décentraliséeRelations avec la société civileLa performance de l'institution communale se voit facilitée par l'infrastructure de la société civile et par les valeurs partagées par les fonctionnaires et les citoyens.	<ul style="list-style-type: none">Bas niveau de formation des associations en gestion et communicationAbsence de coordination entre associations œuvrant dans les mêmes domainesDécoupage communalIncapacité de la commune à faire face aux besoins croissants en matière de nettoyage, de transport urbain, et d'infrastructures de baseLes équipements publics urbains sont pratiquement inexistant dans la ville.La superficie des espaces verts et des places est estimée à 62 000 m², mais ils manquent d'entretien.Système de gestion de la commune (Organigramme, personnel, ressources propres, gestion ...)Non implantation de l'ensemble des services extérieurs dans la ville



Ministère de l'Intérieur
Wilaya de la Région Tanger-Tétouan
Commune Urbaine de LARACHE
PROJET : L'assistance de la commune urbaine de Larache
à l'élaboration du Plan Communal de Développement



	Opportunités	Menaces
POLITIQUE	<ul style="list-style-type: none">▪ Projet de régionalisation avancée▪ Conseil communal dynamique▪ Initiatives d'intercommunalité▪ Performance de l'organisation communale après l'adoption du PCD	<ul style="list-style-type: none">▪ L'efficacité institutionnelle est conditionnée par le contexte social et historique▪ Lenteur du processus de modernisation des administrations publiques
ECONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none">▪ Dynamique de développement régional : Tanger Med - TGV▪ Station balnéaire Luxus▪ Programme VSB▪ INDH▪ Programme de mise à niveau urbain▪ Plan d'aménagement du littoral Grand Larache▪ Plan de développement régional de l'artisanat▪ Plan de développement régional du tourisme▪ Plan de développement régional de l'économie sociale	<ul style="list-style-type: none">▪ Crise économique Internationale▪ Exode rural▪ Secteur informel (en particulier la contrebande)▪ Régression du foncier▪ Le taux d'accroissement de la population en baisse notoire au fil des années. Passé de 3,7% entre 1960 et 1971 à 3% entre 1971 à 1994 pour chuter à 1,7% entre 1994 et 2004.▪ Le célibat assez élevé : 40% de la population de 15ans et plus.
SOCIOCULTUREL	<ul style="list-style-type: none">▪ Programmes nationaux : Plan d'urgence de l'Education nationale...▪ Schéma directeur de la déconcentration administrative des affaires culturelles▪ Changement positif du consommateur marocain	<ul style="list-style-type: none">▪ Possibilité de fermeture du seul cinéma restant▪ Absence de la culture de concertation, de participation et de partenariat pour l'adaptation des projets aux besoins attendus des bénéficiaires▪ Immigration du capital humain qualifié vers l'Europe▪ Corruption



Ministère de l'Intérieur
Wilaya de la Région Tanger-Tétouan
Commune Urbaine de LARACHE
PROJET : L'assistance de la commune urbaine de Larache
à l'élaboration du Plan Communal de Développement



	Opportunités	Menaces
TECHNOLOGIQUE	<ul style="list-style-type: none">▪ Essor des NTIC au Maroc▪ Programme « e-Gouvernement »▪ Baisse des coûts et convivialité des outils informatiques	<ul style="list-style-type: none">▪ Faible dépense publique en Recherche & Développement▪ Faible niveau d'innovation
ECOLOGIQUE		<ul style="list-style-type: none">▪ Urbanisation accélérée au détriment de l'environnement▪ Extinction de certaines espèces de poissons
LEGAL	<ul style="list-style-type: none">▪ Nouvelles dispositions de la charte communale▪ Refonte du cadre institutionnel de l'investissement▪ Protection de la propriété industrielle	



DEUXIEME PARTIE : STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT COMMUNALE

La vision de la commune

En 2016, la commune urbaine de Larache, en pleine mutation, sera une ville dynamique gouvernée dans une logique de développement durable, avec une économie moderne, un potentiel humain valorisé et une richesse naturelle entretenue.

