Royaume du Maroc



Ministère de l'Intérieur
Direction Générale des Collectivités Locales

Plan d'action de la commune
Guide méthodologique

Processus d'élaboration et de suivi-évaluation

Collection Guide de l'élu

2019

Royaume du Maroc



Ministère de l'Intérieur
Direction Générale des Collectivités Locales

Plan d'action de la commune
Guide méthodologique

Processus d'élaboration et de suivi-évaluation

2019

Dans la même collection :

- Plan communal de développement (2010)
- Programmation urbaine et architecturale des équipements publics communaux à usage administratif, social, culturel et sportif (2012)
- Guide des élus des régions (2016)
- Guide des élus des préfectures et provinces (2016)
- Guide des élus des communes (2016)
- Manuel des procédures de mise en place, de fonctionnement et de suivi des instances de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre des communes (2017)
- Guide des procédures de gestion des pétitions au niveau des Régions (2018)
- Guide des procédures de gestion des pétitions au niveau des Préfectures et Provinces (2018)
- Guide des procédures de gestion des pétitions au niveau des Communes (2018)

Dépôt légal : 2019MO2712
ISBN : 978-9954-9626-3-3
ISSN série guide de l'élu : 5515-2028

Liste des sigles et acronymes

IEECAG	Instance de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre
PAC	Plan d'action de la commune
PCD	Plan communal de développement
PDP	Programme de développement de la préfecture ou de la province
PDR	Programme de développement de la région
SIC	Système d'information communal
SIP	Système d'information préfectoral/provincial
SIR	Système d'information régional
SNDD	Stratégie nationale du développement durable

Sommaire

Contexte et cadrage 8

Dispositions générales 10

Partie I : Cadre de référence et organisationnel de l'élaboration du PAC 12
I.1. Référentiels juridiques 12
I.2. Cadre organisationnel : structures, instances et mécanismes du PAC 14

Partie II : Phase d'élaboration du PAC 17
II.1. Préparation et lancement 20
II.2. Phase I : Réalisation du diagnostic des besoins, des potentialités 26
II.3. Phase II : Fixation des priorités de développement de la commune 32
II.4. Phase III : Détermination et sélection des projets et des activités prioritaires 35
II.5. Phase IV : Évaluation des ressources et des dépenses prévisionnelles des 3 premières années 39
II.6. Phase V : Formulation du document du projet PAC et système de suivi 45
II.7. Adoption du projet relatif au PAC 50

Partie III : Mesures transversales : genre, environnement, SIC, communication, gouvernance, plaidoyer et mobilisation des ressources 52
III.1. Approche genre et dimension environnementale et développement durable 52
III.2. Système d'Information Communal 59
III.3. Plan de communication 62
III.4. Aspects relatifs à la gouvernance 64
III.5. Plaidoyer et mobilisation des ressources 68

Annexes 70

Tableaux
Tableau 1 : Structures et instances concernées par l'élaboration du PAC 15
Tableau 2 : Calendrier de réalisation du PAC 25
Tableau 3 : Analyse des groupes ciblés par la communication spécifique au processus PAC 63
Tableau 4 : Aspects relatifs à la gouvernance 65
Tableau 5 : Méthodologie de mobilisation des ressources financières pour la réalisation du PAC 68

Figures

Figure 1 : Phases d'élaboration du PAC 18
Figure 2 : Différentes étapes et phases d'élaboration du PAC 19
Figure 3 : Opérations de préparation et de lancement 24
Figure 4 : Réalisation du diagnostic des besoins et des potentialités 31
Figure 5 : Établissement et classification des priorités de développement de la commune 34
Figure 6 : Choix des projets et des activités prioritaires 38
Figure 7 : Analyse de la situation financière 41
Figure 8 : Études de faisabilité 42
Figure 9 : Programmation 43
Figure 10 : Phase relative aux estimations budgétaires des ressources et des dépenses pour trois ans 44
Figure 11 : Questions spécifiques au suivi 48
Figure 12 : Phase de formulation du document de projet et du système de suivi 49
Figure 13 : Phase d'approbation du document PAC 51

Annexes

Annexe 1 : Matrice relative à la collecte des propositions de la population lors des forums et séminaires de dialogue et de consultation 70
Annexe 2 : Dimensions d'analyse genre pour identifier, analyser et caractériser les inégalités existantes dans les communes 71
Annexe 3 : Indicateurs permettant un diagnostic sensible au genre 73
Annexe 4 : Matrice du PAC pour 6 années 75
Annexe 5 : Matrice du PAC pour 3 années 75
Annexe 6 : Modèle de plan du document PAC 76
Annexe 7 : Modèle du cadre logique 77
Annexe 8 : Modèle du tableau de suivi des activités 77
Annexe 9 : Modèle du tableau de l'actualisation des indicateurs de suivi des activités 77
Annexe 10 : Tableau récapitulatif des différentes phases d'élaboration du PAC 78
Annexe 11 : Matrice du plan de communication pour la préparation et l'élaboration du PAC 81
Annexe 12 : Matrice de catégorisation des projets du PAC en matière de sauvegarde sociale et environnementale 84
Annexe 13 : Fiche pour l' étude du Projet PAC par la commission du budget, des affaires financières et de programmation 85
Annexe 14 : Liste de contrôle genre (Check-list) 87
Annexe 15 : Glossaire des termes et concepts liés au genre 91
Annexe 16 : Principales indications bibliographiques 95

Contexte et cadrage

La première expérience de planification stratégique réalisée par les collectivités territoriales est intervenue dans le cadre de la charte communale de 2009 (loi 17-08).

Actuellement, cette pratique de planification stratégique territoriale s'inscrit dans un nouveau cadrage juridique consacré par les trois lois organiques (111-14 ; 112-14 ; 113-14) qui définissent les compétences des collectivités territoriales.

Ces lois contiennent en substance des dispositions relatives aux trois catégories de programme :

- le Programme de Développement de la Région (PDR) ;
- le Programme de Développement de la Préfecture ou de la Province (PDP) ;
- le Plan d'Action de la Commune (PAC).

L'analyse comparative du Plan Communal de Développement (PCD), instauré par la charte communale de 2009, et du PAC fait apparaître les points de ressemblance et les points de divergence suivants :

Au niveau organisationnel

- Le dispositif juridique organique actuel a consacré plusieurs articles au PAC, soit environ une dizaine de dispositions, alors que le texte précédent n'a réservé qu'un seul article au PCD.
- Le PAC occupe une place importante dans la loi organique qui prévoit des dispositions fixant :
  - les compétences propres de la commune, les compétences du Président et les compétences du Conseil communal ;
  - les mécanismes de programmation pluriannuelle ;
  - les mécanismes de dialogue et de concertation.

Au niveau des principes de planification

- La loi organique de la commune marque le passage d'un Plan Communal de Développement à un Plan d'Action de la Commune défini selon les orientations précises suivantes :
  - intégrer les politiques publiques et les stratégies de l'État dans les domaines des services de proximité ;
  - converger et se mettre en cohérence avec les objectifs prioritaires du PDR et du PDP ;
  - prendre en considération les possibilités existantes et les potentialités mobilisables par la commune ;
  - tenir compte des engagements concertés entre la commune et les autres collectivités territoriales, les instances, les entreprises et les établissements publics ainsi que les secteurs économiques et sociaux représentés au sein de la commune.

Au niveau méthodologique

- La préparation et l'élaboration du PAC intègrent les mêmes processus et approches que le PCD à savoir :
  - le diagnostic, l'évaluation des potentialités et la fixation des priorités ;
  - les approches transversales : la démarche participative, l'approche genre et la portée environnementale de la planification, etc.

Au niveau de la programmation

- Le PAC fait l'objet d'une programmation budgétaire pluriannuelle, ce qui permet à la commune de disposer d'une vision de développement à traduire à travers des actions concrètes réalisées sur une durée de 6 années.

Au niveau de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation

Contrairement au PCD, la loi organique prévoit des dispositions relatives à :

- l'obligation de la commune d'exécuter le PAC tel qu'il a été établi et approuvé ;
- la nécessité pour la commune de se doter d'un système de suivi-évaluation permettant de mesurer les résultats obtenus en rapport avec les objectifs fixés ainsi que les effets et les retombées sur les bénéficiaires des projets prévus dans le PAC.

Dispositions générales

Le présent guide du PAC prend en considération l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires et introduit les nouveautés relatives aux rôles des communes dans le développement local ainsi que les orientations pratiques en matière de planification et de programmation communale.

Ce guide présente des outils simples et adaptés permettant de conduire l'ensemble des processus de préparation, d'élaboration et de suivi-évaluation du PAC, sous la responsabilité des instances de gouvernance de la commune et dans le cadre de l'exercice de leurs attributions, telles que définies par les textes juridiques et réglementaires en vigueur.

OBJECTIFS DU GUIDE

Ce guide porte sur la méthodologie de l'élaboration du PAC conformément aux décrets n° 2.16.301, n° 2.16.307 et n° 2.17.306.

Pour faciliter l'opérationnalisation, conformément aux dispositions de la loi organique n° 113-14 relative à la commune, il propose des outils et des canevas permettant de formuler le document du PAC.

Dans ce sens, le guide a pour objectif de définir avec précision les processus d'élaboration du PAC à travers cinq grandes phases, tout en intégrant, de façon transversale, l'approche genre, la dimension environnementale et de développement durable dans :

- la réalisation du diagnostic des besoins et des potentialités ;
- la fixation des priorités de développement de la commune ;
- la détermination et la sélection des projets et des activités ;
- l'évaluation des ressources et des dépenses prévisionnelles des trois premières années ;
- la formulation du document de PAC ;
- la mise en place du système de suivi et l'approbation du projet relatif au PAC

DESTINATAIRES DU GUIDE

Ce guide est un outil destiné aux acteurs locaux responsables des processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi-évaluation du PAC. Il s'adresse aux décideurs mais aussi aux cadres et techniciens de la commune et aux principaux partenaires notamment les services déconcentrés et les membres d'associations et d'organisations de la société civile…

CONTENU DU GUIDE

Le guide s'articule autour de trois parties :

- **la première partie** présente le cadre juridique et organisationnel de référence pour l'élaboration du PAC. Elle définit les principes et précise les structures et les instances de gestion ;

- **la deuxième partie** décrit les phases et les processus d'élaboration du PAC et de son suivi-évaluation. Chacune de ces phases est déclinée en objectifs, en résultats attendus et en activités. Les conditions préalables, les méthodes, techniques et outils de réalisation sont également présentés ;
- **la troisième partie** définit les mesures transversales permettant de garantir la réussite du PAC et son alignement avec la loi organique n° 113-14 relative à la commune. Il s'agit notamment de : i) l'approche genre ; ii) la dimension environnementale et du développement durable et de la gestion des risques ; iii) le système d'information communal ; iv) le plan de communication ; v) les principes et actions de gouvernance ; vi) la mobilisation des ressources et vii) le déploiement du système de contrôle.

Partie I : Cadre de référence et organisationnel de l'élaboration du PAC

Le PAC est le document de référence pour la programmation des projets et des activités prioritaires de la commune visant à produire des services de proximité au profit des citoyen(ne)s.

En tant que compétence propre de la commune, le PAC est élaboré durant la première année du mandat du Conseil communal. Il prévoit, pour une période de six ans, les actions de développement que la commune envisage de réaliser sur son territoire.

Il est mis en œuvre, suivi, actualisé et évalué sous la supervision du Président du Conseil (articles 78 à 82, loi n° 113-14, chapitre II, section première).

Étant un outil de développement, le PAC définit, sur la base d'un diagnostic, les besoins et les priorités de la commune. Il comporte une évaluation de ses ressources et de ses charges.

Le PAC est élaboré selon une démarche participative intégrant **l'approche genre et la dimension environnementale et de développement durable.** Il est aussi établi conformément à un référentiel juridique. Il s'appuie sur un cadre organisationnel et sur des approches et des principes d'action bien définis.

I.1. Référentiels juridiques

Le PAC trouve ses fondements dans trois référentiels juridiques : la Constitution de juillet 2011, la loi organique 113-14 relative à la commune, le décret n° 2.16.301 fixant la procédure d'élaboration du plan d'action de la commune, de son suivi, de son actualisation, de son évaluation et des mécanismes de dialogue et de concertation pour son élaboration, le décret n° 2.16.307 fixant le contenu de la programmation triennale du budget de la commune et les modalités de son élaboration et le décret n° 2.17.306 fixant les mécanismes et les outils nécessaires d'accompagnement de la commune en vue d'atteindre une bonne gouvernance dans la gestion de ses affaires et dans l'exercice des compétences qui lui sont dévolues.

A. Référentiel constitutionnel

Les dispositions constitutionnelles encadrent les missions, les rôles et l'organisation des Régions et des autres collectivités territoriales.

Les organes délibérants et décisionnels des collectivités territoriales (article 138) participent via des mécanismes de dialogue et de concertation (article 139) à l'élaboration et au suivi des politiques et des programmes de développement territorial (article 137).

Et ce dans la perspective d'œuvrer à :

- mobiliser tous les moyens disponibles pour faciliter l'égal accès des citoyen(ne)s aux conditions leur permettant de jouir des droits « aux soins de santé, à la protection sociale, à l'éducation, à la formation, au logement, au travail, aux fonctions publiques, à l'eau, au développement durable… » (article 31) ;
- « assurer l'effectivité des droits » (article 6).

Pour cela, les collectivités territoriales disposent des compétences et des moyens suivants :

- un pouvoir réglementaire pour l'exercice de leurs attributions (article 140) ;
- des ressources financières propres et affectées par l'État (article 141) ;
- le concours d'autres collectivités territoriales dans le cadre de la coopération (article 143) ;
- des moyens et des programmes mutualisés dans le cadre de groupements constitués à cette fin (article 144) ;
- une assistance des autorités locales en matière de mise en œuvre des plans et des programmes de développement (article 145).

B. Référentiel législatif et réglementaire

Les dispositions de la loi organique n° 113-14 définissent la procédure d'élaboration du PAC pour une durée de 6 années, sa validation, son suivi, son actualisation (à partir de la troisième année – article 80) et son évaluation (article 78).

Cette procédure est supervisée, dans ses différentes phases, par le Président du Conseil communal.

Les modalités d'établissement du PAC (précisées par l'article 6 du décret d'application de la loi relative aux communes n° 2.16.301 du 23 ramadan 1437 (29 juin 2016)) se déroulent en cohérence avec les orientations du Programme de Développement de la Région. Elles suivent une démarche participative et de coordination avec le gouverneur de la préfecture ou de la province, ou son intérimaire, en sa qualité de chargé de la coordination des activités des services déconcentrés de l'administration centrale (article 78).

Par ailleurs, l'établissement du PAC obéit à un processus comprenant :

- un **diagnostic** articulé autour de besoins et de potentialités identifiés, de priorités bien définies, de ressources évaluées et de dépenses prévisionnelles afférentes aux trois premières années ;
- une **programmation pluriannuelle** (articles 79 et 183) notamment triennale conforme à la réglementation prévue (décret n° 2.16.307 fixant le contenu du budget de la commune et les modalités de son élaboration).

Dans ce cadre, la commune assume sa mission de planification selon des méthodes efficaces comprenant notamment la définition des fonctions, l'élaboration d'un manuel des procédures, un système de gestion par objectifs, un système de suivi des projets et des programmes (avec des objectifs précis et des indicateurs de résultats) (article 271).

À cette fin, l'administration, les collectivités territoriales de niveau supérieur, les entreprises et les établissements publics communiquent à la commune les documents disponibles relatifs aux projets d'équipement prévus sur le territoire de la commune (article 82).

En matière d'égalité de genre les dispositions de la loi organique n° 113-14 relative aux communes, prévoient :

- la création d'entités consultatives en partenariat avec la société civile dénommées « Instances équité, égalité des chances et approche genre » (art. 120) ;
- l'élaboration du Plan d'Action des Communes (art. 78) tenant compte de l'approche genre ;
- la prise en considération de l'aspect genre lors de la fixation des objectifs des programmes ou projets inscrits dans le budget et lors de la définition des indicateurs chiffrés devant permettre de mesurer les résultats escomptés (art. 158).

Par ailleurs, le décret d'application de la loi relative aux communes n° 2.16.301 fixant la procédure d'élaboration du PAC, de son suivi-évaluation et de son actualisation associe l'Instance de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre (IEECAG) au processus d'élaboration, de mise en œuvre, de suivi-évaluation du PAC et de son actualisation après la troisième année.

Concernant la prise en compte de l'environnement et du développement durable dans l'élaboration du PAC, la loi-cadre n° 99-12 portant Charte nationale de l'environnement et du développement durable, a été déclinée dans la Stratégie nationale du développement durable (SNDD) 2016-2030 qui compte le principe de territorialité parmi ses principes directifs, en vue de favoriser la mobilisation des acteurs territoriaux au profit d'un développement humain, durable et équilibré des territoires. D'autre part, la SNDD stipule l'importance d'assurer l'appropriation des orientations qu'elle fixe par les différents niveaux territoriaux. Pour cela l'objectif n° 9 prévoit l'inscription des collectivités territoriales dans une démarche de développement durable conformément à la SNDD.

I.2. Cadre organisationnel : structures, instances et mécanismes du PAC

La Constitution de juillet 2011 prévoit la participation de la population à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des programmes de développement, à travers :

- les dispositions de l'article 13 concernant la création d'instances de concertation à cet effet ;
- les dispositions de l'article 136 portant sur l'organisation territoriale du Royaume qui assure la participation des populations concernées à la gestion de leurs affaires ;
- les dispositions de l'article 139 relatives aux mécanismes participatifs de dialogue et de concertation dans les collectivités territoriales.

A. Structures et instances du PAC

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des différentes instances, des acteurs et parties prenantes du PAC et clarifie leurs rôles respectifs. Leurs rôles et responsabilités nécessitent

un accompagnement constant et des conditions permettant de rendre plus opérationnelles toutes les dispositions relatives à l'exécution et à la mise en œuvre du PAC (loi organique n° 113-14 relative à la commune et décret n° 2-16-301).

Tableau 1 : **Structures et instances concernées par l'élaboration du PAC**

Instances/Structures	Rôles/Responsabilités
Le Président du Conseil communal	• Préparation et élaboration du PAC (article 78, loi n° 113-14). • Exécution du PAC (article 94, loi n° 113-14).
Le Conseil communal	• Délibération (article 92, loi n° 113-14).
Commissions permanentes du conseil : – Commission du budget et des affaires financières et de la programmation ; – Commission des services publics et prestation de services.	• Concertation et proposition de points de vue. • Assistance technique.
Instance de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre	• Concertation et proposition de points de vue pour la prise en compte effective de l'égalité de genre à toutes les étapes du PAC.
Commission sur l'environnement	• Examen des questions relevant de son champ d'action.
Le Gouverneur de la préfecture ou de la province	• Assistance technique pour : – disposer des données et des indicateurs nécessaires à l'élaboration du PAC ; – documentation relative aux projets programmés ou réalisés sur le territoire de la commune par les structures et les institutions publiques • Coordination avec les autres collectivités territoriales. • Visa apposé sur le PAC (à l'exception des communes des méchouars[1]).
Les services déconcentrés des administrations centrales de l'État et des organismes publics (à travers le gouverneur)	• Mettre à la disposition les informations, les données et les indicateurs ainsi que les documents nécessaires lors de la phase de diagnostic (article 9, décret n° 2-16-301). • Mobilisation des ressources relevant des services déconcentrés pour participer à la préparation et l'élaboration du PAC (article 9, décret n° 2-16-301).

B. Mécanismes de dialogue et de concertation

Conformément aux dispositions constitutionnelles, le PAC est établi selon des mécanismes de dialogue et de concertation (article 119) et selon une approche participative qui permet aux citoyen(ne)s, aux organisations (à vocation socio-économique et professionnelle) de s'impliquer dans les différentes phases du PAC.

Autrement dit, lors de son élaboration, les citoyen(ne)s ainsi que les organisations de la société civile contribuent à l'analyse du diagnostic et proposent des solutions et des points de vue pour améliorer le devenir de leur commune.

[1] Aricle 114 de la loi n° 113-14 : Les délibérations des communes des méchouars, quel que soit leur objet, ne sont exécutoires qu'après approbation du ministre de l'Intérieur ou de la personne délégué par lui à cet effet.

Cette participation revêt une double portée :

- la première consiste à accorder une place capitale à la représentativité des habitants de la commune, c'est-à-dire des hommes et des femmes, quels que soient leur âge, leur niveau socio-économique, leur niveau de scolarisation, leur lieu d'habitation et/ou leur situation de handicap ;
- la deuxième est de rendre plus effectif le rôle consultatif et de proposition de l'IEECAG pour la prise en compte de l'égalité de genre à chaque phase de l'élaboration du PAC, mais aussi pour sa mise en œuvre et son suivi.

Dans ce cadre et sur la base des résultats obtenus à l'issue des ateliers, forums ou rencontres de dialogue et de concertation, le président de la commune et les élus/es locaux/locales définissent les priorités de développement de la commune.

Partie II : Phases d'élaboration du PAC

Le processus d'élaboration du PAC est composé de cinq phases successives, articulées comme suit :

Phase 1 : La réalisation du diagnostic des besoins et des potentialités ;

Phase 2 : La fixation des priorités de développement ;

Phase 3 : Le choix des projets et la définition des activités ;

Phase 4 : L'estimation des ressources et des dépenses prévisionnelles pour trois années ;

Phase 5 : La formulation du document de projet de plan d'action de la commune et la construction du système de suivi.

Le processus d'élaboration du PAC est précédé par une étape préalable de **préparation et de lancement. Il s'achève** par les opérations **de validation et d'approbation du PAC.**

Chacune des 5 phases centrales est présentée en prenant en considération : les objectifs, les activités, les conditions préalables, la méthode et les techniques de réalisation, les résultats attendus, les outils et les supports à utiliser.

Le guide présente également au niveau de chaque phase la démarche **d'intégration de l'approche genre et de l'environnement et du développement durable.**

Avertissement

Dans l'ensemble des figures de ce document, il est à noter que les formes (en pastille) correspondent :

- en **bleu** : à la nécessité d'intégrer l'approche genre dans l'activité en question ;
- en **vert** : à l'importance de prendre en compte, dans l'activité en question, la dimension environnementale et de développement durable.

Figure 1 : **Phases d'élaboration du PAC**

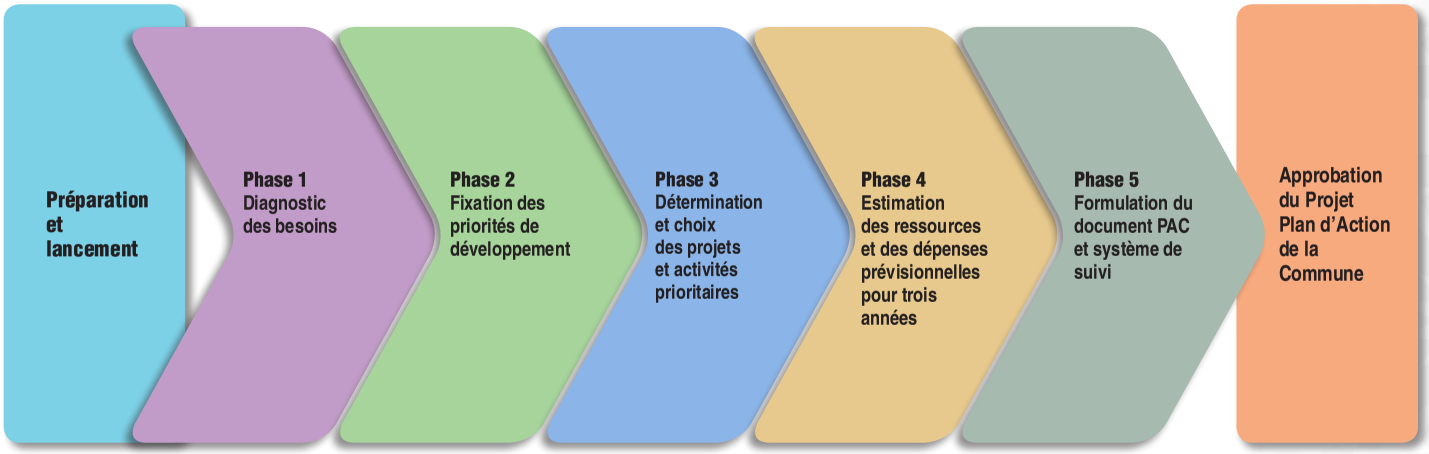
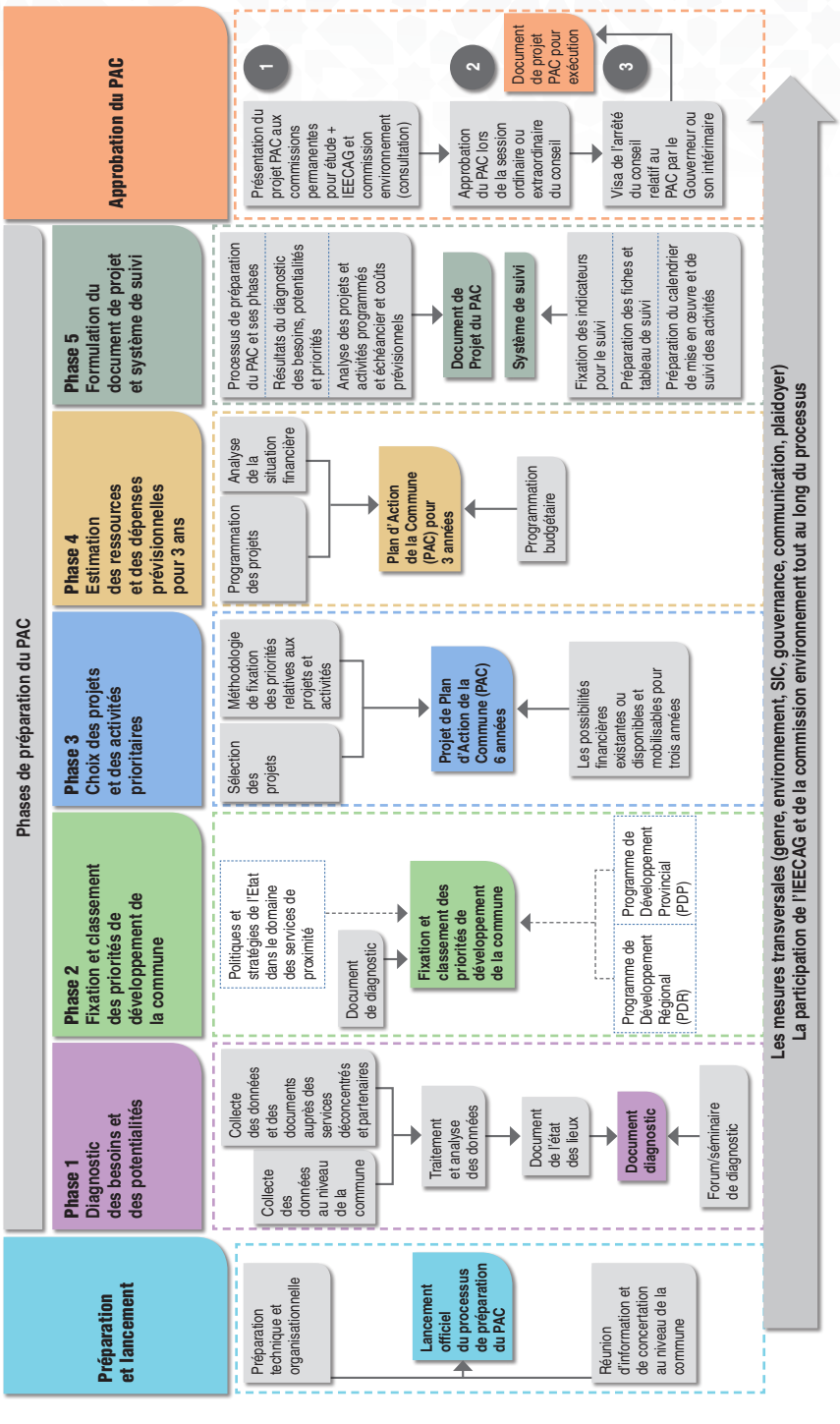


Figure 2: **Différentes étapes et phases d'élaboration du PAC**



II.1. Préparation et lancement

La préparation du PAC s'effectue dans le cadre d'une session ou de plusieurs sessions de travail présidées par le Président du Conseil communal avec la présence obligatoire des membres du bureau. Participent à ces sessions :

- les Présidents des commissions permanentes ;
- le Secrétaire du Conseil ;
- le Gouverneur de la préfecture ou de la province ou son représentant ;
- les responsables des services déconcentrés des administrations centrales (invités par le Gouverneur).

Le Président du Conseil peut inviter, à son initiative, toute autre personne dont il apprécie l'intérêt de la présence, y compris les membres de l'IEECAG.

1. Objectifs escomptés

Les opérations de préparation et de lancement consistent à mettre en place le cadre institutionnel, organisationnel et méthodologique nécessaire pour l'élaboration du PAC. Plus spécifiquement, il s'agit de :

- asseoir les conditions favorables à l'élaboration du PAC en y intégrant l'approche genre et la dimension environnementale et de développement durable ;
- s'engager à adopter ces approches dès les premières activités et tout au long du processus d'élaboration du PAC ;
- sensibiliser et mobiliser les acteurs locaux et leurs partenaires afin qu'ils participent et s'approprient les outils d'élaboration de la planification communale sensible au genre et intégrant la dimension environnementale et le développement durable.

2. Activités prévues

Les opérations de préparation et de lancement consistent en la mobilisation des capacités institutionnelles, techniques, de gestion, d'analyse et de planification pour établir le PAC intégrant le genre et l'environnement. Pour cela, les activités suivantes doivent être prévues :

S'agissant de l'approche genre

- Veiller à s'inscrire dans le cadre juridique national et les engagements internationaux et nationaux du Maroc pour l'égalité des genres.
- Mettre en place une équipe, composée de femmes et d'hommes, qui sera formée et sensibilisée en matière de genre.
- Mettre en place des mécanismes institutionnels permettant de maintenir un système de veille et de coordination effectif de la dimension genre, notamment l'Instance de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre (IEECAG).
- Renforcer les compétences (formation sur les principes et outils de l'approche genre) et les capacités managériales de la commune (organisation, mise en œuvre, pilotage, suivi) pour accompagner le processus d'intégration de l'approche genre dans le PAC.

- Lors de la session du Conseil, s'engager dans le processus d'élaboration du PAC à :
  1. lister et collecter les données désagrégées par sexe nécessaires à la réalisation du PAC ;
  2. réaliser un diagnostic des situations d'inégalité hommes-femmes à partir des données désagrégées pour identifier les situations d'inégalité hommes-femmes ;
  3. définir un plan d'action comprenant des programmes, des projets et mesures de lutte contre ces inégalités avec des objectifs chiffrés et déclinés dans le temps et des indicateurs d'impact et de réalisation ;
  4. allouer un budget à chaque programme, projet et mesure du plan d'action ;
  5. instaurer la réduction des inégalités hommes-femmes comme un objectif transversal et explicite.
- Les 5 dimensions d'analyse proposées pour identifier, analyser et caractériser les inégalités de genre existantes, ainsi que pour élaborer les projets de développement de la commune devant réduire les inégalités identifiées sont :
  - accès à l'éducation ;
  - accès à la santé
  - participation à la vie économique ;
  - sécurité des femmes ;
  - participation à la vie politique.

  L'accès aux infrastructures de base est étudié comme une cause transversale des inégalités entre les hommes et les femmes.
- Se référer à la méthodologie du Guide méthodologique pour l'élaboration de plans d'action communaux sensibles au genre à chaque étape de la programmation.

S'agissant de l'approche environnement et développement durable

Cette démarche requiert les activités suivantes :

- mettre en place la structure communale chargée de l'environnement (missions, composition et modalités de fonctionnement et composition) en y impliquant toutes les parties prenantes concernées ;
- informer, former et renforcer les capacités des membres de la structure communale chargée de l'environnement pour jouer son rôle (piloter, orienter et suivre le processus d'intégration de l'environnement dans la planification communale, tout en veillant à l'articulation avec les grandes orientations de niveau régional) et s'acquitter des tâches (sensibiliser, informer, former) prévues dans le cadre de la démarche ;
- mettre en réseau les parties prenantes concernées par l'intégration de l'environnement et ce, en lien avec les organes existants et opérationnels en matière de planification communale ;
- lors de la session du Conseil, s'engager dans le processus d'élaboration du PAC à :
  - collecter les données et informations sur les différentes composantes environnementales du territoire ;
  - élaborer et formuler les orientations pour intégrer la dimension environnement dans le processus de planification communale en tenant compte des compétences propres de la commune telles que stipulées dans l'article 83 (Création et gestion des services et équipements publics nécessaires à l'offre des services de proximité dans les domaines suivants : l'assainissement liquide et solide et les stations de traitement des eaux usées ; le nettoiement des voies et places publiques et la collecte des ordures ménagères et des déchets assimilés, leur transport à la décharge, leur traitement et leur valorisation, etc.)
  - prévoir les moyens nécessaires pour le pilotage de la démarche d'intégration de l'environnement.

3. Conditions préalables à réunir

Pour intégrer systématiquement l'approche genre, la dimension environnementale et le développement durable, il est nécessaire de s'assurer durant cette étape que :

- une note technique d'orientation en matière d'intégration du genre et de la dimension environnementale soit élaborée [2] ainsi qu'une note qui explicite et adapte les Objectifs du Développement Durable (ODD) pour les collectivités territoriales ;
- les parties prenantes (institutions publiques, secteur privé, société civile) soient sensibilisées, s'impliquent effectivement et s'engagent à s'organiser en réseau pour mutualiser les moyens et les efforts afin de mener une action collective d'élaboration du PAC en y intégrant les démarches genre et environnement.

4. Résultats attendus

Les principaux résultats et produits attendus de cette phase sont respectivement :

- la décision relative à l'élaboration du projet du PAC intégrant l'approche genre et la dimension environnementale et de développement durable prise et adoptée par le Conseil communal;
- l'IEECAG et l'entité communale chargée de l'environnement, dynamisées et opérationnelles ;
- la note technique d'orientation en matière d'intégration du genre et de l'environnement ainsi que celle sur l'adaptation des ODD à la commune élaborées et mises à la disposition des parties prenantes ;
- le calendrier de préparation du PAC fixé ;
- l'information du lancement officiel de l'opération d'élaboration du PAC ;
- le plan de formation pour l'intégration du genre, de l'environnement et du développement durable dans la planification communale élaboré, ainsi que des formateurs, disponibles et facilement mobilisables.

5. Outils et supports à utiliser

Les principaux outils et supports de cette étape sont les suivants :

- les textes juridiques (loi organique n° 113.14 relative à la commune, décret n° 2.16.301 relatif à la procédure d'élaboration du PAC, son suivi, son actualisation, son évaluation et ses mécanismes de dialogue et de concertation) ;

---

[2] Cette note devrait intégrer les éléments suivants :
- une liste des parties prenantes à intégrer dans les échanges / rencontre ;
- la collecte et l'utilisation de données quantitatives et qualitatives ;
- la liste des ressources disponibles ;
- la nature et le contenu des analyses à mener et leur niveau de priorité ;
- un guide des entretiens pour les rencontres-clés ;
- la liste des livrables à produire ;
- le phasage temporel des rencontres, des analyses et des livrables à produire.

- le guide méthodologique pour l'élaboration des plans d'actions communaux sensibles au genre[3] ;
- la note technique d'orientation en matière d'intégration du genre et de l'environnement élaborée ainsi que celle élaborée pour les Objectifs du Développement Durable ;
- des ateliers de sensibilisation et des modules de formation préparés ;
- des supports visuels et didactiques de communication pour l'animation, la sensibilisation et l'information sur la démarche environnement.

Avertissement

- Lors des séances de préparation, l'instance d'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre est associée en tant qu'organe consultatif (article 120, loi n° 113-14 et l'article 7 du décret n° 2-16-301).
- L'arrêté d'élaboration du PAC est affiché au siège de la commune, et communiqué au gouverneur de la préfecture ou de la province (art. 5, décret n° 2-16-301).
- Les rencontres de concertation avec la population et les organisations de la société civile doivent être réalisées pendant l'élaboration du PAC, conformément aux mécanismes de dialogue et de concertation mis en place par le règlement intérieur du Conseil de la commune (art. 7, décret n° 2-16-301).

[3] Ce guide, élaboré en partenariat entre la DGCL et ONU Femmes, présente les concepts de l'approche genre et leur application dans la réalisation des PAC. Il vise la réalisation de 3 objectifs principaux :

a. **clarifier la compréhension de l'approche genre et le sens de la planification territoriale sensible au genre ;**
b. **expliciter les étapes de la planification sensible au genre** et les outils nécessaires pour la réalisation d'un PAC ;
c. **définir les rôles et les obligations des intervenants dans le processus de planification territoriale** et leurs obligations pour garantir la prise en compte de l'approche genre dans la méthodologie de planification territoriale des communes.

Figure 3 : **Opérations de préparation et de lancement**

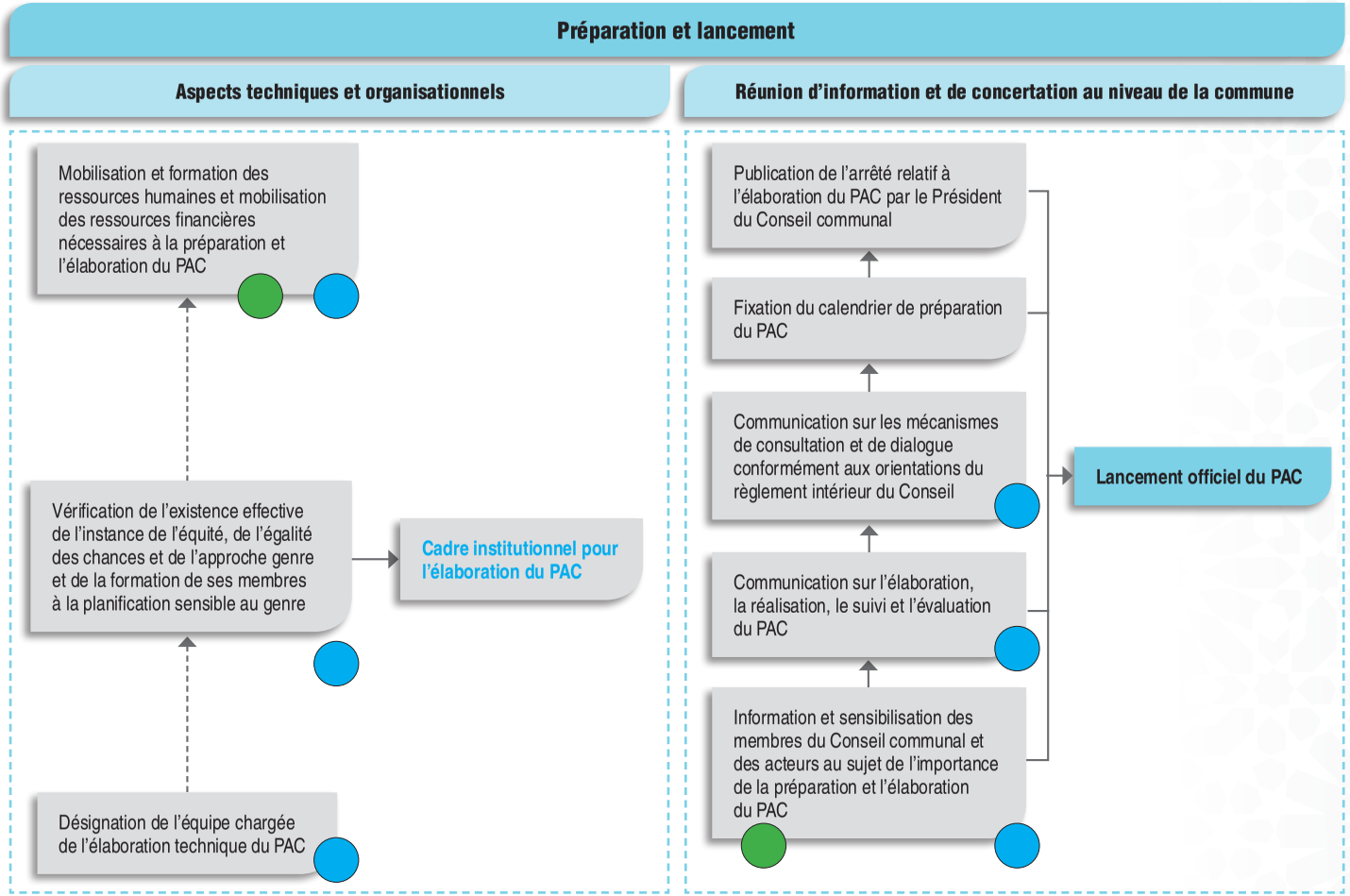


Tableau 2 : **Le calendrier de l'élaboration du PAC**

Processus de préparation du projet de PAC	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6
Opérations de préparation et de lancement						
Phase 1 : Diagnostic des besoins et des potentialités						
Phase 2 : Fixation des priorités de développement						
Phase 3 : Choix des projets et des activités						
Phase 4 : Estimation des dépenses prévisionnelles pour les trois prochaines années						
Phase 5 : Formulation du document du projet du PAC et du système de suivi						
Opération d'approbation						

Ce planning peut varier d'une commune à une autre en fonction, notamment, de son étendue territoriale, des problématiques vécues, etc.