L'Objectif général

Assurer une évolution urbaine équilibrée et fonctionnelle permettant de moderniser l'économie locale de la ville de Larache, de développer son potentiel naturel, de promouvoir son patrimoine historique et culturel, et de valoriser ses ressources humaines par une formation appropriée favorisant une meilleure gestion publique.



TITRE I : GRANDS AXES DE DEVELOPPEMENT PRIORITAIRES

Axe stratégique 1 : Promouvoir la modernisation de l'économie locale et renforcer l'identité maritime de LARACHE

N° ETC	N° Priorisation	Désignation des projets	Urgence	Importance	Total/10
2	1	Construction d'un marché de gros et abattoir	4,40	4,70	9,10
3	2	Construction d'une gare routière	4,30	4,50	8,80
9	3	Etude sur l'assiette fiscale	4,30	4,30	8,60
10	4	Régularisation et assainissement du foncier communal	3,80	4,00	7,80
12	5	Amélioration des services de transport urbain	3,40	4,00	7,40



Axe stratégique 2 : Assurer une extension urbaine équilibrée, et préserver le potentiel naturel

N° ETC	N° Priorisation	Désignation des projets	Urgence	Importance	Total/10
12	1	<i>Création de la décharge publique intercommunale.</i>	4,50	4,75	9,25
1	2	<i>Elaboration du Plan de Déplacement Urbain</i>	4,20	4,60	8,80
5	3	<i>Renouvellement et amélioration de R.D.V de la Médina.</i>	3,89	4,67	8,56
7	4	<i>Mise à niveau des infrastructures des lotissements dégradés</i>	3,78	4,11	7,89
9	5	<i>Équipement des quartiers sous équipés</i>	3,33	4,44	7,77



Axe stratégique 3 : Valoriser le patrimoine historique et culturel et promouvoir l'amélioration de la formation de la population

N° ETC	N° Priorisation	Désignation des projets	Urgence	Importance	Total/10
21	1	Acquisition du ciné théâtre Avénida.	4,55	4,73	9,28
22	2	Création de postes de police de proximité	4,45	4,64	9,09
23	3	Construction d'une salle omnisport couverte	3,82	4,55	8,37
20	4	Equipement des plages municipales	3,55	4,36	7,91
2	5	Création d'un nouveau cimetière à la ville	3,27	4,55	7,82



Axe stratégique 4 : Renforcer les capacités participatives de la société civile locale et garantir l'ouverture de la commune sur son environnement

N° ETC	N° Priorisation	Désignation des projets	Urgence	Importance	Total/10
1	1	Construction du siège de la commune	4,09	4,73	8,82
5	2	Étude sur les systèmes de gestion interne de la commune	3,64	4,27	7,91
2	3	Médiatisation de la commune	3,50	4,20	7,70
6	4	Construction du siège du BMH	3,40	4,30	7,70
3	5	Élaboration d'un plan de formation au profit des cadres et fonctionnaires de la commune	3,36	3,82	7,18



TITRE II : RECOMMANDATIONS CONCERNANT LE SYSTEME DE GESTION DE LA COMMUNE

A. AU NIVEAU DES DOMAINES DE FONCTIONS – SUPPORT

1. Gestion budgétaire

Une formation est nécessaire pour le personnel en charge de cette fonction pour lui permettre de s'enquérir des outils de la programmation et de la planification, d'études préliminaires des projets et de suivi d'exécution.

2. Gestion des ressources financières

Une étude spécifique devrait être entreprise par la commune dans le but de se pencher plus en détail sur les différentes composantes de sa structure financière et de son arrêté portant taxes communales ainsi que sur les modalités de recouvrement pour améliorer ses ratios d'autonomie financière et de richesse fiscale.

Une même réflexion sera portée la gestion des charges de la commune dans le souci de rationaliser les dépenses de fonctionnement et d'améliorer son taux d'épargne propre pour disposer d'un budget d'équipement beaucoup plus important.

La gestion saine du patrimoine requiert :

- L'apurement de la situation juridique de certains biens immobiliers ;
- La réglementation des occupations du domaine public ;
- La programmation de crédits pour constituer L'assiette foncière nécessaire à la réalisation des équipements communaux;
- L'actualisation des loyers compte tenu de la valeur locative réelle des biens et résiliation des contrats de bail en cas de défaillance dans le paiement des loyers.