II.2. Phase I : Diagnostic des besoins et des potentialités

Il s'agit durant cette phase de réaliser un diagnostic selon une approche participative et analytique (utilisation d'indicateurs et de données désagrégées par sexe, âge, lieu d'habitation, etc.), tout en identifiant et en expliquant les inégalités hommes-femmes relevées dans les cinq domaines d'analyse du genre (mentionnés p. 21 dans l'étape de préparation et lancement) et en se basant sur la prise en considération des enjeux environnementaux et du développement durable du territoire. Le diagnostic englobe également l'identification de solutions potentielles et d'actions possibles.

La réalisation de ce diagnostic nécessite de mobiliser les compétences nécessaires, de faire participer activement toutes les parties prenantes, d'impliquer les hommes, les femmes et les acteurs concernés dans l'analyse des problèmes et des solutions, et ainsi de favoriser leur participation à l'élaboration du PAC.

1. Objectifs escomptés

Cette phase poursuit un ensemble d'objectifs :

- recenser les projets programmés (ou bien prévus pour être programmés) par l'État et les autres organismes publics sur le territoire de la commune ;
- réaliser un état des lieux (par douar, quartier ou commune) orienté sur les domaines de compétences de la commune et un diagnostic participatif et analytique du territoire qui permettent de :
  - identifier les besoins, les potentialités et les opportunités de la commune,
  - identifier les inégalités existantes entre les hommes et les femmes à partir de l'analyse des données chiffrées désagrégées par sexe et des différents focus group organisés avec la population,
  - identifier les causes des inégalités existantes entre les hommes et les femmes à partir de l'analyse des données chiffrées désagrégées par sexe et des différents focus group organisés avec la population,
  - caractériser les éléments du capital naturel et intégrer les **enjeux environnementaux décisifs** dans la détermination des principaux atouts et contraintes du développement de la commune,
- identifier les pistes de solutions potentielles sur la base des priorités des populations de la commune dans les domaines des équipements publics communaux et des services de proximité.

2. Activités prévues

Le diagnostic des potentialités et des besoins de la commune est établi en s'appuyant sur le Système d'information communal (SIC). Des données quantitatives et qualitatives fiables sont recueillies et ensuite traitées dans le cadre du SIC.

Les activités à mettre en œuvre pour réaliser le diagnostic de la commune consistent à :

- identifier et dresser une liste de données à collecter pour les différents domaines couverts par le diagnostic et nécessaires à la prise en compte de l'approche genre, de la dimension environnementale et du développement durable ; dans la mesure du possible des données désagrégées par sexe sont à collecter pour chacun des domaines étudiés et spécifiquement pour les cinq dimensions d'analyse du genre retenues (voir étape précédente et exemple en annexe). Les données seront collectées auprès des différentes administrations concernées (à titre d'exemple, pour la dimension environnementale : agences de bassin hydraulique, Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification…) ;
- collecter et traiter les données, notamment en les intégrant dans le SIC ;
- produire et analyser les indicateurs-clés pour chacun des domaines couverts par le diagnostic et en particulier sur les interdépendances entre l'environnement et les autres composantes d'ordre économique, social et culturel ;
- réaliser des enquêtes participatives (forums, séminaires) sur les éléments importants de l'environnement naturel et sur les activités dominantes sur le territoire ;
- analyser les données sur les enjeux environnementaux du territoire selon une démarche intégrée et participative ;
- analyser les statistiques désagrégées par sexe pour faire ressortir les inégalités hommes-femmes, y compris par catégorie sociale (enfants/jeunes/vieux, riches/pauvres et/ou personnes en situation de handicap) et analyser l'évolution historique des indicateurs par sexe afin de comprendre si les inégalités se résorbent ou se creusent ;
- expliquer les causes des inégalités[4] constatées pour l'ensemble des indicateurs retenus ;
- organiser avec la population des ateliers inter-douars/quartiers ou des forums en impliquant des femmes et des hommes quels que soient leur âge, niveau socio-économique, niveau de scolarisation, lieu d'habitation et/ou situation de handicap afin de discuter, consolider et valider les données collectées et analysées, y compris en matière d'environnement et de gestion des risques (annexe 1) ;
- organiser une concertation avec la population et les parties prenantes qui porte sur :
  - la restitution aux acteurs locaux de l'état des lieux et des conclusions du diagnostic pour débat, enrichissement, appropriation et validation ;
  - l'identification de points forts et de points faibles, de contraintes et d'opportunités ;
  - la proposition de solutions appropriées aux besoins et demandes (actions de changement perçues et souhaitées) de la population.

[4] L'analyse des causes des inégalités diagnostiquées de manière quantitative doit être menée à travers la conduite d'entretiens et de focus groups avec les parties prenantes. Il est important d'identifier si la cause de l'inégalité relève ou non des prérogatives de la collectivité. Se référer au guide méthodologique pour l'élaboration des plans d'actions communaux sensibles au genre.

3. Conditions préalables

La réalisation de cette phase requiert au préalable :

- les conditions financières et logistiques ainsi que les ressources humaines pour collecter et traiter les données dans la mesure du possible désagrégées par sexe et les données relatives à l'environnement ;
- la participation effective de la population locale, des organisations et associations de la société civile opérant au sein du territoire de la commune, y compris l'IEECAG ;
- la formation des membres et intervenants des structures concernées (comité de pilotage du PAC) aux modalités et techniques de diagnostic participatif intégrant l'approche genre et les dimensions environnementale et de développement durable ;
- un effort d'appropriation des concepts, outils et méthodes se rapportant à l'identification et l'analyse des inégalités entre les sexes et leurs causes et les enjeux environnementaux et du développement durable du territoire.

Eléments-clés pour assurer l'intégration de l'approche genre dans le diagnostic :

- baser le diagnostic sur des indicateurs sexo-spécifiques pour identifier les inégalités existantes et sur des données qualitatives collectées grâce aux entretiens et focus groups ;
- analyser les évolutions historiques des indicateurs pour comprendre les tendances ;
- identifier clairement les inégalités hommes-femmes ainsi que leurs causes ;
- impliquer les femmes et la société civile dans l'exercice du diagnostic.

Enjeux environnementaux du territoire : diagnostic participatif et voies d'action possibles

Établissement d'un diagnostic participatif des enjeux environnementaux territorialisés qui servira de support de base pour la définition des priorités et l'identification des voies d'action possibles. Le contenu de ce diagnostic indiquera, pour chaque sous-système de l'environnement représentatif du territoire :

- les qualificatifs des enjeux environnementaux retenus ;
- les signes de leurs effets réels et/ou potentiels (négatif ou positif) ;
- les causes principales (activité humaine et/ou mode de consommation) ;
- la dimension spatiale (locale, régionale, nationale) ;
- la répartition temporelle (permanente, temporaire, cyclique) ;
- la nature des impacts réels ou potentiels (coût ou avantage) sur les hommes et les femmes ;
- le caractère réversible ou irréversible.

Priorisation des enjeux environnementaux du territoire

Le traitement des données doit mettre l'accent sur la question des priorités des enjeux environnementaux, eu égard aux stratégies et jeux d'acteurs sur le territoire (économie, social, culture, gouvernance). Il s'agit de cerner, selon la représentation des acteurs locaux et de leurs partenaires (publics, privés et associatifs), les enjeux environnementaux décisifs à long terme et qui configurent l'évolution future du territoire.

Ceci doit permettre de construire à l'échelle du territoire une représentation stratégique des enjeux environnementaux décisifs à long terme, et sur lesquels va porter l'analyse exploratoire des solutions à apporter. La représentation des enjeux environnementaux décisifs peut utiliser comme base de priorité soit les grands domaines abordés par les conventions internationales (changement climatique, biodiversité, lutte contre la désertification), soit des thèmes relevant des finalités de développement durable :

Priorité selon les thèmes des conventions internationales :

- enjeux, en termes de menaces et risques ainsi que d'atouts et chances à saisir, liés à l'adaptation au changement climatique ;
- enjeux au regard des questions de protection et de valorisation de la diversité biologique ;
- enjeux importants suscités par la lutte contre la désertification, la gestion des terres et l'aménagement durable ;
- enjeux de développement des modes de production et de consommation respectueux de l'environnement.

Priorité selon les finalités de développement durable :

- enjeux pour l'amélioration du cadre de vie des habitants du territoire ;
- enjeux pour le respect des écosystèmes et des équilibres écologiques ;
- enjeux pour la préservation des paysages et du patrimoine ;
- enjeux pour la réduction des atteintes à l'environnement ;
- enjeux pour la protection des ressources naturelles ;
- enjeux pour la prévention contre les risques climatiques.

Priorité selon les différentes lectures de l'état des lieux par les acteurs locaux :

- enjeux thématiques (par domaine/dimension de l'environnement) ;
- enjeux transversaux ;
- enjeux par type d'activités humaines ou par acteurs ;
- enjeux territoriaux.

4. Résultats attendus

Les principaux résultats et produits attendus de l'établissement du diagnostic du territoire sont les suivants :

- les sous-systèmes représentatifs de l'environnement naturel du territoire sont définis et analysés de manière intégrée ;
- une matrice des enjeux environnementaux territorialisés et hiérarchisés qui sont décisifs pour le développement futur de la commune, est établie ;
- l'analyse des inégalités entre les sexes et de leurs causes est réalisée ;
- les voies d'action et d'options possibles pour réduire les inégalités entre les sexes et intégrer la dimension environnementale et d'adaptation au changement climatique dans la vision et la stratégie de développement économique et humain de la commune sont identifiées ;
- des indicateurs désagrégés par sexe et sur l'environnement sont produits et introduits dans le SIC.

Système de veille par les membres de l'IEECAG et ceux de la commission Environnement pour l'intégration du genre, de l'environnement et du développement durable dans le diagnostic.

5. Outils et supports à utiliser

Pour l'intégration de l'approche genre, de l'environnement et du développement durable dans la réalisation de l'état des lieux du territoire, différents outils, méthodes et supports peuvent être utilisés. Ils sont également mobilisés, de manière combinée et interactive, notamment les connaissances acquises durant les formations, les compétences des services techniques locaux, l'apport de personnes-ressources et les savoir et savoir-faire des populations locales.

Exemples d'outils et de supports :

- les tableaux modèles pour la collecte des données spécifiant les données désagrégées par sexe ;
- les exposés à présenter lors des ateliers de diagnostic ;
- les avis d'information, les affiches et les banderoles ;
- un modèle de formulation et de rédaction du document de diagnostic ;
- la liste des indicateurs sexo-spécifiques (annexe 3)…

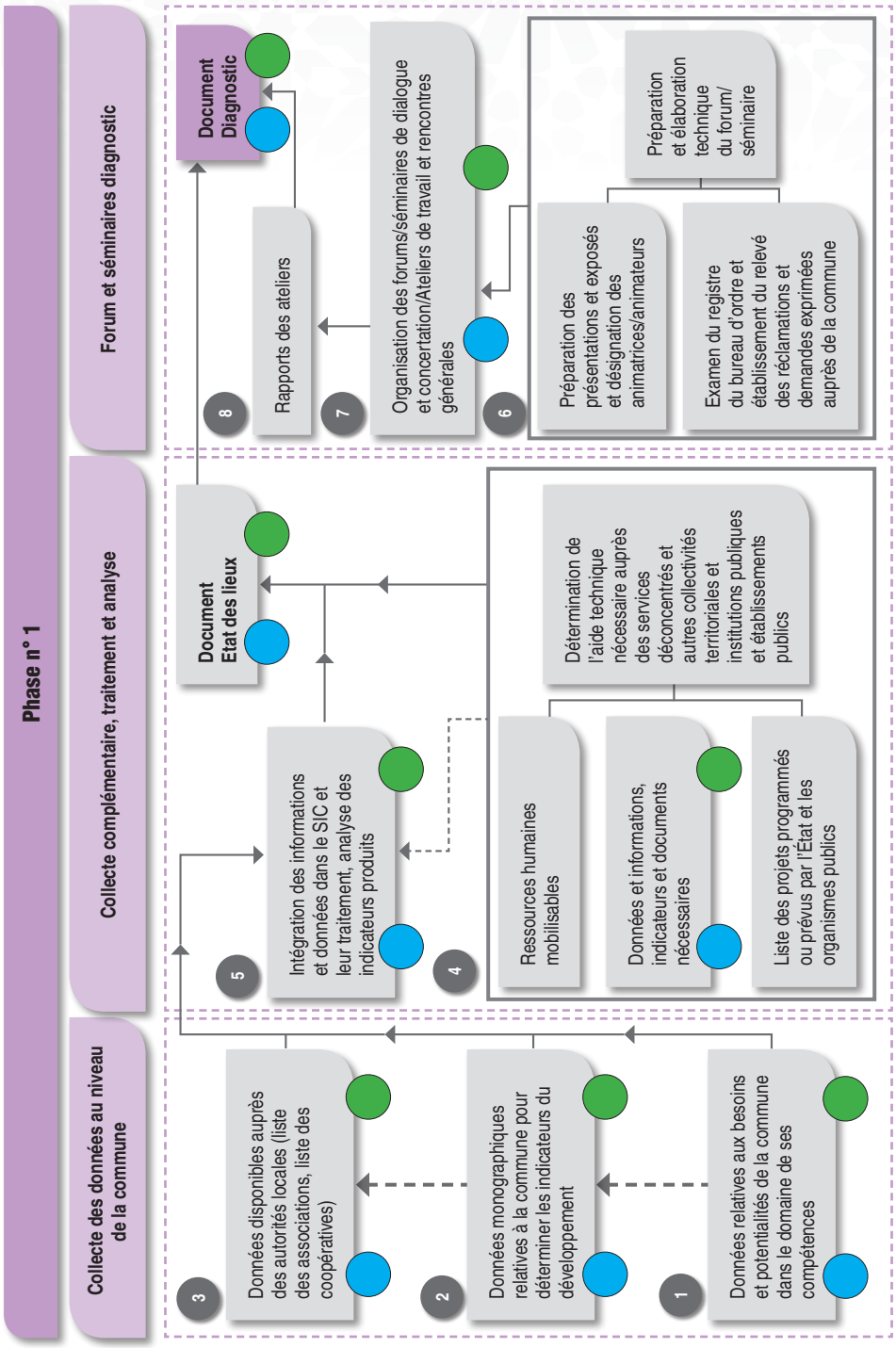


Figure 4: **Réalisation du diagnostic des besoins et des potentialités**

II.3. Phase II : Fixation des priorités de développement de la commune

Cette phase est fondamentale pour inscrire le processus d'élaboration du PAC dans une perspective de prise en considération de l'approche genre et de la dimension de l'environnement et du développement durable.

Elle est aussi une phase qui requiert la mise en œuvre d'un ensemble d'actions de renforcement des capacités des organes de planification et la mobilisation des outils nécessaires pour produire les résultats attendus.

1. Objectifs escomptés

Les objectifs visés consistent à :

- établir les priorités de développement de la commune (équipements de base, services de proximité) sur la base de l'analyse de l'état des lieux et du diagnostic participatif ;
- identifier, définir et esquisser les axes prioritaires de développement et les objectifs qui apportent des réponses aux besoins identifiés dans le diagnostic, notamment pour la réduction des inégalités de genre ;
- assurer l'intégration de l'environnement et du développement durable à moyen terme dans l'établissement des plans d'actions annuels et triennaux ;
- réaliser la convergence et la mise en cohérence du PAC avec les politiques publiques nationales, les programmes sectoriels, les programmes de développement de la région, de la préfecture ou de la province (dans le cas où ils existent) en prenant en considération « la vision de développement durable » et son « intégration dans la planification et la programmation ».

2. Activités prévues

Il s'agit d'organiser des ateliers de travail à caractère participatif et collaboratif visant à :

- établir les critères de détermination des priorités sur la base du diagnostic établi ;
- mettre en cohérence les priorités définies avec le contenu des politiques publiques, les différentes stratégies de l'État notamment celles spécifiques au domaine de proximité, le Programme de développement de la région (PDR) et le Programme de Développement de la Préfecture ou de la Province (PDP) (dans le cas où ils existent) ;
- rappeler le cadre référentiel dans lequel s'inscrivent les axes stratégiques, en lien avec la vision régionale et nationale, notamment en matière d'approche genre, d'environnement et de développement durable ;
- fixer pour les grands axes stratégiques des objectifs généraux et spécifiques et établir une esquisse de programmation des actions les plus significatives.

3. Conditions préalables

Les conditions préalables suivantes sont à réunir :

- la liste des priorités dégagées à partir du diagnostic, y compris en matière d'inégalités entre les sexes ;
- la liste des projets programmés sur le territoire de la commune par les secteurs et les autres collectivités territoriales ;
- l'inventaire des projets et programmes en cours de réalisation notamment en ce qui concerne le PDR et le PDP ainsi que d'autres programmes de portée sectorielle de l'État ;
- la restitution et la validation par les acteurs locaux et leurs partenaires sur le territoire des enjeux environnementaux décisifs et des voies d'action possibles ;
- l'accompagnement et le pilotage de l'intégration de l'environnement par une équipe d'experts du domaine ;
- le renforcement des compétences et des capacités organisationnelles des différentes parties prenantes (formation au déploiement des outils et méthodes et production d'informations pertinentes pour l'intégration de l'approche genre et celle de l'environnement dans la planification et la programmation).

4. Résultats attendus

Il s'agit d'un premier résultat qui consiste en une série de critères de priorisation : l'importance du projet (nombre d'habitants bénéficiaires, l'importance économique) ; la qualité technique (faisabilité technique du projet) ; la faisabilité financière (les ressources financières mobilisables) :

- la liste des domaines priorisés ;
- les objectifs de développement de la commune arrêtés ;
- le PAC définissant les actions-clés à mettre en œuvre pour atteindre les finalités de développement durable à long terme.

Système de veille par les membres de l'IEECAG et ceux de la commission Environnement pour l'intégration du genre, de l'environnement et du développement durable dans la définition des priorités de développement.

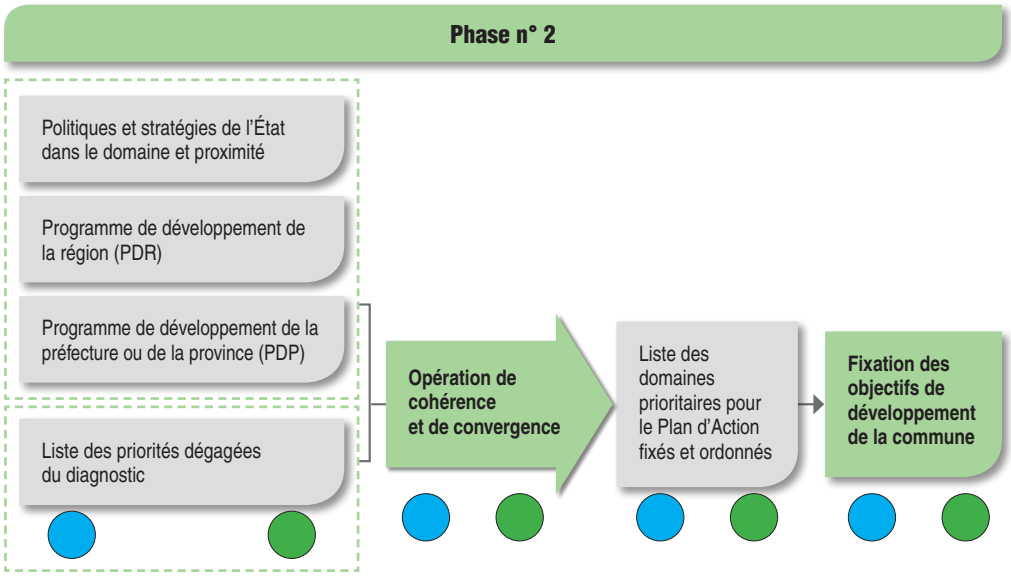
5. Outils et supports à utiliser

- Les documents spécifiques aux stratégies de l'État dans le domaine de proximité ainsi que ceux relatifs au PDR et au PDP.
- La liste des priorités dégagées du diagnostic, y compris en matière d'égalité entre les sexes.
- L'analyse dynamique et exploratoire des enjeux environnementaux du territoire et de leur interdépendance avec les sphères sociétale, économique, et institutionnelle.
- L'analyse des enjeux environnementaux décisifs du territoire, pour dégager des pistes et voies possibles de durabilité à long terme.
- un processus d'engagement collectif et une stratégie d'action évolutive dans le temps sous la forme de scénarios prospectifs de la durabilité.

Comment intégrer l'approche genre dans les objectifs et axes prioritaires de développement de la commune ?

- A travers la formulation d'objectifs et axes prioritaires intégrant une réflexion sur le lien entre la réduction des inégalités entre les sexes et le développement de la commune à travers notamment l'intégration d'une mention « en réduisant les inégalités hommes-femmes », « de façon égale pour les hommes et les femmes » ou « pour toutes et pour tous » dans la formulation des axes stratégiques, mettant en exergue une volonté de la commune de traiter cette inégalité *(ex. Renforcement du capital humain de façon égale pour les hommes et les femmes, création d'emplois pour toutes et pour tous).*
- En formulant directement l'ambition de la commune de réduire les inégalités hommes-femmes dans un secteur / axe stratégique clé *(ex. Diviser par 2 le taux de mortalité maternelle de la commune, Assurer une représentativité des femmes de 50 % au sein des élu(e)s de la commune, Assurer une participation égalitaire entre les hommes et les femmes dans secteur n° 1 de la commune : l'agriculture, etc.).*

Figure 5 : **Établissement et classification des priorités de développement de la commune**



II.4. Phase III : Détermination et sélection des projets et des activités prioritaires

Sur la base des résultats obtenus à l'issue des deux phases précédentes (I & II), le processus de planification rentre dans sa troisième phase qui consiste :

- **pour le conseil communal :** à décider des principaux domaines concernés par les projets et les activités prioritaires ;
- **pour l'équipe opérationnelle :** à préparer le PAC et établir les prévisions relatives aux potentialités de la commune pour une période de 6 années.

1. Objectifs escomptés

La phase III de la préparation du PAC vise les objectifs suivants :

- arrêter les projets et les activités prioritaires émanant du diagnostic réalisé et s'inscrivant dans le cadre des objectifs de développement fixés pour la commune, dans la mesure des moyens disponibles mobilisables durant les trois prochaines années ;
- créer les conditions favorables à la résorption des inégalités hommes-femmes identifiées et lutter contre leurs causes ;
- identifier des partenaires nationaux et internationaux potentiels pour le soutien financier et technique aux projets du PAC.

Vérifier si toutes les priorités afférentes aux aspects d'inégalité entre les sexes identifiées lors du diagnostic sont listées.

2. Activités prévues

Il s'agit :

- d'élaborer un **cadre logique** du PAC comportant, les objectifs visés, les résultats attendus, les indicateurs de mesure et les risques éventuels ;
- de déterminer les projets et les actions à mettre en œuvre dans le cadre du PAC prenant en considération la réduction des inégalités de genre identifiées dans le diagnostic[5] ainsi que la protection et la valorisation de l'environnement, pour atteindre les résultats et objectifs fixés.

Vérifier si la dimension environnementale et de développement durable est prises en compte lors de la priorisation des actions/activités.

[5] Il est indiqué de se référer à la méthodologie de priorisation détaillée dans le guide méthodologique d'élaboration du plan d'action communal sensible au genre.

3. Conditions préalables

Pour permettre la réalisation de cette phase, les conditions préalables suivantes doivent être remplies :

- la fixation des priorités de développement de la commune, y compris en matière d'égalité entre les sexes, d'environnement et de développement durable ;
- la disponibilité des listes de projets programmés ou prévus pour être programmés par l'État et les autres organismes publics au profit de la commune.

Les éléments constitutifs des projets prioritaires du PAC

a. Identification et sélection des projets et activités prioritaires

L'identification et la sélection des projets et des activités prioritaires se feront sur la base des critères suivants :

- la cohérence des activités/projets avec les objectifs et les domaines prioritaires fixés pour le PAC,
- le niveau de réponse aux besoins identifiés,
- l'adéquation avec les ressources financières et humaines de la commune.

Pour cela, il est nécessaire de se poser les questions suivantes :

- Le projet/l'action identifié(e) répond-il à un besoin ou à un problème identifié lors de la phase de diagnostic ? Agit-il sur les causes associées aux problèmes identifiés, y compris en matière d'égalité entre les sexes et de prise en compte de la dimension environnementale et de développement durable ?
- Quels sont les résultats attendus du projet et action, y compris en matière de réduction des inégalités entre les sexes et de prise en compte de la dimension environnementale et de développement durable ?
- Comment ce projet sera-t-il réalisé, avec quels moyens (humains, ressources financières) ?
- Quels sont les coûts des moyens de chaque intervention (moyens ou apports en ressources) ?
- Quels sont les facteurs externes qui peuvent empêcher ou entraver la réussite du projet ou la réalisation des actions (contraintes et hypothèses) ?
- Comment évaluer chaque projet ou action (fixation et choix des indicateurs objectivement vérifiables) ?
- Où peut-on trouver les données nécessaires pour évaluer chaque intervention (source de vérification) ?

La réponse à toutes ces questions peut être donnée sous forme d'une fiche technique par projet contenant les informations essentielles à l'exécution des dits projets.

b. Organisation et gestion des projets en fonction des objectifs et des résultats

Les projets sélectionnés et les activités retenues sont organisés selon les objectifs et les résultats attendus du PAC en prenant en considération les projets programmés ou prévus pour être programmés par l'État ou les autres organismes publics.

c. Élaboration du PAC pour une durée de 6 années

Il s'agit à ce niveau d'inclure les projets et les activités figurant dans la liste et sélectionnés sous la supervision du Président du Conseil et en présence de l'équipe chargée d'établir le PAC, des élus locaux et des membres des commissions permanentes du Conseil.

Définition d'un indicateur

Un **indicateur** est un outil d'évaluation et d'aide à la décision. Il est une « grandeur spécifique observable et mesurable qui peut servir à montrer les changements obtenus ou les progrès accomplis par un programme en vue de la réalisation d'un effet spécifique. Il faut retenir au moins un indicateur par effet. L'indicateur doit être focalisé, clair et spécifique ».

Un indicateur efficace doit répondre à plusieurs critères :

- **robuste, fiable, précis et donc spécifique** : l'interprétation doit être stable et cohérente dans le temps ;
- **sensible :** il doit refléter effectivement les variations de ce qu'il est censé synthétiser ou mesurer ;
- **compréhensible, simple et utilisable** par tous les acteurs (protocole simple et applicable dans le temps, d'heure en heure ou d'année en année par exemple) ;
- **pertinent** par rapport à l'objectif concerné (par exemple pour mettre en évidence les liens entre les différents composants du système ou de l'écosystème) ;
- **coût acceptable** par rapport au service qu'il rend ;
- **utile** : le fait de le considérer doit ajouter de l'information à la prise de décision.

4. Résultats attendus

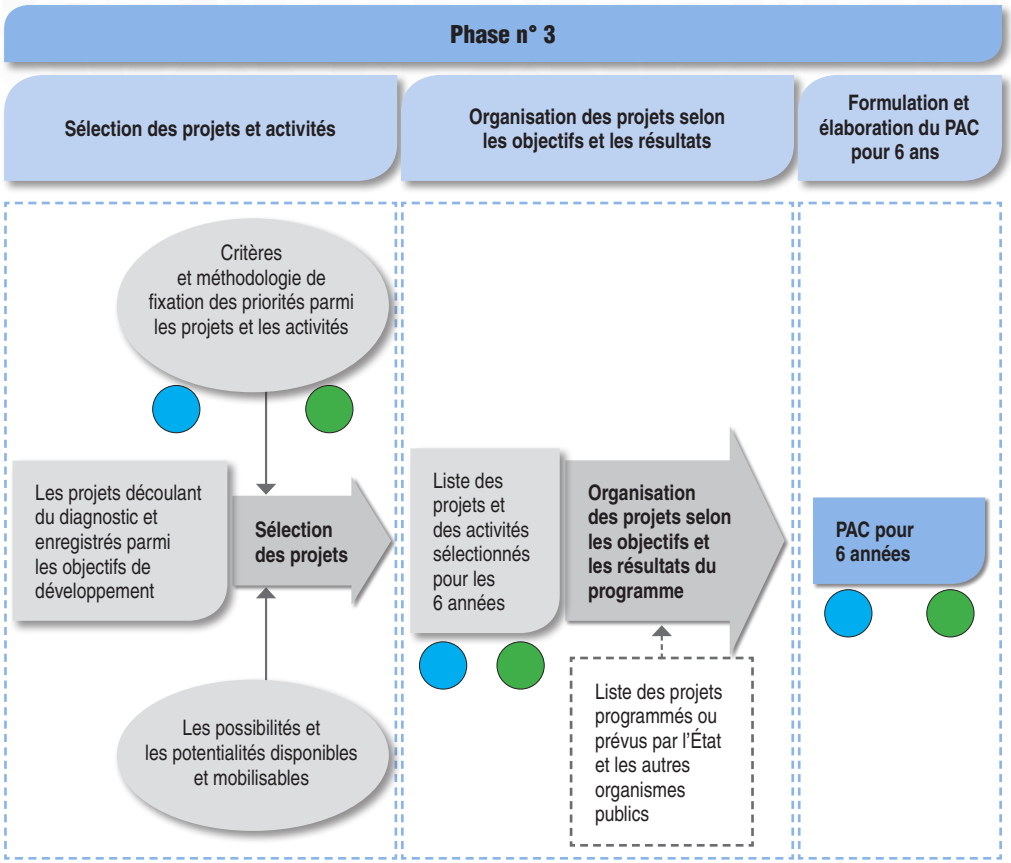
Le principal résultat attendu de cette phase consiste à obtenir un PAC de 6 années comportant une liste fixant les projets et les activités prioritaires à réaliser durant le mandat du Conseil communal (annexe 4).

Système de veille par les membres de l'IEECAG et ceux de la commission Environnement pour l'intégration du genre, de l'environnement et du développement durable dans le cadre logique du PAC (objectifs, résultats, indicateurs…).

5. Outils et supports

Il s'agit essentiellement de la matrice du cadre logique qui sert comme outil de travail pour élaborer et formuler le plan d'action de la commune.

Figure 6 : **Choix des projets et des activités prioritaires**



II.5. Phase IV : Évaluation des ressources et des dépenses prévisionnelles des 3 premières années

La phase correspond à l'exercice de programmation et de budgétisation des actions et projets qui seront retenus au titre du document de planification communale.

Il s'agit de regrouper les projets par programme, chaque programme sera décliné en sous-programmes qui seront transposés au niveau du budget, et de procéder à leur programmation opérationnelle.

Cette phase doit être réalisée en prenant en considération les principes de la Budgétisation Sensible au Genre. Ces principes permettent de garantir que des ressources financières suffisantes, c'est-à-dire correspondant aux coûts financiers estimés pour mettre en œuvre les programmes et projets inclusifs, dont certains visent explicitement à réduire les inégalités hommes-femmes, sont allouées à ces programmes et projets.

De même, il est nécessaire de veiller à ce que des ressources financières suffisantes soient allouées aux actions, projets ou programmes retenus dans le domaine de l'environnement et du développement durable.

La phase comprend deux étapes qui s'enchaînent : la programmation et la budgétisation. Elle s'achève par un atelier de présentation des résultats préliminaires pour validation avec la participation des parties prenantes.

1. Objectifs escomptés

Les objectifs de cette phase consistent à permettre à la commune de construire une programmation visant à :

- établir les prévisions des ressources financières attendues et arrêter le volume des dépenses relatives à l'investissement de la commune et le rythme de son développement ;
- décider de la planification des projets sur la base des prévisions des ressources et des dépenses ;
- dresser la liste des recettes et des engagements des dépenses prévues pour assurer le financement des projets à réaliser.

2. Activités prévues

Pour réaliser les objectifs escomptés de cette phase, les principales activités suivantes sont à réaliser :

- analyser la situation financière de la commune pour permettre de programmer les projets et de mettre en place le PAC pour les trois années à venir ;
- établir un échéancier définitif d'exécution des projets et des activités, avec un choix des partenaires, une précision des coûts et du lieu de réalisation ;
- mettre en place les crédits destinés à financer le PAC, pour assurer la mise en œuvre des projets et programmes qui découlent des phases précédentes, dont certains visent explicitement à réduire les inégalités hommes-femmes, à protéger et valoriser l'environnement et à promouvoir le développement durable ;

- identifier les écarts de financement et rechercher des fonds complémentaires, y compris pour les actions de promotion de l'égalité de genre et/ou l'autonomisation des femmes ou encore les actions de protection et valorisation de l'environnement et de promotion du développement durable ;
- mettre en œuvre la programmation pluriannuelle à travers les dotations budgétaires annuelles.

La phase d'estimation des ressources et des dépenses prévisionnelles de la commune spécifiques aux trois premières années du PAC comprend trois composantes :

- l'analyse de la situation financière ;
- la programmation des projets ;
- la programmation budgétaire.

◗ **La première composante relative à l'analyse de la situation financière s'effectue en deux opérations :**

- la collecte des données financières des années antérieures en vue de mesurer la capacité de la commune à assurer l'autofinancement de ses investissements ;
- une lecture des indicateurs financiers des années futures pour mesurer la liquidité financière disponible et l'évaluation des ressources et des dépenses.

À l'issue de ces deux opérations, il est possible pour la commune d'établir, de façon précise, les estimations prévisionnelles des ressources et des dépenses.

◗ **La deuxième composante relative à la programmation des projets, deux opérations sont également à effectuer :**

- l'étude de la faisabilité des projets retenus pour être réalisés durant les 6 années du PAC, tant du point de vue socio-économique qu'environnemental. Cette opération permet de décider du nombre et de la nature des projets et des actions retenues pour être réalisées ;
- établir la liste des projets programmés (ou à programmer pour être réalisés) par l'État ou les autres organismes publics existants sur le territoire.

Cette deuxième composante permet à la commune de préciser la liste détaillée des projets et des activités à réaliser durant les trois premières années.

◗ **La troisième composante relative à la programmation budgétaire est composée de deux opérations :**

- établir les documents de projets et les activités définies, avec précision, des informations détaillées de chaque projet et activité ;
- programmer les crédits nécessaires pour la réalisation des projets.

3. Conditions préalables

Parmi les conditions de réalisation de cette phase, il est nécessaire de :

- se référer aux dispositions législatives, réglementaires et organisationnelles en vigueur dans le domaine de l'analyse financière des collectivités territoriales ;

- s'assurer que les membres de l'équipe chargée de l'élaboration du PAC remplissent toutes les conditions relatives aux compétences exigées et s'assurer également de la possibilité de recourir à l'expertise nécessaire.

Figure 7 : **Analyse de la situation financière**

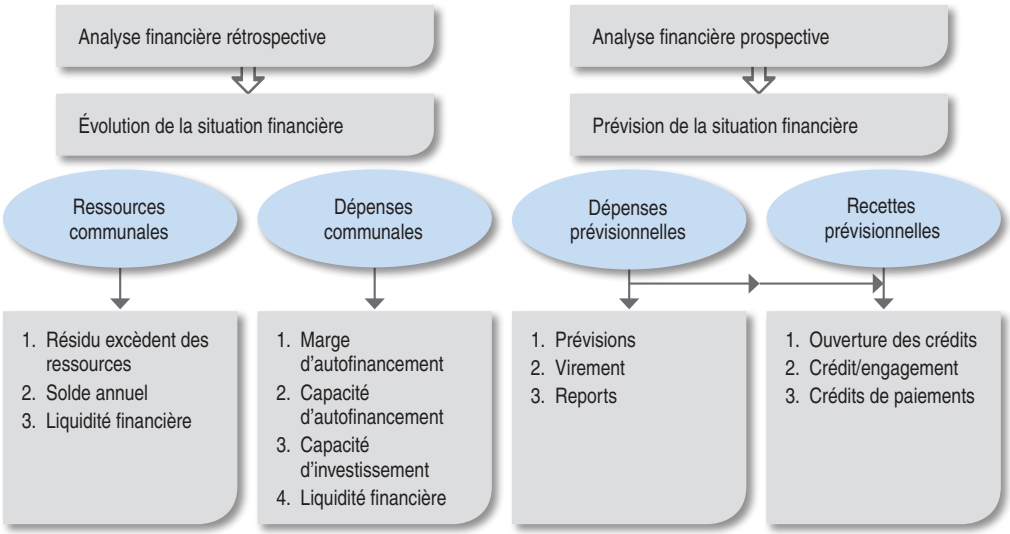


Figure 8 : **Études de faisabilité**

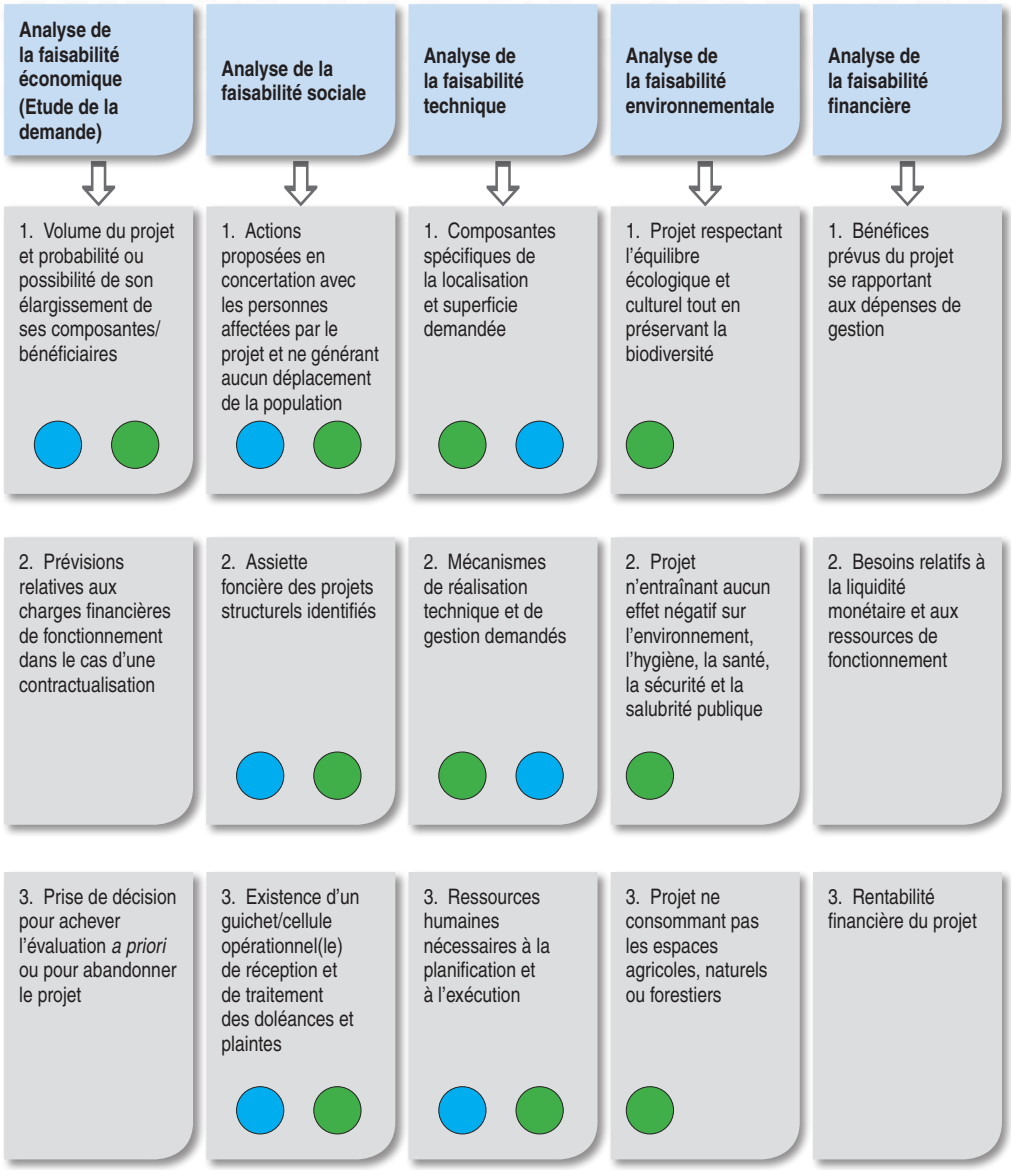
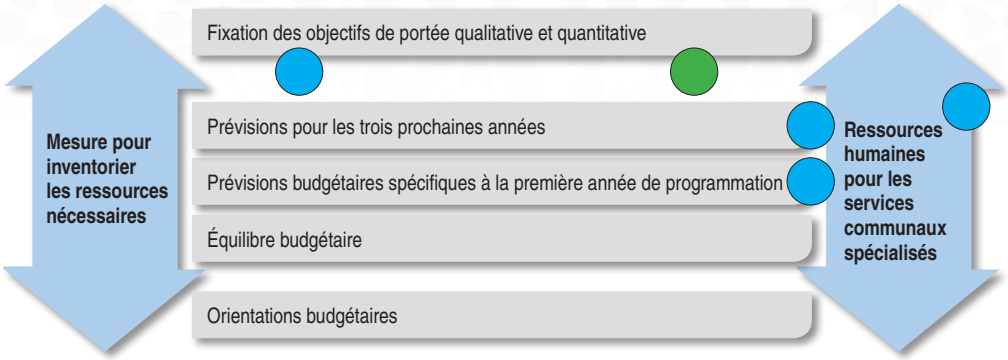


Figure 9 : **Programmation**



4. Les résultats attendus

À l'issue de cette phase, trois résultats sur trois années doivent être obtenus :

- les estimations prévisionnelles des recettes et des dépenses sont établies avec précision conformément à la législation en vigueur ;
- les projets et les activités sont arrêtés ;
- le plan de travail est finalisé.

Système de veille par les membres de l'IEECAG et ceux de la commission "environnement" pour l'intégration du genre, de l'environnement et du développement durable dans l'évaluation des ressources et dépenses prévisionnelles pour les trois premières années.