B. AU NIVEAU DES FONCTIONS DE PILOTAGE ET DE CONTROLE INTERNE

1. Modes de gestion des services communaux

Les principales recommandations concernent :

a. Le niveau des compétences

L'exercice adéquat des compétences par les services de l'administration de la commune suppose :

- Une structure organisationnelle de l'activité ;
- Une structure humaine adéquate en mesure de réaliser l'activité en respectant les impératifs de qualité ;
- Une adéquation poste/emploi pour faire correspondre le profil professionnel et personnel au profil de l'emploi à occuper ;
- Une évaluation objective et transparente des ressources humaines basée sur des objectifs cohérents et une évaluation de leur rendement sur la base des résultats obtenus ;
- La promotion des agents à partir de leur implication dans l'action de la commune et leur capacité à déployer des compétences pour réaliser les objectifs fixés ;
- La définition pour les employés et à l'ensemble des agents des activités et tâches qui leur incombent et clarifier ainsi les responsabilités et les domaines de compétences ;
- Eliminer les redondances et les doubles emplois constatées dans le processus global de l'administration communale ;
- Déconcentrer les activités actuellement entre les mains de certaines personnes pour éliminer le risque d'en faire des passages obligés ou des centres de blocage ;
- Ajourner les recrutements des agents publics, d'exécution et subalternes
- Renforcer les effectifs techniques et spécialistes en NTIC
- Réaliser une étude pour préparer un plan de formation ;



- Assurer une plus grande responsabilisation des chefs de divisions et une revalorisation de leur fonction, sur la base de fiches de poste précisant clairement leurs attributions, leur cadre de rémunération, leur rôle tant à l'égard des élus que de leur propre hiérarchie, doit être recherchée.

b. L'organigramme des services :

L'organisation actuelle des services communaux doit être commandée par :

- des critères objectifs : Distinction de 4 niveaux :
 - ✓ Niveau décisionnel : Bureau du conseil communal
 - ✓ Niveau stratégique : Secrétaire général de la commune
 - ✓ Niveau organisationnel : Divisions
 - ✓ Niveau opérationnel : Services
- Une homogénéité au niveau des structures de l'organigramme ;
- Prévoir dans l'organigramme de la commune une structure qui se charge des compétences de la commune en matière d'animation économique,
- Revaloriser l'activité du BMH en dotant le service des moyens humains et matériels adéquats et par la réalisation d'une morgue municipale ;
- La gestion des équipements publics collectifs doit dépendre dans un premier temps de structures propres au niveau de l'organigramme des services qui sera en mesure d'examiner et de proposer les solutions définitives de leur gestion soit en gestion directe soit en gestion déléguée. Une gestion urbaine performante suppose un personnel qualifié et de moyens suffisants en plus d'une revitalisation de l'administration qui passe par :
 - Une clarification des circuits de décision ;
 - Une véritable politique de formation aux métiers de l'urbain ;
 - La valorisation des personnels aux métiers du service public.



Cette sensibilisation est d'autant plus nécessaire que les nouvelles modalités de gestion des services collectifs (délégations pour les déchets, les transports, la propreté ...) exigent des compétences nouvelles en matière de contrôle des opérateurs et d'analyse des résultats obtenus.

- Enfin, il importe d'améliorer la transversalité par la création de services compétents au niveau du Secrétaire général de la commune : affaires juridiques chargée de suivre les contentieux et d'exercer une veille juridique, affaires courantes du conseil et des commissions, orientations stratégiques et planification, communication interne et externe.

2. Système de contrôle interne

Parfaire le dispositif de contrôle interne au sein des services de la commune suppose que les zones de fragilité soient redressées, par :

- La création d'une structure dédiée au contrôle de gestion ou au suivi-évaluation pouvant rendre compte régulièrement des performances et servant ainsi d'aide au pilotage des programmes ;
- L'organisation des responsabilités de manière structurée par à une définition claire des missions et le respect des principes de la séparation des tâches ;
- La sécurisation des processus en place par les mesures de contrôle hiérarchique et mutuel prévues par la réglementation en vigueur ;
- L'institution d'un manuel des procédures, pour formaliser toutes les procédures administratives qui, dans le cadre d'une politique volontariste de délégation de service public, se sont complexifiées.
- L'instauration d'une gestion dynamique des ressources humaines (GRH) avec la mise au point de quelques outils (référentiel des emplois et des compétences, fiches de poste, etc.) pour suppléer à la gestion administrative du personnel ;
- L'accroissement de l'effort d'informatisation des diverses structures de la commune pour l'adapter aux besoins urgents des services et des citoyens.