5. Outils et supports à utiliser

Il s'agit d'utiliser les outils et les supports suivants :

◗ **Pour l'analyse de la situation financière :**

- La réalisation de l'analyse financière en s'appuyant sur le modèle décrit dans la circulaire du 13 mai 2004 et conformément aux dispositions de la loi organique n° 113-14 et la législation en vigueur dans ce domaine.
- La réalisation des études de faisabilité lors de l'élaboration et la sélection des projets.

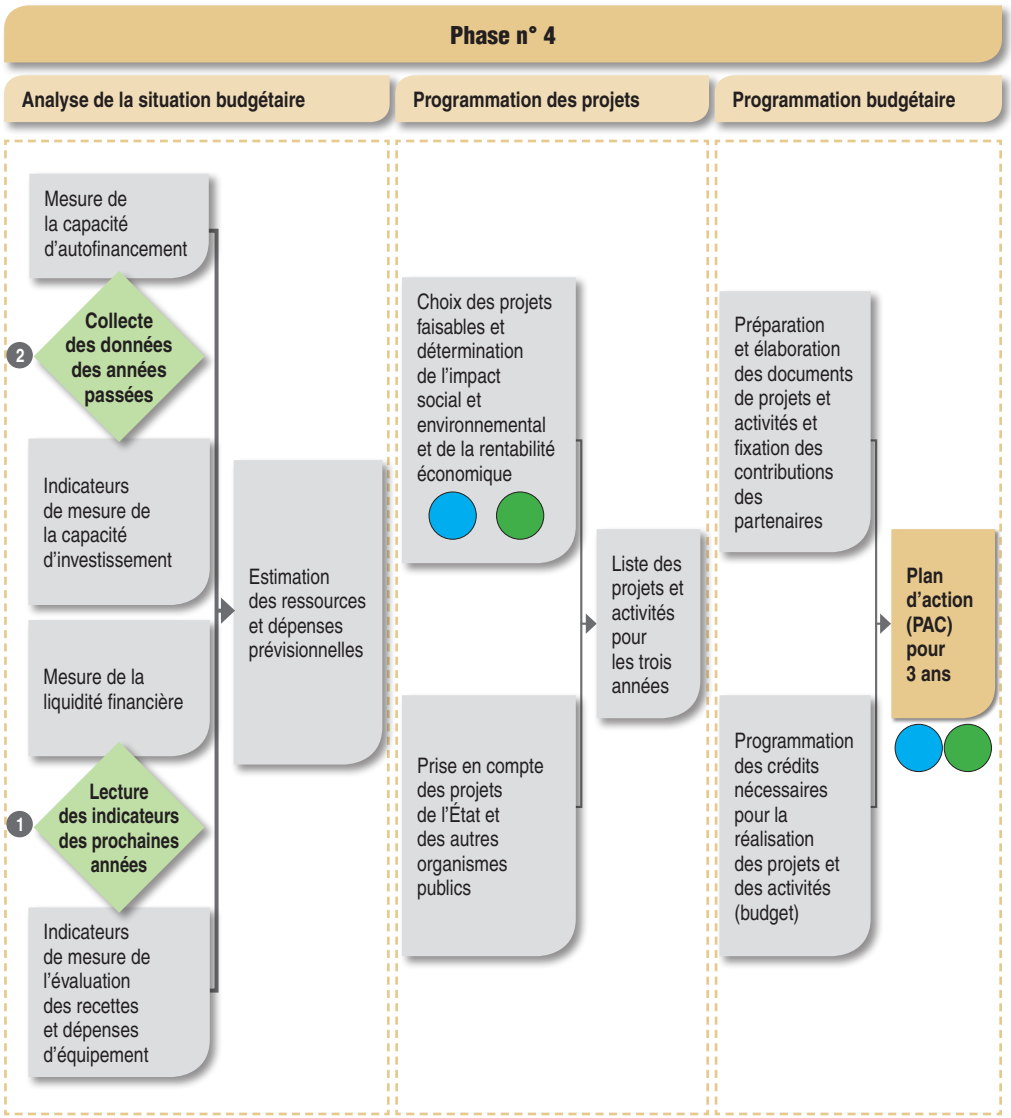
◗ **Pour la programmation des projets:**

- La programmation des projets se fait à l'aide du cadre logique de formulation des projets qui comprend :
  - les objectifs généraux et spécifiques définis à partir des résultats du diagnostic ;
  - les activités retenues et les résultats attendus ;
  - les indicateurs de résultat et d'impact fixés ;

– les indications sur le lieu de réalisation et l'échéancier ;
– l'identification des sources de financement et des partenaires.

(Voir annexe 5 : Matrice du PAC pour 3 années, annexe 12 : Matrice de catégorisation des projets du PAC en matière de sauvegarde sociale et environnementale et annexe 13 : Fiche pour étude du Projet PAC par la commission du budget, des affaires financières et de programmation).

Figure 10 : **Estimation des ressources et des dépenses prévisionnelles pour trois années**



II.6. Phase V : Formulation du document du projet PAC et système de suivi

◗ **La formulation du document du projet PAC se fait selon une démarche rigoureuse.** Elle porte sur les différentes composantes du PAC à savoir :

- les orientations stratégiques et axes d'intervention, proposés et validés collectivement, y compris en matière de réduction des inégalités entre les sexes, de protection et valorisation de l'environnement, pour atteindre les finalités de développement durable à long terme ;
- la logique d'intervention ;
- les ressources matérielles et humaines nécessaires ;
- les modalités de mise en œuvre des actions proposées.

De même, pour chacune des actions prévues, le PAC doit indiquer :

- la consistance et les moyens nécessaires ;
- l'échéancier physique et l'agencement par rapport au reste des actions ;
- les parties prenantes concernées ;
- les indicateurs de suivi des performances.

◗ S'agissant du **suivi**, c'est une opération qui consiste à :

- mettre en évidence l'analyse des écarts entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé ;
- apporter les ajustements périodiques dans le programme, y compris en matière de promotion de l'approche genre et de la dimension environnementale et du développement durable.

Cette activité de suivi découle de l'application du principe de la reddition des comptes dont le référentiel s'appuie, notamment sur :

- la Constitution de 2011 : principes forts en matière de bonne gouvernance, de moralisation de la vie publique et d'État de droit économique ;
- la loi n° 113-14 relative aux communes ;
- la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières.

1. Objectifs escomptés

- Disposer d'un document portant sur le projet relatif au PAC formulé et rédigé, en version définitive.
- Mettre en place un système de suivi de la réalisation effective du PAC et notamment des engagements financiers et physiques.
- Permettre aux élus locaux de questionner les engagements lors des délibérations du Conseil communal.
- Disposer d'un système de suivi optimisé à travers l'outil SIC.

2. Activités prévues

Les activités à mener consistent à :

- instituer un dispositif qui puisse garantir une mise en œuvre [6] conforme aux objectifs fixés, en termes de développement et de services de proximité, de réduction des inégalités, y compris entre les sexes, et de protection et valorisation de l'environnement ;
- intégrer dans les procédures de lancement des projets (appels d'offres, cahiers des charges, termes de référence, contrats…) : les principes, les critères et les clauses visant à assurer l'exécution des projets conformément à leur conception et aux objectifs et résultats (ex : réduction des inégalités entre les hommes et les femmes et protection de l'environnement).

S'agissant du système de suivi, son application contribue à assurer **une qualité d'exécution des projets** et **une adaptation aux contraintes** qui risquent d'entraver leur exécution.

Ce système de suivi consiste à :

- analyser "comment" exécuter les activités et déployer les moyens avec efficience et efficacité dans les temps impartis ;
- s'assurer de la conformité des réalisations aux différents critères convenus lors de la programmation ;
- proposer les orientations et les ajustements nécessaires pour mieux gérer les diverses opérations d'exécution du PAC ;
- s'assurer que les orientations pour la réduction des inégalités entre les sexes sont prises en compte, telles qu'elles ont été planifiées dans le PAC et identifier les changements ;
- examiner si l'exécution des actions/projets est mise en œuvre telle que planifiée et détecter, en temps opportun, les écarts éventuels et procéder aux réajustements nécessaires ;
- réaliser des bilans intermédiaires sur la mise en œuvre du PAC qui mettent l'accent sur les progrès en termes de réduction des inégalités entre les sexes et de protection, de valorisation de l'environnement ;
- vérifier l'adéquation des ressources allouées aux activités promouvant le développement de la commune, les services de proximité, la réduction des inégalités entre les sexes et la protection, la valorisation de l'environnement.

Le système de suivi est établi selon les opérations suivantes :

- définir les objectifs et les indicateurs de suivi (annexe 7), y compris des indicateurs d'impact, de résultat et de réalisation opérationnelle en matière des inégalités entre les sexes (voir encadré ci-dessous) et de protection, valorisation de l'environnement ;
- arrêter les voies et les moyens de collecte des données, y compris désagrégées par sexe (SIC) ;
- préparer le tableau de l'utilisation des indicateurs de suivi ;
- établir l'échéancier de suivi des activités (annexe 8).

[6] Tel que prévu par l'article 6 du décret n° 2.16.301 du 29 juin 2016 relatif à la procédure d'élaboration du PAC, de sa mise en œuvre et de son évaluation.

Le dispositif de suivi en matière des inégalités de genre du PAC

Le système de suivi prévoit une série d'indicateurs pour l'ensemble des projets identifiés, portant sur l'atteinte des objectifs macro (indicateurs d'impact), l'atteinte des objectifs immédiats du projet (indicateurs de résultats) et la réalisation opérationnelle (indicateurs de suivi).

Il s'agit à cette étape de définir un tableau de bord de suivi contenant :

- le planning prévisionnel pour chaque projet ;
- les indicateurs de suivi pour chaque projet.

Différents types d'indicateurs doivent être définis :

- des indicateurs d'impact portant sur :
  - l'impact visé sur les inégalités identifiées lors de la phase de diagnostic,
  - l'impact visé sur les causes des inégalités identifiées lors de la phase de diagnostic ;
- des indicateurs de résultat portant sur les résultats immédiats du projet et dont :
  - la nature doit être définie en fonction du type de projet,
  - la cible doit être définie à partir de l'objectif initial du projet ;
- des indicateurs de réalisation opérationnelle / suivi portant sur :
  - l'avancement au regard du planning défini,
  - la dépense de l'enveloppe financière prévue.

3. Conditions préalables

Ces conditions consistent dans le fait de :

- s'assurer de la disponibilité des rapports, des PV, des comptes-rendus des réunions, des rencontres, des séminaires, des sessions qui ont été réalisés durant la quatrième phase ;
- faire une lecture précise de la situation financière.

4. Résultats attendus

Il est attendu de cette phase les résultats suivants :

- l'organisation et le regroupement des phases d'élaboration du PAC en un seul document ;
- la mise en place d'une méthodologie de suivi avec des outils et dans les temps impartis (annexe 9).

Système de veille par les membres de l'IEECAG et ceux de la commission Environnement pour l'intégration du genre, de l'environnement et du développement durable dans la formulation du document du projet PAC et du système de suivi.

L'équipe chargée de la rédaction du document relatif au PAC procède comme suit :

- s'assure de la disponibilité de toutes les données informationnelles nécessaires pour entamer la rédaction ;
- se concerte sur un modèle articulé et logique du plan du rapport (annexe 6) ;
- rédige le document du PAC en prenant en considération la forme et la présentation du rapport.

Le rapport doit être complet comprenant, en substance, toutes les opérations des différentes phases ayant conduit à la version finalisée du PAC : préparation du processus du PAC, résultats du diagnostic, analyse des projets et des activités programmés avec l'échéancier de réalisation ainsi que les estimations de coûts.

5. Outils et supports

Il s'agit de :

- prendre en considération le modèle convenu pour organiser les opérations de rédaction du document du PAC ;
- adapter le calendrier du suivi sur le terrain et le tableau de bord utilisé à cet effet.

Figure 11 : **Questions spécifiques au suivi**

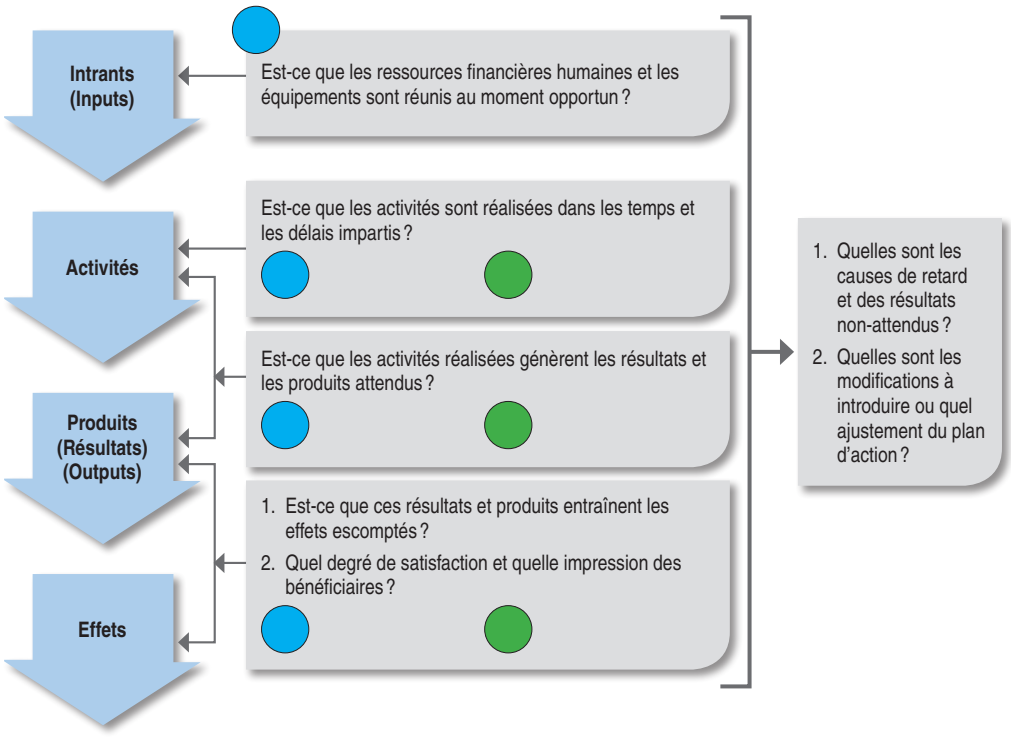
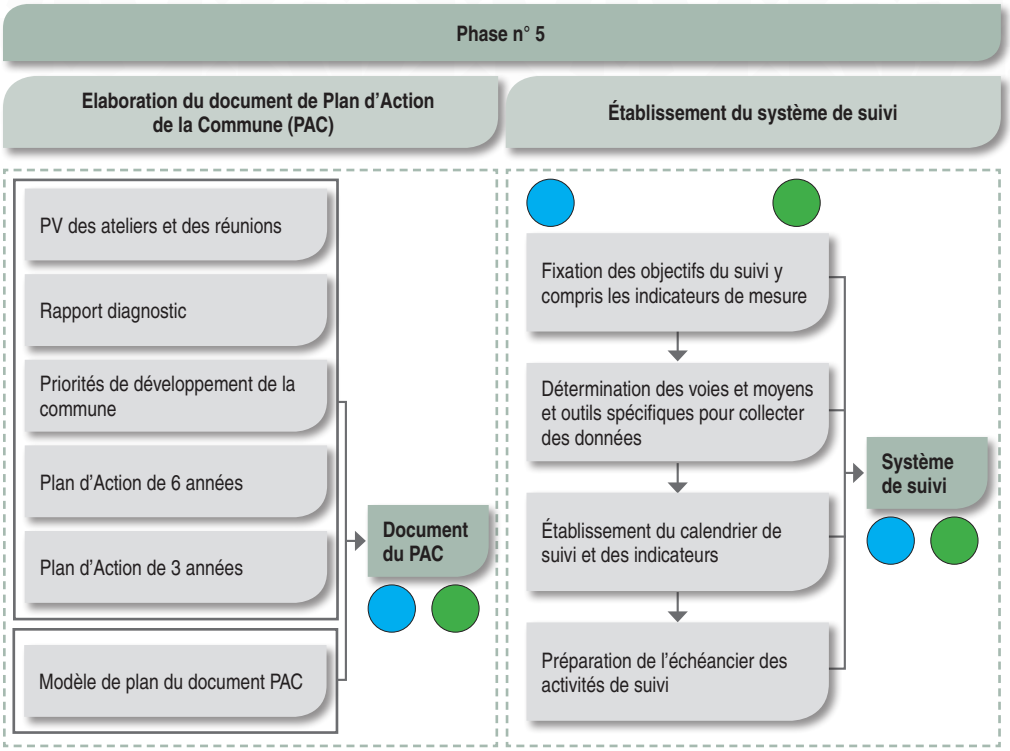


Figure 12 : **Phase de formulation du document de projet et du système de suivi**



II.7. Adoption du projet relatif au PAC

La phase d'adoption du projet répond à des objectifs bien définis et se déroule selon une procédure précise.

1. Objectifs escomptés

Le premier objectif de cette phase consiste à valider le projet du PAC. Pour cela, les membres du Conseil communal s'assurent de :

- la cohérence du projet relatif au PAC avec les orientations des politiques publiques sectorielles et territoriales et notamment le PDR et le PDP ;
- la validité du PAC en ce qui concerne l'intégration de l'approche genre et la dimension environnement et de développement durable ;
- la conformité, la qualité et l'intégralité des différentes composantes du PAC notamment les axes de développement, les programmes, les projets, les objectifs, les activités, les résultats, les budgets et le système du suivi ;
- l'existence de dispositions prises pour la formalisation des partenariats et la promotion du PAC (vulgarisation, diffusion, communication plaidoyer…).

Le deuxième objectif consiste à approuver et adopter formellement le PAC.

2. Procédure d'adoption du projet relatif au PAC

L'adoption du projet de PAC par le Conseil communal se déroule conformément à la procédure suivante :

◗ Avant l'adoption

Il s'agit de :

- Présenter deux documents :
  1. **le document relatif au PAC,** mentionnant les conclusions retenues au niveau notamment de l'état des lieux, des grands axes de développement, des différents programmes retenus, des projets et des activités et des budgets qui leur ont été alloués et tout en assurant l'intégration de l'approche genre et de la dimension environnementale et du développement durable à chaque étape de la planification, sur la base des indications données tout au long du guide ;
  2. le **document portant sur le système de suivi du PAC.**
- Déposer ces **deux** documents auprès des commissions permanentes du Conseil pour étude et ce pour une durée d'un mois avant la date de la tenue de la session ordinaire ou extraordinaire consacrée à l'approbation du PAC par le Conseil communal.
- Présenter, à titre consultatif, à l'IEECAG et à la commission chargée de l'environnement le projet PAC pour examen.

(Voir annexe 10 : Tableau récapitulatif des différentes phases d'élaboration du PAC et annexe 14 : Liste de contrôle genre (Check-list) relative à quelques éléments de vérification de la prise en compte de l'intégration de la dimension genre dans le PAC).

Durant l'adoption

Après étude du projet du PAC par les commissions intervient la décision d'approbation du PAC.

Cette approbation nécessite de prendre en considération les éléments suivants :

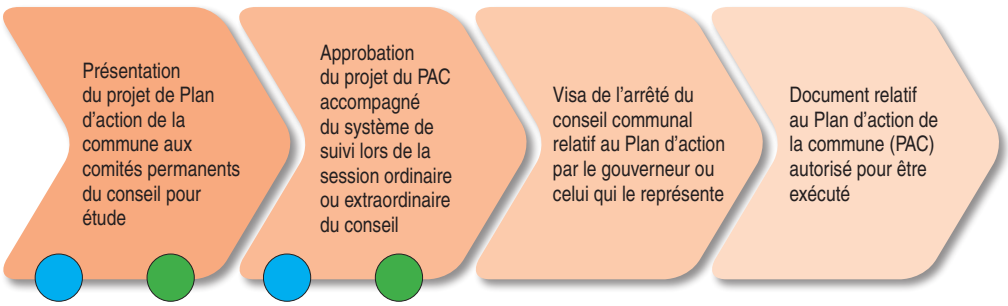
- La décision ne peut être prise qu'à la majorité absolue des membres du Conseil en exercice. Au cas où cette majorité absolue n'a pas été atteinte, on passe à la majorité absolue des suffrages exprimés lors d'une seconde réunion. En cas de partage égal des voix, celle du Président est prépondérante.

Le processus d'élaboration du PAC se termine avec cette phase durant laquelle les membres du Conseil communal délibèrent et adoptent formellement le document.

Après l'adoption

- Le projet PAC est alors soumis au visa du Gouverneur de la Préfecture ou de la Province ou de son intérimaire dans un délai de 20 jours après la décision d'approbation (à l'exception des communes des méchouars dont l'approbation relève du Ministre de l'Intérieur ou de la personne déléguée par lui à cet effet).

Figure 13 : **Phase d'approbation du document PAC**



Après son adoption par le Conseil communal, le PAC est mis en œuvre et suivi durant chaque exercice budgétaire. À la fin de l'année, il fait l'objet d'une évaluation. Cette évaluation donne lieu à **un rapport annuel d'évaluation de la réalisation du PAC**.

Ce rapport, établi par le Président du Conseil communal, précise en substance les principaux points suivant :

- **le pourcentage de réalisation des projets prévus** dans le cadre du PAC ;
- **les indicateurs de mesure de la performance** prévus dans le système de suivi des programmes et projets ;
- **les possibilités financières** et les dotations affectées aux projets ;
- **les contraintes et les limites** susceptibles d'entraver leur réalisation ;
- **les propositions de solutions** permettant d'y faire face.

Partie III : Mesures transversales : genre, environnement et développement durable, SIC, communication, gouvernance, plaidoyer et mobilisation des ressources

Les mesures transversales se composent des éléments suivants :

- l'approche genre et la dimension environnementale et développement durable ;
- le Système d'Information Communal (SIC) ;
- le plan de communication ;
- les aspects relatifs à la gouvernance ;
- le plaidoyer et la mobilisation des ressources.

Ces mesures permettent de soutenir l'effort d'opérationnalisation du processus d'élaboration du PAC. Elles découlent à la fois des dispositions législatives et réglementaires en vigueur et de la capitalisation des expériences précédentes de la commune en matière de développement local (notamment le PCD).

III.1. Approche genre et dimension environnementale et développement durable

Le PAC est élaboré selon des principes directeurs multiples et obéit à des modalités d'action bien définies. Il s'inscrit d'abord dans une démarche de développement global et intégré mettant l'accent non seulement sur la dimension économique mais aussi sur le social et surtout les services de proximité. Il intègre l'approche genre ainsi que la dimension environnementale et de développement durable. Cette portée globale du PAC nécessite une mise en cohérence, un alignement et une harmonisation de l'action de développement des territoires.

A. Intégration de l'approche genre

1. Cadrage juridique

Durant les deux dernières décennies, le Maroc a réalisé des progrès non-négligeables en matière d'égalité de genre. Il a ratifié les principales conventions internationales dont notamment celle relative à l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF) [7].

[7] Rappelons les principales sources internationales en matière d'égalité de genre:

- la Déclaration universelle des droits de l'homme (Paris, 1948), qui consigne la non- discrimination dans le 1er et le 2e article, stipulant que tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits,
- le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels,
- le Pacte international relatif aux droits civils et politiques,
- la Convention pour l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF) ratifiée par le Maroc en 1993,

Le couronnement de ces avancées se traduit dans la Constitution de juillet 2011 qui comporte des dispositions :

- consacrant l'égalité et la parité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines ;
- prohibant toute forme de discrimination, y compris celle fondée sur le genre ;
- instituant l'autorité pour la parité et la lutte contre toutes les formes de discrimination en tant que mécanisme de mise en œuvre (art. 19 et 164) ;
- introduisant "l'égal accès des femmes et des hommes aux fonctions électives" (art. 30) et "une meilleure participation des femmes au sein des conseils territoriaux" (art. 146).

Outre ces dispositions constitutionnelles, l'intégration de l'approche genre dans le PAC trouve son fondement dans les dispositions de la loi organique n° 113-14 relative aux communes, qui prévoit :

- la création d'entités consultatives en partenariat avec la société civile dénommées « Instances équité, égalité des chances et approche genre » (art. 120) ;
- l'élaboration du Plan d'Action des Communes (art. 78) tenant compte de l'approche genre ;
- la prise en considération de l'aspect genre lors de la fixation des objectifs des programmes ou projets inscrits dans le budget et lors de la définition des indicateurs chiffrés devant permettre de mesurer les résultats escomptés (art. 158).

Par ailleurs, le décret d'application de la loi relative aux communes n° 2-16-301 du 23 ramadan 1437 (29 juin 2016) fixant la procédure d'élaboration du PAC, de son suivi-évaluation et de son actualisation[8] associe l'Instance de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre (IEECAG) au processus d'élaboration, de mise en œuvre, de suivi-évaluation du PAC et de son actualisation après la 3e année.

2. Objectifs escomptés

La prise en compte de l'approche genre dans la planification territoriale permet à travers cette planification de lutter contre les inégalités existantes entre les hommes et les femmes et en répondant aux besoins différenciés de chacun(e)s, permet la définition de politiques et programmes publics adaptés et bénéficiant de façon égale à tous les citoyen(ne)s de la commune, quels que soient leur âge, niveau socio-économique, niveau de scolarisation, lieu d'habitation et/ou situation d'handicap.

Appliquée à l'élaboration du PAC, elle garantit que le plan d'action de la commune puisse bénéficier à l'ensemble des citoyen(ne)s, dans la droite lignée des principes constitutionnels d'égalité, de non-discrimination, d'inclusion et de reddition des comptes.

- les Conventions n° 138 et 182 de l'Organisation Internationale du Travail relatives respectivement à l'âge minimum d'admission à l'emploi et à la lutte contre les pires formes de travail des enfants (dont le travail domestique des petites filles),
- les Objectifs du Millénaire pour le développement-OMD et en particulier l'OMD 3 en vue de promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes jusqu'au2015, qui ont été remplacés par les Objectifs de Développement Durable (ODD 5 : égalité entre les sexes).

[8] *B.O.* n° 6482 du 9 chaoual 1437 (14 juillet 2016), p. 5346 et suivantes.

L'identification des inégalités hommes-femmes et des besoins spécifiques des hommes et des femmes est, à cet égard, une étape nécessaire de la planification sensible au genre. Elle se fonde sur un diagnostic des disparités hommes-femmes pour pouvoir les corriger à travers des actions concrètes.

Voir annexe 14 : Liste de contrôle genre (check-list).

Modalités d'intégration de l'approche genre dans le PAC

1.1. Sensibilité au genre de la méthodologie d'élaboration du PAC

La prise en compte de l'approche genre dans le PAC a pour objectif de construire un développement durable et inclusif. Ce développement durable et inclusif ne peut être effectif sans la promotion de l'égalité hommes-femmes et sans la lutte contre les inégalités en général et entre les sexes en particulier dans l'ensemble des dimensions et des secteurs.

L'intégration de l'approche genre dans la planification territoriale n'implique pas d'appliquer une méthodologie à part, mais plutôt d'intégrer la vision des inégalités hommes-femmes à l'ensemble des étapes classiques de la planification communale. Ainsi, pour qu'un PAC intègre l'approche genre, il doit identifier, analyser, expliquer les inégalités homme-femmes existantes dans la commune et proposer des mesures budgétisées et suivies pour lutter contre celles-ci.

Concrètement, pour chacune des étapes de la planification communale, les cinq dimensions d'analyses mentionnées précédemment doivent être prises en compte (pour plus d'informations, voir annexe 2).

Ainsi, l'identification des inégalités hommes-femmes sur l'ensemble de ces dimensions se fonde sur la collecte et l'analyse de données désagrégées par sexe. Ces données permettent de diagnostiquer de manière précise les besoins de la commune et de déployer des projets efficaces permettant d'aboutir à un développement économique et social pérenne puisqu'égalitaire et inclusif (pour plus d'informations sur les indicateurs, voir annexe 3).

1.2. Sensibilité au genre du modèle organisationnel mis en place pour la réalisation et le pilotage du programme de développement

Le modèle organisationnel – c'est-à-dire les équipes en charge de l'élaboration du PAC (élu(e)s, cadres administratifs) ainsi que les équipes en charge de son déploiement – doit répondre aux critères suivants :

- **implication de femmes** dans le processus d'élaboration du PAC (lancement, diagnostic, vision, programmation et budgétisation, adoption) et dans la mise en œuvre opérationnelle des actions définies ;
- **formation des ressources compétentes** impliquées dans le processus d'élaboration du PAC ;
- mise en place des avis consultatifs de l'IEECAG et implication de celle-ci tout au long du cycle d'élaboration du PAC ;
- formation des représentants de la société civile participant à l'élaboration du programme de développement via l'IEECAG ou d'autres commissions consultatives à l'approche genre et ses implications pour la planification territoriale ;
- participation des autres acteurs de la collectivité (populations, etc.).

1.3. Sensibilité au genre des outils et données utilisés pour la réalisation du PAC

- Utilisation de statistiques donnant une vision territoriale fine, désagrégées par sexe pour identifier et quantifier les inégalités entre les sexes existantes au niveau de la commune.
- Mise en place d'un système de suivi et d'évaluation de l'exécution du PAC basé sur des indicateurs de réalisation désagrégés par sexe.
- Accompagnement des communes dans la réalisation et le suivi de leur PAC par les instances consultatives (IEECAG) à travers un matériel pédagogique démystifiant l'approche genre et les modalités de sa prise en compte dans la planification territoriale.

Les principaux éléments à retenir sont que l'approche genre dans la planification territoriale a un caractère transverse et intégré et que :

- elle doit être prise en compte dans la réalisation de l'ensemble des étapes de l'élaboration du PAC ;
- elle doit intégrer les cinq dimensions d'analyse et ne pas se cantonner à l'aspect social ;
- dans la programmation elle ne se résume pas uniquement à des projets spécifiques aux femmes dans des secteurs stéréotypés, mais elle concerne l'ensemble des projets dans tous les secteurs participant à la réduction des inégalités entre les femmes et les hommes.

B. Intégration de la dimension environnementale et de développement durable

De par leurs missions, les collectivités territoriales, et notamment les communes, sont amenées à jouer un rôle central dans la promotion du développement durable. Leur revient la prise en charge de composantes essentielles comme les prestations environnementales, la protection des ressources naturelles et la préservation de la biodiversité ou des écosystèmes.

L'intégration de la dimension environnementale et du développement durable dans le PAC est encadrée par des dispositions législatives et est basée sur des principes fondamentaux.

1. Cadrage juridique et principes fondamentaux

L'élaboration du PAC doit intégrer la prise en compte de la dimension environnementale et du développement durable conformément aux références juridiques de portée nationale et les principales recommandations internationales adoptées par le Maroc depuis le sommet de la terre (Rio 1992), la convention cadre des Nations-Unies sur les changements climatiques, la Cop 21 (Paris) et la Cop 22 (Marrakech).

Sur le plan national, outre les dispositions contenues dans la Constitution 2011, la loi-cadre n° 99-12 portant Charte nationale de l'environnement et du développement durable (CNEDD) constitue la référence juridique principale.

Cette loi énonce dans son article 2 les principes fondamentaux qui doivent être respectés dans l'élaboration de toute action de développement par les collectivités territoriales et en particulier la commune.

Il s'agit notamment des principes d'intégration, de territorialité, de solidarité, de précaution, de préservation, de responsabilité et de participation (voir ci-dessous).

Le respect de ces principes inscrit le PAC dans une « approche globale, intersectorielle et transversale » permettant à la commune de parvenir à un développement territorial durable à long terme qui « s'appuie dans sa mise en œuvre sur le caractère indissociable des dimensions économique, sociale, culturelle et environnementale des activités du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (article 9 de la loi-cadre n° 99-12).

Principes fondamentaux d'intégration de l'environnement [9]

Sept principes fondamentaux en matière d'intégration de l'environnement et de développement durable sont énoncés par l'article 2 de la loi-cadre n° 99-12, portant Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable (CNEDD).

Ces principes constituent désormais des éléments de cadrage incontournables que doivent respecter les collectivités territoriales et les autres niveaux de décision (nationaux et régionaux) dans toute action de développement à moyen et long termes.

1. **Le principe d'intégration :** il implique la nécessité d'adopter une approche globale et transversale lors de l'élaboration et la mise en œuvre des plans de développement dans les moyen et long termes.
2. **Le principe de territorialité :** il impose la prise en compte de la dimension territoriale, notamment régionale, en vue d'assurer une meilleure articulation des mesures initiées par les différents niveaux de décision territoriaux et de favoriser la mobilisation des acteurs au profit d'un développement humain, durable et équilibré des territoires.
3. **Le principe de solidarité :** il permet d'augmenter la capacité du territoire à mutualiser les moyens et les efforts à affronter les vulnérabilités et à favoriser une utilisation rationnelle, économe et équilibrée des ressources naturelles et des espaces.
4. **Le principe de précaution :** il recommande de prendre des mesures adéquates, économiquement viables et acceptables, destinées à faire face à des dommages environnementaux ou à des risques potentiels, même en l'absence de certitude scientifique absolue au sujet des impacts réels de ceux-ci.
5. **Le principe de prévention :** il invite à prévoir les outils d'évaluation et d'appréciation régulière des impacts des activités susceptibles de porter atteinte à l'environnement, de préconiser et de mettre en œuvre des mesures concrètes pour supprimer ces impacts, ou du moins réduire leurs effets négatifs.
6. **Le principe de responsabilité :** il précise l'obligation de toute personne, physique ou morale, publique ou privée, de procéder à la réparation des dommages causés à l'environnement.
7. **Le principe de participation :** il incite à favoriser la participation active des entreprises, des associations de la société civile et de la population dans les processus l'élaboration et de mise en œuvre des plans relatifs à la protection de l'environnement et au développement durable.

[9] Loi-cadre n° 99-12, portant Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable (CNEDD).

2. Objectifs de l'intégration de l'approche environnementale et de développement durable

L'intégration de cette approche dans le PAC se justifie par la nécessité de répondre à une série de besoins, d'enjeux et d'objectifs essentiels.

Dans ce sens, le processus d'élaboration du PAC doit :

- tenir compte des interdépendances et des interactions qui existent entre le « développement économique » et les « enjeux environnementaux décisifs »[10] du territoire ;
- encourager les positions et les comportements positifs auprès des citoyen(ne)s dans le but de valoriser l'environnement ;
- intégrer les pratiques et les innovations techniques sensées produire et accroître les effets et impacts positifs de la conservation des ressources naturelles, la préservation de la biodiversité et de la protection de l'environnement ;
- assurer le suivi des efforts engagés et des progrès réalisés par la commune, en s'appuyant sur des indicateurs de développement durable et de valorisation des services environnementaux, selon une « approche éco-systémique tout en favorisant les effets de synergie, de subsidiarité et de mutualisation des efforts internationaux » ;
- assurer la « cohérence dans les grandes utilisations de l'espace, conformément aux vocations et planifications tracées au niveau régional et/ou national (zonage des grands espaces de production et de protection) » ;
- favoriser la mutualisation de l'utilisation des ressources naturelles et matérielles dans le cadre de l'intercommunalité, en vue de consolider la viabilité des territoires et la complémentarité verticale et horizontale des actions de développement ;
- construire des partenariats opérationnels et efficaces autour des actions de développement intercommunales.

[10] On entend par enjeu environnemental « toute modification de l'état de l'environnement qui influence fortement l'avenir du territoire. Il implique souvent un service éco-systémique, utile pour le bien-être social actuel et futur, qu'il n'est pas acceptable de voir disparaître ou se dégrader, tant du point de vue des ressources naturelles que de la santé publique ou de la qualité de vie ».

Typologie proposée pour les indicateurs de suivi de la dimension environnement intégrée dans le PAC

Quatre principaux domaines nécessitent d'être régulièrement documentés par des indicateurs ; ils concernent respectivement les pressions qui s'exercent sur l'environnement naturel du territoire, les modifications de l'état de chaque sous-système de l'environnement, les conséquences en termes d'impact sur le bien-être et sur les écosystèmes et leurs constituants, ainsi que les réponses apportées dans le cadre des actions locales, régionales ou nationales.

En découle la typologie proposée pour les indicateurs de suivi :

Les indicateurs de pression : ce sont les indicateurs qui décrivent les facteurs ayant une implication directe ou indirecte dans la génération des effets potentiels sur l'état de l'environnement du territoire (exemples : production de déchets ménagers, prélèvements d'eau souterraine par l'agriculture, extension de l'habitat sur les terres agricoles, etc.).

Les indicateurs de l'état : ce sont les indicateurs qui caractérisent la situation quantitative et qualitative de chaque sous-système de l'environnement (exemples : qualité des eaux souterraines, érosion des sols, taux de déforestation, etc.).

Les indicateurs d'impact : ce sont les indicateurs qui décrivent les conséquences directes et indirectes de la modification de l'état de chaque sous-système de l'environnement, en termes de coût ou d'avantage, sur le bien-être des habitants du territoire.

Les indicateurs de réponse : ce sont les indicateurs qui décrivent les réponses apportées par les actions publiques ou privées pour réduire les forces et pressions et améliorer l'état de l'environnement du territoire.

La sélection des indicateurs doit être raisonnée de manière à renseigner chacune des composantes du PAC adoptées à l'échelle du territoire, mais aussi à tenir compte de la batterie des indicateurs utilisés aux niveaux régional et national.

Les informations nécessaires pour renseigner les indicateurs retenus peuvent provenir de plusieurs sources, dont les Observatoires régionaux de l'environnement et du développement durable (OREDD), qui doivent jouer le rôle d'interface entre les collectivités territoriales et les différents services déconcentrés de l'État :

- les sources d'informations statistiques à collecter auprès des services concernés (OREDD, Haut Commissariat au Plan, Eaux et Forêts, agences de bassin hydraulique, etc.) ;
- les sources d'informations techniques à collecter auprès des collectivités territoriales (commune, cercle, province, wilaya).

Les modalités de fonctionnement du monitoring sont à définir en interne avec les partenaires-clés sur le territoire, pour organiser les processus de collecte permanents des informations requises et pour assurer la communication périodique de l'état du développement durable du territoire.

Par ailleurs, le monitoring environnemental communal devrait être conçu et mis en œuvre selon une démarche intégrée prônant les possibilités d'articulation et de synergie avec les différents dispositifs de suivi-évaluation existants au niveau régional.

III.2. Système d'information communal

Le SIC est un outil qui s'inscrit dans une démarche globale, à savoir un système de gestion du développement territorial. C'est aussi un outil d'appui à la planification locale et d'aide à la décision. Il est constitué d'une plateforme composée de six parties complémentaires, construites autour d'une base de données. Ces données permettent, globalement, à la commune d'élaborer : 1) sa monographie avec une analyse budgétaire ; 2) son diagnostic ; 3) son PAC ; 4) son système de suivi-évaluation ; et 5) une agrégation de données.

1. Objectifs escomptés

Les objectifs visés par la mise en œuvre du SIC sont notamment :

- assurer la gestion et le suivi des projets, à travers un logiciel informatique ;
- suivre le tableau de bord qui produit des indicateurs de suivi ;
- actualiser les bases de données ;
- assurer l'agrégation des données aux différentes échelles territoriales.

2. Activités prévues

Les activités porteront sur un travail de conception, de mise en place et d'entretien du SIC. Il s'agit tout particulièrement des activités suivantes :

- construire un monitoring permettant aux collectivités territoriales de disposer d'un outil simple et pratique pour s'informer et informer régulièrement sur les progrès réalisés en matière de développement du territoire de la commune (y compris les services de proximité, le genre et l'environnement) ;
- gérer et suivre les projets, à travers un logiciel informatique ;
  - collecter les informations, les traiter, alimenter et actualiser la base de données ;
  - agréger les données aux différents échelles territoriales ;
  - définir des indicateurs de suivi des progrès accomplis dans le cadre du PAC, y compris les indicateurs en matière de réduction des inégalités entre les sexes ;
  - suivre le tableau de bord qui produit des indicateurs de suivi.

3. Conditions préalables à réunir

En plus de l'opérationnalité et du bon fonctionnement du SIC, la mise en place d'un monitoring à l'échelle de la commune nécessite de réunir les conditions suivantes :

- les données, et dans la mesure où elles existent, les données désagrégées par sexe sont disponibles par douar et les enjeux de développement de la commune (y compris les services de proximité et l'environnement) sont identifiés, documentés et territorialisés ;
- l'équipe de pilotage du SIC est formée sur le monitoring, la construction des indicateurs, y compris des indicateurs sexospécifiques et l'élaboration du tableau de bord ;
- la batterie des indicateurs de suivi est établie et les données nécessaires pour le renseignement des indicateurs retenus sont disponibles (axes de développement, services de proximité, inégalités de genre, environnement et développement durable) ;

- les conditions matérielles et logistiques pour le fonctionnement du monitoring sont réunies ;
- les services déconcentrés des Ministères et des établissements publics fournissent des données actualisées aux échéances fixées.

4. Résultats et produits attendus

Le SIC permettra de générer la monographie avec l'analyse budgétaire communale, le Plan d'Action de la Commune (PAC) et le tableau de bord. Il offrira aussi des outils pour l'aide à l'organisation, au suivi et à l'évaluation du processus PAC. Il permettra d'actualiser les données et d'articuler le processus de programmation et de planification relevant des compétences des trois échelles territoriales.

◗ Monographie et analyse budgétaire

- **Monographie**

La monographie comprend deux étapes distinctes : la collecte/saisie des données et l'édition (de la monographie). Les illustrations générées (pyramide des âges, répartition de la population…) faciliteront l'analyse des données.

- **Analyse budgétaire communale**

Cette base de données sur les finances de la commune et ses ressources humaines facilitera le suivi et la transparence de la gestion communale conformément au cadre légal en vigueur.