3. Système de coordination et de communication

La mission d'animation et de coordination incombant au secrétaire général peut être revalorisée, eu égard à la compétence et l'expérience du titulaire du poste.

Cette mission mérite d'être explicitée eu égard à une lecture positive et fructueuse des dispositions de l'article 54 bis de la Charte Communale.

Le but étant de responsabiliser le Secrétaire Général de la commune et de limiter les ingérences diverses dans la gestion administrative des services de la commune et de lui permettre d'exercer le rôle de coordination de manière efficace.

Favoriser une meilleure articulation des compétences administratives existantes implique de renforcer le secrétariat général, en donnant au titulaire du poste un rôle de coordinateur de l'action administrative en prise directe avec les responsables des divisions, en lui permettant de disposer des études et des réflexions nécessaires et de toutes les cellules chargées de la prospective.

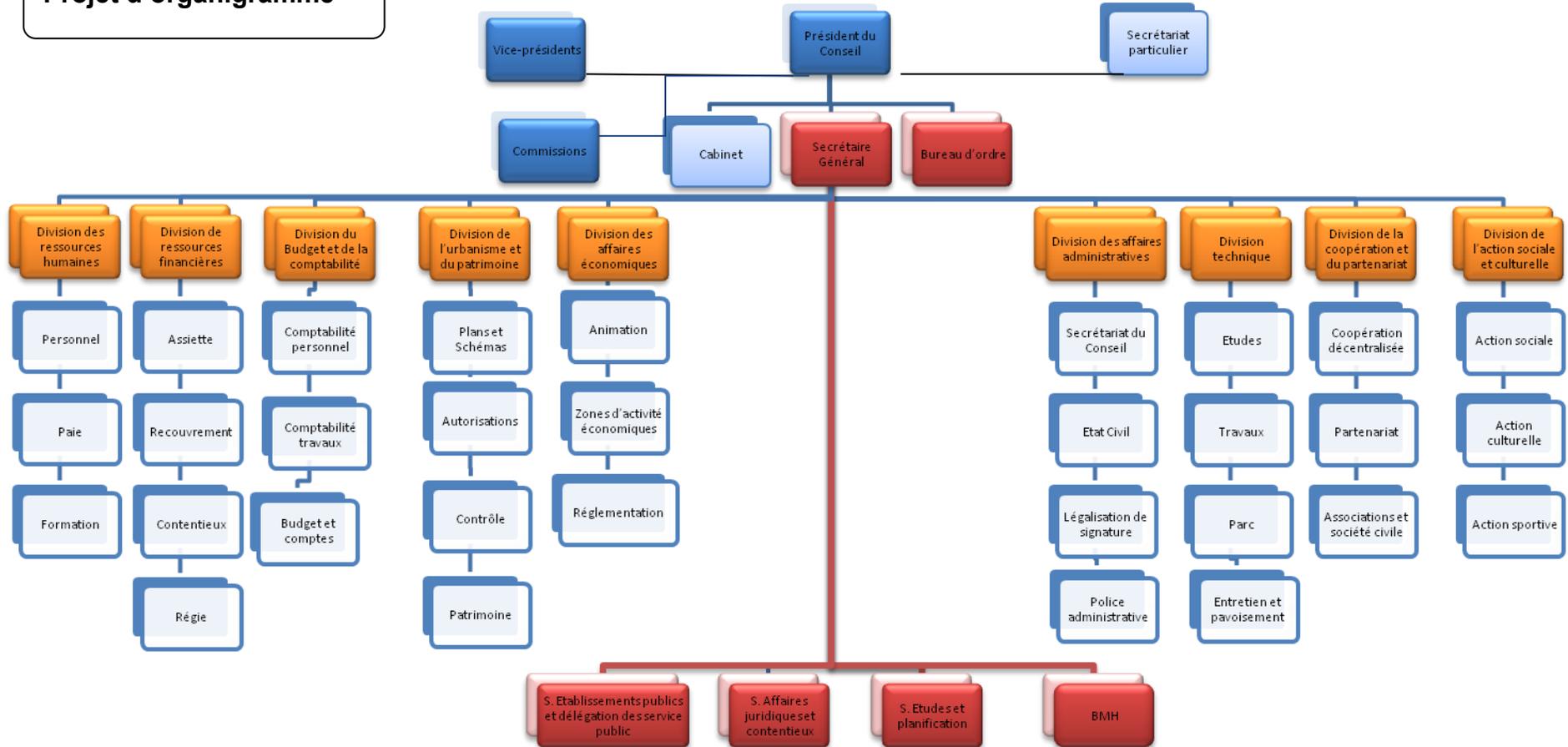
Afin de donner au Secrétaire général un rôle d'impulsion, il apparaît indispensable de le décharger des tâches subsidiaires qui doivent pouvoir être assumées, à un niveau subalterne, par des chargés de mission à nommer parmi les effectifs d'administrateurs et d'administrateurs adjoints « sans fonction précise ».



Ministère de l'Intérieur
Wilaya de la Région Tanger-Tétouan
Commune Urbaine de LARACHE
PROJET : L'assistance de la commune urbaine de Larache
à l'élaboration du Plan Communal de Développement



Projet d'organigramme





TITRE III : FINANCEMENT ET PROGRAMMATION

i. FINANCEMENT MOBILISABLE

ANALYSE FINANCIERE RETROSPECTIVE :

Recettes globales (Fonctionnement et investissement) :

	2007	2008	2009	2010
RECETTES GLOBALES	64 985 185,65	55 850 075,57	71 595 774,56	68 831 074,58
RECETTES DE FONCTIONNEMENT	50 557 400,00	53 745 005,00	63 074 454,00	65 681 074,58
Fiscalité gérée par l'Etat	16 464 271,00	17 345 100,00	17 207 602,00	17.100.124,02
Recettes gérées par la commune	15 017 129,00	15 415 905,00	17 514 352,00	18.981.782,56
TVA	19 076 000,00	20 984 000,00	28 352 500,00	29.599.168,00
RECETTES D'INVESTISSEMENT	14 427 785,65	2 105 070,57	8 521 320,56	3 150 000,00
1- Recettes propres	2 272 785,65	40 070,57	7 181 320,56	-
2- Dotations d'équipement	12 155 000,00	2 065 000,00	1 340 000,00	3 150 000,00
3-Emprunts	0	0	0	-

Dépenses globales (Fonctionnement et investissement) :

	2007	2008	2009	2010
DEPENSES DE FONCTIONNEMENT	48 285 597,43	53 707 353,88	55 893 133,91	54 327 661,68
Personnel	27 585 171,10	31 961 825,29	32 835 454,85	32 770 406,69
Annuités d'emprunts	3 547 374,78	2 800 449,21	2 509 271,71	967 715,67
Frais de gestion	17 153 051,55	18 945 079,38	20 548 407,35	21 376 824,00
DEPENSES D'INVESTISSEMENT	542 894,16	377 825,43	3 712 787,23	14 295 460,44
EXCEDENT BRUT	4 984 099,12	7 397 479,09	16 714 601,30	21 101 384,56
REPORTS	2 712 295,94	7 357 408,52	9 533 280,74	10 868 168,00
EXCEDENT NET	2 271 803,18	40 070,57	7 181 320,56	10 233 216,56