◗ Le PAC

- Le PAC regroupera les projets par programme. Chaque programme sera décliné en objectifs spécifiques avec ses indicateurs de suivi ainsi qu'un calendrier d'exécution. Les indicateurs de performance seront adaptés aux objectifs du PAC avec une consultation directe des fiches projets ;
- Le système de suivi-évaluation du PAC permettra d'éditer chaque année une synthèse succincte pour servir de support lors de la session du Conseil consacrée à l'évaluation des réalisations, des financements ainsi qu'un tableau de bord simplifié.

◗ Actualisation des données

Le PAC peut être actualisé à mi-parcours à compter de la troisième année de sa mise en œuvre. Cependant, l'actualisation des données devrait se faire à travers un calendrier et des outils bien précis. La procédure consiste à collecter des données, y compris des données désagrégées par sexe, et des informations techniques auprès des communes et des services déconcentrés pour l'alimentation du SIC et conduire des activités d'investigation des données communales à actualiser auprès des représentants des populations, des personnes ressources, des associations et des entreprises privées/publiques.

Actualisation de la base des données (SIC)

Le PAC peut être actualisé à mi-parcours à compter de la troisième année de sa mise en œuvre. Cependant, l'actualisation des données devrait se faire à travers un calendrier et des outils bien précis. La procédure consiste à collecter des données et des informations techniques auprès des communes et des services déconcentrés pour l'alimentation du SIC et conduire des activités d'investigation des données communales à actualiser auprès des représentants des populations, des personnes ressources, des associations et des entreprises privées/publiques.

L'actualisation de la base de données communale (SIC) à intervalles réguliers n'exige plus le même travail de collecte et de ratissage du territoire communal que celui réalisé lors du 1er triennal.

Établir la liste détaillée des données, y compris des donnés désagrégées par sexe, et des informations nécessaires au niveau du territoire de la commune notamment :

- la liste des fonctionnaires, la liste des membres du Conseil, les données disponibles auprès du service technique et les données budgétaires ;
- les données relatives aux besoins et aux ressources disponibles de la commune (organisation, coordination, suivi des équipements et des services relatifs à l'habitat, à l'aménagement du territoire et les services relevant du cadre de coopération) ;
- les données disponibles auprès des services déconcentrés existant sur le territoire de la commune (écoles, dispensaires, centres de santé…) ;
- les données disponibles auprès des autorités locales (listes des associations, listes des coopératives…).

Identifier les services déconcentrés de l'État, les autres collectivités territoriales et les établissements publics auprès desquels la commune peut solliciter une assistance technique. Cette dernière consiste à obtenir les données suivantes :

- les informations et les indicateurs et documents relatifs aux projets réalisés ou à réaliser sur le territoire de la commune ;
- la détermination des ressources humaines relevant de ces organismes publics et qui peuvent être sollicitées pour établir le PAC.

◗ Articulation territoriale

Une première innovation des dernières lois organiques consiste en la généralisation de la programmation et de la planification à toutes les échelles des collectivités territoriales (mise en cohérence).

Pour articuler le processus de programmation et de planification relevant des compétences des collectivités des trois niveaux territoriaux (Commune, Préfecture/Province et Région), un système d'information adapté à chacun des niveaux devra être mis en place. Trois systèmes d'information articulés entre eux sont prévus :

- Système d'Information Communal (SIC) ;
- Système d'Information Préfectoral/Provincial (SIP) ;
- Système d'Information Régional (SIR).

Le SIC permettra, d'une part, de répondre aux besoins de la planification des communes liés à leur Plan d'Action et, d'autre part, d'agréger les données communales pour les SIP et SIR.

III.3. Plan de communication

La communication entre les principales composantes et parties prenantes du PAC est d'une portée transversale et permet de gérer les situations spécifiques des différentes phases caractérisées par une diversité des objectifs et des destinataires (annexe 11).

1. Objectifs escomptés

Le plan de communication a pour objectifs :

- susciter la participation, l'adhésion et la responsabilisation des membres du Conseil, de la population locale, des instances et des organismes de la société civile autour du processus d'élaboration du PAC ;
- encourager les bonnes pratiques de l'équipe chargée du PAC ;
- faire adhérer les partenaires de la commune au processus d'élaboration du PAC ;
- valoriser l'expérience du PAC à travers la présentation des informations et des résultats.

2. Destinataires et groupes cibles

Le plan de communication vise les acteurs locaux suivants :

- le Conseil communal en tant que cible et acteur impliqué dans les diverses activités de communication et en tant que garant de la bonne marche de l'élaboration du PAC ;
- l'équipe chargée de l'élaboration du PAC en tant qu'instance qui veille à l'aboutissement de la préparation et de l'élaboration du PAC ;
- l'IEECAG en tant qu'instance consultative saisie par la commune, chargée d'émettre des avis, des propositions et des études dans les domaines relevant de ses compétences dans chacune des étapes d'élaboration du PAC ;
- la population locale, les hommes et les femmes, quels que soient leur âge, leur situation économique, leur niveau de scolarisation, leur lieu d'habitation et/ou situation d'handicap, en tant que bénéficiaire et concernée par la réalisation du PAC ;
- la société civile locale en tant qu'acteur jouant un rôle moteur dans le développement local ;
- les partenaires en tant qu'acteurs effectifs durant toutes les phases d'élaboration du PAC.

3. Approches et modes de communication

Il s'agit d'adopter des approches et des modes de communication adaptés à la cible, variables en fonction des messages et du profil des personnes concernées.

À cette fin, les outils et les canaux de communication suivants sont utilisés par la commune :

- **l'approche participative :** débat, enquête, focus groups, questionnaire, recherche ou investigation sur le terrain…
- **l'animation des processus :** formation des animateurs et rapporteurs, réunions de travail, conférences, tableaux de bord, etc. ;
- **les supports :** sensibilisation, conseil, document écrit, dépliant ou brochure, affiche, exposé ;
- **les supports pour l'élaboration des rapports :** documents d'expertise, le plaidoyer, etc.

Tableau 3 : **Analyse des groupes ciblés par la communication spécifique au processus PAC**

Groupes cibles	Ses attentes (ce qui est attendu de la cible ?)	Ses intérêts/préoccupations/ obstacles rencontrés
Le Conseil communal	• La supervision de la préparation du PAC et de la capacité de prise de décision appropriée au moment opportun	• Doit disposer de capacités et d'aptitudes nécessaires pour exécuter ses missions. • Doit avoir à sa disposition une équipe compétente et active.
Équipe chargée de la préparation et l'élaboration du PAC	• Organisation et exécution de toutes les activités de l'ingénierie sociale nécessaire à la préparation et la mise en œuvre du PAC.	• Disposer de capacités techniques et de connaissances nécessaires pour accomplir sa mission, y compris en matière de genre et d'environnement et développement durable et de gestion des risques ; • Accroissement de ses missions et de sa motivation.
L'instance de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre	• Proposition et suggestion des points de vue sur les questions relatives au genre et à l'équité et l'égalité des chances ; • Participation effective aux phases d'élaboration du PAC et de son approbation ; • Participation aux études et recherches dans ses domaines de compétence.	• Disposer de capacités nécessaires pour accomplir les missions assignées ; • Prise en compte des points de vue et des propositions du Conseil communal lors de la prise de décision dans les différentes phases d'élaboration du PAC.
Population locale, hommes et femmes, quels que soient leur âge, niveau socio-économique, niveau de scolarisation, lieu d'habitation et/ou situation d'handicap)	• Intégration et participation effective au processus du développement local.	• Voir des réalisations réelles sur le terrain ; • Prise en considération des demandes et besoins ; • Information sur les critères de sélection des projets et leur localisation ; • Bénéfice tiré des projets du PAC.
La société civile locale	• Participation effective au processus de préparation et d'élaboration du PAC ; • Mobilisation et sensibilisation de la population locale aux différents aspects du PAC.	• Disposer de capacité et d'aptitudes suffisantes pour accomplir ses missions ; • Prise en compte des observations et des propositions.
Partenaires	• Soutien à la préparation et l'élaboration du PAC à travers un encadrement et un accompagnement ainsi qu'une assistance financière.	• Les projets du PAC doivent être intégrés à leur vision et leurs orientations.

III.4. Aspects relatifs à la gouvernance

Une bonne gouvernance permet d'améliorer le PAC (son élaboration, sa mise en œuvre, son suivi-évaluation…) conformément aux principes prévus dans la Constitution de 2011 et la loi organique 113-14 relative à la commune[11].

La mesure de la portée opérationnelle de ces principes est fondée sur des indicateurs convenus, nécessaires à l'appréciation de l'efficience et de l'efficacité du PAC, et sur la capacité de la mesure à intégrer la logique de la performance.

Le tableau ci-après présente, conformément à la réglementation en vigueur, un certain nombre de propositions pour faciliter l'opérationnalisation de ces principes en fonction de chaque organisme ou instance et selon chaque phase d'élaboration, de réalisation et du suivi du PAC.

[11] Il s'agit des principes suivants : Libre Administration ; Transparence ; Valeurs démocratiques ; Participation ; Égalité ; Efficacité et Efficience ; Redevabilité.

Tableau 4 : **Les aspects relatifs à la gouvernance**

Principes	Dispositions juridiques	Références	Propositions	Instances et structures concernées	Phases et échéancier
Libre administration	La commune dispose, dans la limite de ses compétences prévues, du pouvoir de délibérer de manière démocratique et du pouvoir d'exécuter ses délibérations et ses décisions	Articles 1 et 3 (L.O. 113.14)		• Gouverneur Préfecture ou Province • Président de la commune • Membres du Conseil communal	Toutes les phases de préparation
Transparence	Affichage de la décision d'établir le PAC dans un délai de 15 jours après la tenue de la réunion d'information et de concertation (article4)	Articles 4 et 5 (Décret n° 2.16.301) Article 4 (Décret n° 2.16.301)	Faciliter l'accès à l'information relative au calendrier des opérations de préparation du projet du Plan d'Action de la Commune (PAC)	• Président de la commune • Directeur des services • Bureau du Conseil • Présidents des commissions permanentes et leurs délégués • Secrétaire du Conseil • Gouverneur Préfecture ou Province ou son représentant • Représentant des services déconcentrés	Opérations de préparation et de lancement
	Respect dans le cadre de la libre administration des principes suivants : Consolidation des valeurs démocratiques, transparence, redevabilité et responsabilité	Article 259 (L.O. 113.14) Articles 10 à 15 (Décret n° 2.16.301)	• Commentaire organisé du contenu du document de diagnostic, résultat priorisation, programmation pluriannuelle • Document de projet PAC • Contenu du système de suivi et toutes les décisions qui s'y rattachent	• Président du Conseil de la commune • Membres du Conseil • Directeur des services	Phases 1, 3, 4, 5
Valeurs démocratiques	Respect des principes suivants : • Les valeurs démocratiques ; • Transparence ; • Redevabilité ; • Responsabilité.	Article 259 (L.O. 113.14) Article 7 (Décret n° 2.16.301)	Opérationnalisation des dispositions relatives à la démocratie délibérative durant le processus de préparation et particulièrement celles prévues par le Règlement intérieur	• Président de la commune • Membres des Conseil	Phases 1, 2, 3, 4

Principes	Dispositions juridiques	Références	Propositions	Instances et structures concernées	Phases et échéancier
Valeurs démocratiques (suite)	Obligation de soumettre l'ordre du jour du Conseil à la commission permanente pour étude	Article 28 (L.O. 113.14)		• Président de la commune • Commission permanentes	Phase 5
	Possibilité de créer des comités thématiques ad-hoc pour étudier des questions déterminées	Article 29 (L.O. 113.14)	Possibilité d'étude de plusieurs aspects de la préparation du PAC par les commissions (à créer *ad hoc*)	• Président de la commune • Commissions thématiques créées *ad hoc*	Toutes les phases
	Possibilité pour les membres du Conseil communal de questionner par écrit le Président de la commune sur des sujets d'intérêt communal	Article 46 (L.O. 113.14)	Possibilité de poser des questions relatives au déroulement du processus de préparation du PAC au niveau du Président du Conseil	• Président de la commune • Membres du Conseil	Toutes les phases
Participation	Possibilité de demander au Conseil d'inscrire dans l'ordre du jour les points rentrant dans le cadre de ses compétences et émanant des citoyen-ne-s et des associations (droit de pétition).	Art. 139 de la Constitution Articles de 121 à 125 (L.O. 113.14)	Inscription des demandes requêtes et propositions acceptées à l'ordre du jour des sessions du Conseil	• Membres du Conseil Communal • Bureau d'ordre • Société civile locale et représentants de la population	Toutes les phases de préparation
		Article 81 (L.O. 113.14) Articles 5-7-8-10-11 et 14 du décret n° 2.16.301	Participation de tous les acteurs locaux au suivi des étapes	• Président du Conseil de la commune • Membres du Conseil • Commissions • Société civile locale et représentants de la population	Phases de préparation
Égalité	Respect des principes de l'égalité entre les citoyens dans l'accès aux services publics de la commune	Article 269 (L.O. 113.14)	Prise en compte des besoins pressants dans l'établissement des priorités	• Conseil de la commune • Instance de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre	Phases 1, 2 et 3
		Article 120 (L.O. 113.14) et article 6 du décret n° 2.16.301		• Instance de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre	

Principes	Dispositions juridiques	Références	Propositions	Instances et structures concernées	Phases et échéancier
Efficacité et Efficience	Un programme est un ensemble cohérent de projets ou d'actions, auquel sont associés des objectifs définis en fonction de finalités d'intérêt général, ainsi que des indicateurs chiffrés permettant de mesurer les résultats escomptés	Article158 (L.O. 113.14) et articles 5 et 6 du décret n° 2.16.301	Il est important de bénéficier de l'assistance technique présentée par les services déconcentrés dans le cadre de la coordination par le Gouverneur	• Conseil de la commune • Instance de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre • Services déconcentrés	Phase 5
	Fixation des projets et activités prioritaires prenant en compte les possibilités financières mobilisables par la commune	Article 6 du décret n° 2.16.301	Vérification du suivi des réalisations financières et matérielles	• Président du Conseil de la commune • Commissions concernées	Phase 4
	Le Président de la commune prépare le rapport annuel d'évaluation du PAC	Article 14 du décret n° 2.16.301		• Président du Conseil de la commune	Phase de réalisations
Redevabilité (rendu compte)	Création par le Conseil de mécanismes participatifs de dialogue, de concertation et de gestion des contributions des citoyennes et citoyens et des associations dans l'élaboration du PAC et de son suivi conformément au règlement intérieur	Article 119 (L.O. 113.14) Article 4 du décret n° 2.16.301	Permettre au grand public de prendre connaissance des rapports collectifs des rencontres prévues par le règlement intérieur (à travers la publication, commentaire communication…)	• Président du Conseil de la commune • Membre du bureau • Membre du Conseil • Commissions permanentes • Gouverneur Préfecture ou Province ou son représentant	Phases 1, 2 et 3
	Les objectifs du PAC dotés d'indicateurs sont indiqués dans le projet de performance élaboré par l'ordonnateur Le projet est présenté au comité chargé du budget, des affaires financières et de la programmation.	Article 158 (L.O. 113.14)	Participation des acteurs locaux à la présentation des résultats et de leur suivi	• Président du Conseil de la commune • Commissions chargées du budget et des affaires financières et de la programmation • Instance de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre • Services déconcentrés/cas échéant	Phase de réalisations

III.5. Plaidoyer et mobilisation des ressources

Le financement du PAC est assuré par les ressources budgétaires de la commune mais aussi grâce à la mobilisation de ressources externes notamment dans le cadre de relations de partenariat mais aussi dans le cadre de la coopération et de la solidarité conformément aux principes de la gouvernance énoncés par la Constitution 2011 et la loi organique 113-14.

Il est donc nécessaire que la participation de tous les intervenants dans la préparation et la mise en œuvre du PAC soit absolument recommandée pour permettre :

- une grande crédibilité de l'intervention communale ;
- plus de gouvernance dans la gestion de l'investissement local ;
- une meilleure efficacité et efficience dans la concrétisation des politiques publiques ;
- une véritable articulation entre acteurs aux niveaux préfectoral, provincial, régional, national et international (le cas échéant).

Le tableau suivant donne des indications sur la logique du plaidoyer, de l'exécution et du suivi du PAC.

Tableau 5 : **Méthodologie de mobilisation des ressources financières pour la réalisation du PAC**

Opérations/activités	Le responsable au sein de la commune	Ce qu'il faut réaliser/déterminer	Échéancier de l'opération/activité
Sélection des partenaires	L'équipe chargée de la préparation et l'élaboration du projet du PAC	Identifier et sélectionner les partenaires éventuels durant la préparation et l'élaboration du diagnostic à travers la lecture des axes d'intervention possibles, en conformité avec le décret .	Phase 1
	Le Président du Conseil	S'assurer des partenaires cibles durant la phase d'élaboration du PAC pour 3 ans et le cas échéant lors de la mise en place du système de suivi.	Phases 2-3-4-5
Mise en place d'un plan de mobilisation des partenaires	L'équipe chargée de la préparation et l'élaboration du projet du PAC	Bilan des prévisions financières à travers l'analyse de la situation	Phase 4
	L'équipe chargée de la préparation et l'élaboration du projet du PAC	Ressources nécessaires pour la mise en œuvre en partant du document des projets.	Phase 4
	L'équipe chargée de la préparation et de l'élaboration du projet du PAC	Spécialités juridique et organisationnelle de chaque partenaire éventuel : Présentation de son expertise, soutien technique et financier.	Phases 1-2-3-4
	Le Président du Conseil, membre du Conseil	Plan de plaidoyer pour la mobilisation des ressources.	Partant de la phase 3
	L'équipe chargée de la préparation et l'élaboration du projet du PAC	• Sensibilisation et communication	Partant de la phase 1
		• Suivi des réalisations quant à la mobilisation des ressources	Partant de la phase 5

Opérations/activités	Le responsable au sein de la commune	Ce qu'il faut réaliser/déterminer	Échéancier de l'opération/activité
Choix des outils et mécanismes du plan	L'équipe chargée de la préparation du projet du PAC	Outils d'information au niveau local (perception des impôts auprès des acteurs économiques).	
		Outils et instruments « classiques » pour la mobilisation des citoyens (pour la perception des impôts auprès des particuliers).	Partant de la phase du lancement du processus d'élaboration du PAC
	Président du Conseil	Communication directe avec les responsables	Partant de la phase 2
		Communication avec les associations ou groupes de pression	
Définition du contenu et de la forme du message	L'équipe chargée de la préparation du PAC	La prise en considération de la forme du message et un choix judicieux du porteur du message	

Annexes

Annexe 1 : Matrice relative à la collecte des propositions de la population lors des forums et séminaires de dialogue et de consultation

Secteurs	Problèmes	Solutions proposées et idées de projets	Priorités
Compétences propres			
Infrastructures et services de base			
Services de santé			
Économie locale			
Espaces de transport des voyageurs			
Espaces vert et centres de vacances			
Idées de projets possibles dans le cadre de partenariat de développement local			
Les souks de vente de gros			
Les abattoirs et transport des viandes			
Les souks de vente des poissons			
Compétences partagées			
Développement de l'économie locale et promotion du travail			
Conservation des spécificités du patrimoine culturel local et son développement			
Promotion et encouragement des investissements privés			
Les affaires culturelles, sportives et le travail social			
Environnement			
Services sociaux, enseignement et santé			
Routes et voies			
Tourisme et monuments/Patrimoine			

Annexe 2 : Dimensions d'analyse genre pour identifier, analyser et caractériser les inégalités existantes dans les communes[12]

1. Accès à l'éducation

Cette dimension permet d'identifier et de quantifier les inégalités existantes hommes-femmes concernant l'accès à l'enseignement. Cette dimension est également mesurée au Maroc par le taux d'alphabétisme des femmes au regard de celui des hommes.
Indicateurs utilisés pour l'accès à l'éducation :

- accès au préscolaire pour les filles et les garçons ;
- accès des femmes à l'éducation primaire par rapport aux hommes ;
- accès des femmes à l'éducation secondaire collégiale par rapport aux hommes ;
- accès des femmes à l'éducation secondaire qualifiante par rapport aux hommes ;
- accès des femmes à l'éducation supérieure par rapport aux hommes ;
- taux de déscolarisation des femmes entre chaque cycle par rapport aux hommes ;
- accès à la formation professionnelle des femmes et des hommes ;
- taux d'alphabétisation des femmes par rapport aux hommes.

2. Accès à la santé

L'inégalité d'accès à la santé se mesure par l'espérance de vie à la naissance des femmes par rapport à celle des hommes.

Il est à noter que, pour des raisons biologiques, l'espérance de vie à la naissance des femmes est systématiquement plus élevée que celle des hommes (l'écart étant estimé entre 4 et 5 ans en moyenne dans le monde). Afin de mesurer ces inégalités, il est recommandé de comparer l'espérance de vie à la naissance des hommes et des femmes de la collectivité par rapport à une moyenne mondiale[12] et ensuite de comparer les écarts obtenus.