Comportement de l'épargne brute

	2007	2008	2009	2010	
RECETTES COURANTES	50 557 400,00	53 745 005,0	61 074 454,00	65.681.074,58	
TVA	19 076 000,00	20 984 000,00	26 352 500,00	29.599.168,00	
Recettes propres	31 481 400,00	32 761 00500	34 721 954,00	36 081 906,58	
DEPENSES COURANTES	44 738 222,65	50 906 904,67	53 383 862,20	54 327 661,68	
Personnel	27 585 171,10	31 961 825,29	32 835 454,85	32 770 406,69	
Frais de gestion	17 153 051,55	18 945 079,38	20 548 407,35	21 557 254,99	
EPARGNE BRUTE	5 819 177,35	2 838 100,33	7 690 591,80	11 353 412,90	
Annuités	3 547 374,78	2 800 449,21	2 509 271,71	967 715,67	
Epargne nette	2 271 802,57	37 651,12	5 181 320,09	10 358 697,23	
EPARGNE CONVERTIBLE	1 107 967,10	529 968,94	5 243 201,73	8 115 014,65	
Plafond de 40%	36 898 545,22	21 498 002,00	22 720 509,89	25 304 714,16	
POTENTIEL D'ENDETTEMENT	4 431 868,40		20 972 806,92	32 460 058,60	
AUTOFINANCEMENT	1 107 967,10	529 968,94	5 243 201,73	8 115 014,65	
EPARGNE RESIDUELLE	1 163 835,47	567 620,06	61 881,64	2 243 682,58	
					moyenne
Evolution des recettes courantes en %		6,30%	13,63%	7,54%	9,15%
Evolution TVA en %		10%	25,58%	12,32%	15,96%
Evolution des recettes propres en %		4,06%	5,98%	3,91%	4,65%
Evolution des dépenses courantes en %		13,79%	4,86%	1,76%	6,80%
Evolution des dépenses du personnel en %		15,86%	2,73%	-0,19%	6,13%
Evolution des Frais de gestion en %		10,44%	8,46%	4,90%	7,93%



ANALYSE FINANCIERE PROSPECTIVE

Détermination du potentiel d'endettement et d'investissement :

	2011	2012	2013
RECETTES COURANTES	71 690 892,90	78 250 609,60	85 410 540,38
	9,15%	9,15%	9,15%
DEPENSES COURANTES	58 021 942,67	63 429 587,73	69 341 225,30
	6,80%	6,80%	6,80%
EPARGNE BRUTE	13 668 950,23	14 821 021,87	16 069 315,08
Annuités	492 424,14	5 952 904,14	9 297 528,14
Epargne nette	13 176 526,09	8 868 117,73	6 771 786,94
EPARGNE CONVERTIBLE	10 442 736,04	5 903 913,36	3 557 923,92
Plafond de 40%	28 183 933,02	25 347 339,70	24 866 688,01
POTENTIEL D'ENDETTEMENT	41 770 944,18	23 615 653,44	14 231 695,68
AUTOFINANCEMENT	10 442 736,04	5 903 913,36	3 557 923,92
EPARGNE RESIDUELLE	2 733 790,05	2 964 204,37	3 213 863,02
POTENTIEL D'INVESTISSEMENT	54 947 470,27	32 483 771,17	21 003 482,62
CUMUL D'INVESTISSEMENT	54 947 470,27	87 431 241,43	108 434 724,05

Sur la base des données budgétaires communiquées et de l'accroissement des recettes et des dépenses constaté durant les 4 derniers exercices, à savoir une moyenne de 9,15 % pour les recettes et de 6,80 % pour les dépenses, l'épargne brute croît régulièrement (16,069 MDH en 2013 contre 13,668 MDH en 2011); Cela permet de faire appel chaque année à des ressources d'emprunt et d'investir en moyenne 42,801 MDH par an.



La CU pourrait donc investir 108,434 MDH en 3 ans en mobilisant 79,618 MDH de ressources d'emprunt sur 3 ans (remboursable sur 15 ans), comme le montre le tableau ci-après :

Détermination des prêts mobilisables :

	2011	2012	2013
PRETS MOBILISABLES	41 770 944,18	23 615 653,44	14 231 695,68
PRETS MOBILISABLES CUMULES	41 770 944,18	65 386 597,62	79 618 293,30



ii. Programmation

Axe stratégique 1 : Promouvoir la modernisation de l'économie locale et renforcer l'identité maritime de LARACHE		Coût du projet	Source de financement	Programmation pluriannuelle					
N° Priorisation	Désignation des projets			2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	Construction d'un marché de gros et abattoir	23 043 590,00	Commune FEC	X	X	X	X		
2	Construction d'une gare routière	18 211 200,00	Commune FEC	X	X	X			
3	Etude sur l'assiette fiscale	A déterminer	A déterminer	A déterminer					
4	Régularisation et assainissement du foncier communal	A déterminer	A déterminer	A déterminer					
5	Amélioration des services de transport urbain	A déterminer	A déterminer	A déterminer					



Ministère de l'Intérieur
Wilaya de la Région Tanger-Tétouan
Commune Urbaine de LARACHE
PROJET : L'assistance de la commune urbaine de Larache
à l'élaboration du Plan Communal de Développement



Axe stratégique 2 : Assurer une extension urbaine équilibrée, et préserver le potentiel naturel		Coût du projet	Source de financement	Programmation pluriannuelle					
				2011	2012	2013	2014	2015	2016
N° Priorisation	Désignation du projet								
1	Création de la décharge publique intercommunale	A déterminer	Partenariat	A déterminer					
2	Elaboration du Plan de Déplacement Urbain	250 000,00	Commune	X					
3	Renouvellement et amélioration de V.R.D de la Ville	500 000,00	Commune et RADEEL	X	X				
4	Mise à niveau des infrastructures des lotissements dégradés	15 000 000,00	Partenariat Commune :25% RADEEL+AP+APDN	X	X	X	X		
5	Équipement des quartiers sous équipés	A déterminer	Partenariat	A déterminer					



Ministère de l'Intérieur
Wilaya de la Région Tanger-Tétouan
Commune Urbaine de LARACHE
PROJET : L'assistance de la commune urbaine de Larache
à l'élaboration du Plan Communal de Développement



Axe stratégique 3 : Valoriser le patrimoine historique et culturel et promouvoir l'amélioration de la formation de la population		Coût du projet	Source de financement	Programmation pluriannuelle					
				2011	2012	2013	2014	2015	2016
N° Priorisation	Désignation des projets								
1	Acquisition du ciné théâtre Avénida.	5 000 000,00	Partenariat Commune :50% +AP+ Aff. Culturelles	X					
2	Création de postes de police de proximité	400 000,00	Partenariat Commune : 50 % +Assemblée provinciale+ Conseil Régional	X	X				
3	Construction d'une salle omnisport couverte			1 ^{ère} tranche en cours de réalisation					
4	Equipement des plages municipales	2 000 000,00	Partenariat Commune : 20% +AP+APDN+Dép. Environnement	X	X	X	X		
5	Création d'un nouveau cimetière à la ville	500 000,00	Commune		X				



Ministère de l'Intérieur
Wilaya de la Région Tanger-Tétouan
Commune Urbaine de LARACHE
PROJET : L'assistance de la commune urbaine de Larache
à l'élaboration du Plan Communal de Développement



Axe stratégique 4 : Renforcer les capacités participatives de la société civile locale et garantir l'ouverture de la commune sur son environnement		Coût du projet	Source de financement	Programmation pluriannuelle						
N° Priorisation	Désignation des projets			2011	2012	2013	2014	2015	2016	
1	Construction du siège de la commune	A déterminer		A déterminer						
2	Étude sur les systèmes de gestion interne de la commune	A déterminer		A déterminer						
3	Médiatisation de la commune	A déterminer		A déterminer						
4	Construction du siège du BMH	700 000,00	Commune	X						
5	Élaboration d'un plan de formation au profit des cadres et fonctionnaires de la commune	500 000,00	Partenariat Commune : 80% +ONG+ Coopération	X	X	X	X			



BANQUE DE PROJETS

N° ETC	N° Priorisation	Désignation des projets	Urgence	Importance	Total/10
Axe stratégique 1 : Promouvoir la modernisation de l'économie locale et renforcer l'identité maritime de LARACHE					
14	6	Etude sur le devenir du foncier de l'actuel marché de gros, abattoir, gare routière et la décharge publique	3,00	3,78	6,78
1	7	Construction des marchés de proximité	2,17	3,67	5,84
5	8	Création d'une plate forme pour l'organisation des activités et professions	2,40	3,10	5,50
11	9	Surélévation du marché place CHOUHADA	2,22	2,89	5,11
13	10	Création d'un camping municipal	1,78	3,00	4,78
8	11	Construction d'un ensemble artisanal à haut niveau	1,90	2,60	4,50
7	12	-Elaboration du P.A.T (pays d'accueil touristique)	1,80	2,60	4,40
4	13	Création d'une plate forme pour les investissements- offshoring	1,89	2,22	4,11
6	14	Elaboration du plan local pour l'organisation des activités économique et professionnelles	1,60	2,30	3,90
Axe stratégique 2 : Assurer une extension urbaine équilibrée, et préserver le potentiel naturel					



Ministère de l'Intérieur
Wilaya de la Région Tanger-Tétouan
Commune Urbaine de LARACHE
PROJET : L'assistance de la commune urbaine de Larache
à l'élaboration du Plan Communal de Développement



N° ETC	N° Priorisation	Désignation des projets	Urgence	Importance	Total/10
4	6	Étude et mise à niveau du réseau de l'éclairage public	3,44	4,22	7,66
10	7	Projet d'une voie de contournement	3,22	4,22	7,44
8	8	Aménagement de la forêt urbaine HYPICA et HOSTAL	3,33	4,00	7,33
3	9	Élaboration d'une étude sur l'environnement	3,22	4,00	7,22
11	10	Dédoublement de la RP1 Larache Ksar el kébir	2,89	3,67	6,56
13	11	Création des toilettes publiques	2,70	3,70	6,40
2	12	Elaboration des études de la corniche conformément aux termes du Plan d'aménagement de la ville et du Plan d'aménagement sectoriel de la Médina.	3,00	3,20	6,20
6	13	Amélioration et embellissement du mobilier urbain en partenariat avec les artistes peintres de la ville	2,44	3,11	5,55
Axe stratégique 3 : Valoriser le patrimoine historique et culturel et promouvoir l'amélioration de la formation de la population					
7	6	Création d'une maison des jeunes, série A	3,27	4,27	7,54
9	7	Amélioration des établissements d'enseignement public	3,27	4,27	7,54
18	8	Création d'une bibliothèque municipale	3,36	4,18	7,54



Ministère de l'Intérieur
Wilaya de la Région Tanger-Tétouan
Commune Urbaine de LARACHE
PROJET : L'assistance de la commune urbaine de Larache
à l'élaboration du Plan Communal de Développement



N° ETC	N° Priorisation	Désignation des projets	Urgence	Importance	Total/10
1	9	Restauration des murailles de la Medina, places et borjs	3,27	4,18	7,45
15	10	Création d'une maison du marin	3,27	3,73	7,00
13	11	Organisation d'un festival culturel – économique – touristique de Larache	2,82	3,73	6,55
17	12	Création du musée archéologique	2,73	3,82	6,55
4	13	Constructions des institutions de proximité (maison du citoyen...)	2,91	3,55	6,46
8	14	Création d'une Zone de loisir et de distraction face au site archéologique Lixus	2,73	3,73	6,46
5	15	Construction de terrains de sport de proximité	2,73	3,64	6,37
3	16	Aménagement de l'espace BAB AL BAHR conformément aux termes -du Plan d'Aménagent Sectoriel de la Medina	2,82	3,55	6,37
16	17	Création du musée maritime	2,73	3,27	6,00
12	18	Création d'un observatoire socioculturel	2,64	3,27	5,91
10	19	Lutte contre l'analphabétisme	2,55	3,27	5,82
6	20	Création d'une école d'arts et métiers	2,55	3,09	5,64
14	21	Mise à niveau des établissements d'assistanat social	2,55	3,00	5,55



Ministère de l'Intérieur
Wilaya de la Région Tanger-Tétouan
Commune Urbaine de LARACHE
PROJET : L'assistance de la commune urbaine de Larache
à l'élaboration du Plan Communal de Développement



<i>N° ETC</i>	<i>N° Priorisation</i>	<i>Désignation des projets</i>	<i>Urgence</i>	<i>Importance</i>	<i>Total/10</i>
11	22	<i>Création d'un centre de psychiatrie</i>	2,27	3,09	5,36
19	23	<i>Création d'un centre culturel jean genet</i>	1,64	2,64	4,28
<i>Axe stratégique 4 : Renforcer les capacités participatives de la société civile locale et garantir l'ouverture de la commune sur son environnement</i>					
4	6	<i>Renforcement des capacités des ONG</i>	2,73	3,45	6,18
7	7	<i>Création d'un centre de documentation</i>	2,55	3,55	6,10