De plus, la santé reproductive, analysée à travers la mortalité des femmes à l'accouchement, est un indicateur essentiel permettant d'estimer l'accès des femmes aux soins.

Indicateurs utilisés pour l'accès à la santé :

- différence constatée entre :
  - écart de l'espérance de vie à la naissance entre les femmes marocaines de la collectivité et les femmes dans le monde,
  - écart de l'espérance de vie à la naissance entre les hommes marocains de la collectivité et les hommes dans le monde ;
- taux de mortalité des femmes à l'accouchement.

3. Participation à la vie économique

Les hommes et les femmes ont des droits égaux dans l'accès aux ressources naturelles et financières. Ces droits leur garantissent les mêmes opportunités pour participer à la création de valeur économique et bénéficier ainsi des richesses créées.

L'égalité des hommes et des femmes dans la participation à la vie économique porte sur trois aspects-clés :

- le taux d'emploi des femmes comparé à celui des hommes ;
- la rémunération des femmes par rapport à celle des hommes ;
- l'avancement professionnel et l'accès aux postes de décision des femmes par rapport à ceux des hommes.

Indicateurs utilisés pour la participation à la vie économique :

- taux d'emploi des femmes par rapport à celui des hommes pour :
  - le secteur primaire,
  - le secteur secondaire,
  - le secteur tertiaire ;
- taux de vulnérabilité de l'emploi des femmes (% des femmes employées dans le secteur informel) par rapport à celui des hommes ;
- taux de rémunération des femmes par rapport à celui des hommes ;
- % des femmes dans le total des chefs d'entreprise, des membres de conseil d'administration ou des membres de directoire.

[12] En 2015, l'OMS affirme que l'écart entre l'espérance de vie des femmes et des hommes est de 4,6 ans (moyenne mondiale).

4. Sécurité des femmes

L'un des aspects fondamentaux à analyser pour identifier les inégalités existantes hommes-femmes est la sécurité des femmes, qui se mesure principalement par la violence subie par celles-ci dans la collectivité.

Le législateur marocain a identifié précisément les diverses formes de violence qui sont criminalisées, à savoir la violence conjugale et familiale, pour lesquelles le texte de l'article 400 du Code pénal stipule que :

« Quiconque, volontairement, fait des blessures ou porte des coups à autrui ou commet toutes autres violences ou voies de fait, soit qu'ils n'ont causé ni maladie, ni incapacité, soit qu'ils ont entraîné une maladie ou une incapacité de travail personnel n'excédant pas vingt jours, est puni d'un emprisonnement d'un mois à un an et d'une amende de 200 à 500 dirhams ou de l'une de ces deux peines seulement. »

Le code pénal indique également dans l'article 404 de la même loi que :

« Quiconque volontairement porte des coups ou fait des blessures à l'un de ses ascendants, à son *kafil* ou à son époux, est puni… »

De plus, l'adoption du projet de loi 103.13 pour la lutte contre la violence à l'égard des femmes lors du conseil du gouvernement tenu le 17 mars 2016 et son approbation par la Chambre des représentants au Parlement le 20 juillet 2016 ont permis de définir précisément la violence comme étant :

« Tout acte physique ou moral basé sur la discrimination en raison du sexe, qui entraîne des dommages corporels ou psychologiques, sexuels ou économiques pour les femmes. »

La loi 103.13 considère ainsi quatre types de violence :

- **la violence physique :** tout acte portant atteinte à l'intégrité physique de la femme, commis par quiconque, par tout moyen et en tout lieu ;
- **la violence sexuelle :** tout acte ou exploitation à but sexuel ou commercial portant atteinte à la sainteté du corps de la femme, quelle que soit la méthode utilisée ;
- **la violence psychologique :** tout propos dénigrant, méprisant, contrainte ou menace ou négligence ou privation abusive, touchant la dignité de la femme, sa quiétude ou lui causant une peur ou une terreur ;
- **la violence économique :** tout acte de nature économique ou financière qui touche aux droits sociaux ou économiques de la femme. Cette définition est conforme à la définition adoptée dans la Déclaration universelle des Nations Unies pour lutter contre la violence contre les femmes définition (1993).

Indicateurs utilisés pour les violences :

- prévalence de la violence dans la collectivité locale contre les femmes ;
- prévalence de la violence physique dans la collectivité locale contre les femmes ;
- prévalence de la violence sexuelle contre les femmes ;
- prévalence de la violence contre les femmes dans l'espace public.

5. Participation à la vie politique

La participation à la vie politique fait souvent l'objet d'inégalités hommes-femmes. En effet, les femmes sont confrontées à deux sortes d'obstacle sur la voie de la participation à la vie politique :

- d'une part, des entraves culturelles ancrées dans les mentalités qui réduisent les possibilités des femmes de voter ou de se porter candidates à un mandat politique ;
- d'autre part, faute de moyens, les femmes ont moins de chances que les hommes de suivre une formation, de nouer des contacts et de bénéficier des ressources nécessaires pour devenir des dirigeantes performantes.

Comme indiqué dans la résolution sur la participation des femmes à la vie politique de l'Assemblée générale des Nations Unies en 2011 : « Quelle que soit la région du monde considérée, les femmes restent largement absentes de la sphère politique, souvent en raison de lois, de pratiques, de comportements et de stéréotypes sexistes discriminatoires, et parce qu'elles ont un faible niveau d'éducation, qu'elles n'ont pas accès aux soins de santé et qu'elles sont beaucoup plus touchées que les hommes par la pauvreté. »

Indicateurs utilisés pour l'accès à la vie politique :

- % des femmes dans le bureau du conseil de la collectivité (doit être égal à 30 % au minimum pour assurer une représentativité suffisante des femmes) ;
- nombre de femmes ayant participé aux élections et nombre de femmes élues au sein du territoire ;
- nombre de femmes à des postes de responsabilité dans le Conseil de la collectivité ;
- taux d'abstention (ou taux de participation) des femmes aux élections législatives par rapport à celui des hommes.

Accès aux infrastructures
Le manque d'accès aux infrastructures est souvent une CAUSE transverse des inégalités d'accès ou des discriminations identifiées lors de l'analyse des six dimensions d'analyse des inégalités hommes-femmes citées plus haut. L'impact du manque d'accès aux infrastructures de base impacte en effet de façon inégale les hommes et les femmes. **Exemple :** La corvée d'eau au Maroc étant en grande majorité à la charge des femmes, le manque d'accès à une source d'eau potable proche du domicile pèse plus lourdement sur elles. Elles doivent parfois parcourir de longues distances et allouent beaucoup de temps et d'énergie à cette corvée, ce qui réduit leurs opportunités de s'éduquer ou d'accéder à une activité économique rémunérée. De plus, le trajet à parcourir n'est pas toujours sans risque, ce qui impacte leur sécurité. Cet exemple fait clairement apparaître que le manque d'accès à l'eau potable est une cause d'inégalité impactant ici les trois dimensions : l'accès à l'éducation, la participation économique et la sécurité.

Annexe 3 : Indicateurs permettant un diagnostic sensible au genre

Dimensions	Indicateurs quantitatifs sexo-spécifiques	Disponibilité de la donnée et organisme responsable
Accès à l'éducation	Accès au préscolaire pour les filles et les garçons	Données disponibles publiées par le HCP et le MENFP
	Accès à l'éducation primaire des femmes et des hommes	Données disponibles publiées par le HCP et le MENFP
	Accès à l'éducation secondaire collégial des femmes et des hommes	Données disponibles publiées par le HCP et le MENFP
	Accès à l'éducation secondaire qualifiant des femmes et des hommes	Données disponibles publiées par le HCP et le MENFP
	Accès à l'éducation supérieure des femmes et des hommes	Données disponibles publiées par le HCP et le MENFP
	Accès à la formation professionnelle des femmes et des hommes	Données disponibles publiées par le HCP et le MENFP
	Taux de déscolarisation entre chaque cycle scolaire des femmes et des hommes	Données calculées
	Taux d'alphabétisation des femmes et des hommes	Données disponibles publiées par le HCP
Accès à la santé	Espérance de vie à la naissance des femmes et des hommes de la collectivité	Données disponibles publiées par le HCP
	Espérance de vie à la naissance des femmes et des hommes (moyenne mondiale)	Données disponibles publiées annuellement dans le « Gender Gap Report » par le World Economic Forum
	Taux de mortalité des femmes à l'accouchement	Données disponibles publiées par le HCP
	Taux d'encadrement sanitaire dans les services dédiés aux femmes	Données disponibles publiées par le Ministère de la Santé
Participation à la vie économique	Taux d'emploi des femmes et des hommes	Données disponibles publiées par le HCP
	Taux d'emploi des femmes et des hommes pour le secteur primaire	Données non publiques disponibles au HCP
	Taux d'emploi des femmes et des hommes pour le secteur secondaire	Données non publiques disponibles au HCP
	Taux d'emploi des femmes et des hommes pour le secteur tertiaire	Données non publiques disponibles au HCP
	Nombre de femmes employées dans le secteur informel	Données non publiques disponibles au HCP
	Nombre d'hommes employés dans le secteur informel	Données non publiques disponibles au HCP

Dimensions	Indicateurs quantitatifs sexo-spécifiques	Disponibilité de la donnée et organisme responsable
Participation à la vie économique (suite)	Taux de rémunération moyen des femmes	Données non publiques disponibles au ministère de l'Economie et des Finances
	Taux de rémunération moyen des hommes	Données non publiques disponibles au ministère de l'Economie et des Finances
	% des femmes dans le total des chefs d'entreprise, des membres de conseil d'administration ou des membres de directoire	Données non publiques disponibles à l'Association des femmes chefs d'entreprise, l'Observatoire de l'entrepreneuriat, Maroc PME (ex-ANPME)
Sécurité	% de la population féminine victime de violence physique	Données non publiques : croiser les données disponibles à l'Observatoire de la violence à l'égard des femmes, la Direction générale de la sûreté nationale, le ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement social
	% de la population féminine victime de violence sexuelle	Données non publiques : croiser les données disponibles à l'Observatoire de la violence à l'égard des femmes, la Direction générale de la sûreté nationale, le ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement social
	% de la population féminine victime de violence dans l'espace public	Données non-publiques : croiser les données disponibles à l'Observatoire de la violence à l'égard des femmes, la Direction générale de la sûreté nationale, le ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement social
Participation politique	Nombre de femmes membres du Conseil de la collectivité territoriale	Conseil de la collectivité territoriale
	Nombre de femmes ayant participé aux élections et nombre de femmes élues au sein du territoire	Collectivité territoriale (inscription sur les listes électorales, votes comptabilisés par bureau de vote)
	Nombre de femmes à un poste de responsabilité dans le Conseil de la collectivité	Conseil de la collectivité territoriale
	Taux d'abstention (ou taux de participation des femmes) aux élections législatives par rapport à celui des hommes	Collectivité territoriale (inscription sur les listes électorales, votes comptabilisés par bureau de vote)

Annexe 4 : Matrice du PAC pour 6 années

Objectif de développement de la commune	Projet et activités	Elément ou inégalité du diagnostic adressé	Résultats attendus	Coûts estimatifs du projet	Budget disponible par projet	Ecart de financement par projet	Localisation	Responsable du projet	Acteurs	Indicateurs d'impact	Indicateurs de résultat
Objectif 1 : ...	–1.1 –1.2 –1.3		— — —	— — —			— — —	— — —	— — —	— — —	
Objectif 2 : ...	–2.1 –2.2 –2.3		— — —	— — —			— — —	— — —	— — —	— — —	
Objectif 3 : ...	–3.1 –3.2 –3.3		— — —	— — —			— — —	— — —	— — —	— — —	
...	...		...	...			...	...	...	...	

Annexe 5 : Matrice du PAC pour 3 années

Projets et activités	Lieu	Destinataires ou cibles	Partenaires	Partenaires porteurs de projet	Coût global du projet et activités *(en Dh)*	Contribution de la commune au projet ou activité	Contribution du partenaire (premier) au projet ou activité	Contribution du partenaire (deuxième) au projet ou activité	Durée de réalisation	Échéancier		Observation
										Date du début	Date de la fin	
Projet 1												
Composante 1												
Composante 2												
Composante 3												
Projet 1												
Composante 1												
Composante 2												
Composante 3												

Annexe 6 : Modèle de plan de document PAC

Introduction

Fiche technique de la commune

Partie I : Diagnostic des besoins et potentialités et définition des priorités

1. Les ressources humaines de la commune
2. L'environnement
3. Les infrastructures
4. Les activités économiques
5. Les services sociaux
6. La famille et les structures familiales
7. L'analyse des inégalités entre les hommes et femmes et de leurs causes, quels que soient leur âge, situation économique, niveau de scolarisation, lieu d'habitation et/ou situation de handicap) par dimension d'analyse
8. Les organisations locales
9. …

Partie II : Classification des priorités de développement communal

1. Orientations du programme de développement régional (PDR)
2. Orientations du programme de développement de la préfecture ou de la province (PDP)
3. Résultat du diagnostic
4. Analyse des besoins de la population
5. Objectifs du plan de développement de la commune

Partie III : La programmation

1. Fixation des projets et des activités prioritaires
2. Évaluation des ressources et des dépenses prévisionnelles pour 3 années
3. Plan d'action de la commune
   a) Plan d'action pour 6 années
   b) Plan d'action pour 3 années
   c) Calendrier des phases
   d) Les recommandations et les propositions

Partie IV : Le système de suivi

Annexes

Annexe 7 : Modèle de cadre logique

Résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses et risques
Résultats à long terme			
Résultats intermédiaires			
Résultats immédiats			
Outputs/Extrants			
Activités			
Ressources			

Annexe 8 : Modèle de tableau de suivi des activités

Intitulé du projet : .....

Comité du suivi : .....

- (Nom et institution)
- (Nom et institution)
- (Nom et institution)

N°	Activités Composantes du projet	Mois	Prévisions	Réalisations	Révisions de l'écart constaté	Estimations	Mesures d'ajustement	Historiques
1								
2								

Annexe 9 : Modèle du tableau de l'actualisation des indicateurs de suivi des activités

N°	Indicateurs	Mois	Prévisions	Réalisations	Révisions de l'écart constaté	Estimations	Mesures d'ajustement	Historiques
1								
2								

Annexe 10 : Tableau récapitulatif des différentes phases d'élaboration du PAC

Phases	Objectifs spécifiques	Activités prévues	Conditions préalables	Indicateurs / résultats	Outils / supports
1. DIAGNOSTIC	• Identifier les besoins, les potentialités et les opportunités ; • Prendre connaissance des projets programmés par l'Etat ; • Analyse différenciée des inégalités entre les sexes, quels que soient leur âge, situation économique, niveau de scolarisation, lieu d'habitation, situation d'handicap) ainsi que des causes des inégalités ; • Caractériser les enjeux et contraintes environnementaux décisifs dans une perspective de développement durable ; • Identifier les équipements publics et services de proximité.	• Collecter des données désagrégées par sexe et des données relatives à l'environnement ; • Réaliser les enquêtes participatives ; • Produire et analyser les indicateurs ; • Réaliser le dialogue concertation avec la population ; • Intégrer les données dans le SIC ; • Restituer l'état des lieux et du diagnostic ; • Identifier les points forts et les points faibles ; • Proposer des solutions et actions de changement.	• Conditions financières logistiques, ressources humaines • Données traitées désagrégées par sexe et sur l'environnement; • Participation effective de la population locale, organisations, société civile ; • Intervenants formés aux modalités et techniques de diagnostic participatif, y compris sensible au genre • Effort d'appropriation des concepts, outils et méthodes ; • L'analyse des inégalités entre les sexes et les enjeux environnementaux du territoire.	• Sous-systèmes représentatifs de l'environnement naturel du territoire définis et analysés de manière intégrée ; • Matrice des enjeux environnementaux territorialisés et hiérarchisés établie ; • Facteurs-clés et voies d'action et d´options possibles pour lutter contre les inégalités entre les sexes et prendre en considération la dimension environnementale ; • Indicateurs intégrés environnementaux et sensibles au genre.	• Modèles pour la collecte des données, y compris des données désagrégées par sexe ; • Exposés ateliers de diagnostic ; • Avis information, affiches ; • Modèle rédaction du document de diagnostic ; • Outil d'analyse des causes des inégalités.
2. FIXATION DES PRIORITÉS	• Établir les priorités de développement communal ressortis du diagnostic participatif dans une perspective de développement durable ; • Identifier, définir et esquisser les grands projets par axe prioritaire de développement apportant des réponses aux inégalités de genre identifiées ; • Assurer l'intégration de l'environnement dans l'établissement des planifications annuelles et triennales ; • Réaliser la mise en cohérence du PAC avec les politiques programmes sectoriels, PDR PDP, vision de développement intégration dans la planification et la programmation.	• Établir les critères de détermination des priorités ; • Mettre en cohérence les priorités avec les contenus des documents des stratégies sectorielles et territoriales ; • Rappeler le cadre référentiel dans lequel s'inscrivent les axes stratégiques, en lien avec la vision régionale/ nationale, d'approche genre et environnement ; • Fixer des objectifs généraux et spécifiques pour les grands axes stratégiques ; • Établir une esquisse de programmation des actions les plus significatives.	• Liste des priorités dégagées à partir du diagnostic ; • Liste des projets programmés sur le territoire de la commune par les secteurs et les autres collectivités territoriales ; • Inventaire des projets et programmes en cours de réalisation PDR/PDP et programmes de portée sectorielle de l'état ; • Pistes d'action possibles validées et appropriées par acteurs locaux et partenaires ; • Accompagnement de l'environnement par une équipe ; • Le renforcement des compétences/capacités organisationnelles des parties prenantes.	Critères priorisation : • Importance du projet (nombre bénéficiaires, importance économique) ; • Qualité technique (faisabilité technique du projet) ; • Faisabilité financière ressources mobilisables ; • Liste des domaines ayant la priorité dans le PAC ; • Objectifs de développement de la commune arrêtés ; • PAC définissant les actions-clés à mettre en œuvre pour atteindre les finalités de développement durable à long terme.	• Documents stratégies de l'Etat dans le domaine de proximité PDR et PDP ; • La liste de priorités dégagées du diagnostic ; • Analyse enjeux environnementaux d'un territoire et interdépendances avec les sphères socio-économique et institutionnelle ; • Analyse pour dégager des pistes et voies possibles ; • Processus d'engagement collectif et stratégie d'action évolutive dans le temps sous la forme de scénarios prospectifs de la durabilité.

Phases	Objectifs spécifiques	Activités prévues	Conditions préalables	Indicateurs/résultats	Outils/supports
3. CHOIX DES PROJETS	• Arrêter les projets et les activités prioritaires dégagées du diagnostic dans la mesure des moyens disponibles mobilisables durant les trois prochaines années, y compris en matière de lutte contre les inégalités entre les sexes et de protection et valorisation de l'environnement ; • Faire bénéficier les hommes et les femmes des projets et actions programmés et du développement durable attendu de la mise en œuvre du PAC ; • Identifier les partenaires pour le soutien financier et technique aux projets contenu dans le PAC.	• Élaborer un cadre logique du PAC : objectifs visés, résultats attendus, indicateurs mesure, risques éventuels ; • Déterminer les projets et les actions luttant contre les inégalités entre les sexes et pour la protection et la valorisation de l'environnement pour les mettre en oeuvre et atteindre les résultats et objectifs fixés.	• Fixation des priorités de développement de la commune, y compris dans les domaines de l'égalité entre les sexes et de l'environnement ; • Liste des projets programmés ou prévus pour être programmés par l'État et les autres organismes publics au profit de la commune.	• Principal résultat attendu de cette phase consiste à obtenir un PAC de 6 années comportant une liste fixant les projets et les activités prioritaires à réaliser durant le mandat du Conseil communal.	• Matrice du cadre logique qui sert comme outil de travail pour élaborer et formuler le plan d'action de la commune.
4. BUDGÉTISATION	• Établir les prévisions des ressources financières attendues ; • Arrêter le volume des dépenses relatives à l'investissement de la commune et le rythme de son développement ; • Décider des projets à planifier sur la base des prévisions des ressources et des dépenses ; • Dresser la liste des recettes et des engagements des dépenses prévues pour assurer le financement des projets à réaliser.	• Analyser la situation financière de la commune pour budgétiser le PAC pour trois années ; • Établir un échéancier définitif d'exécution des projets et des activités • Mettre en place les crédits destinés à financer le PAC ; • Rechercher des fonds complémentaires, y compris pour les actions de promotion de l'égalité de genre l'autonomisation des femmes ou promotion de l'environnement ; • Mettre en œuvre la programmation pluriannuelle et dotations budgétaires annuelles.	• Se référer aux dispositions législatives, réglementaires et organisationnelles en vigueur dans le domaine de l'analyse financière des collectivités territoriales ; • S'assurer que les membres de l'équipe chargée de l'élaboration du PAC remplissent toutes les conditions relatives aux compétences exigées ; • S'assurer également de la possibilité de recourir à une expertise.	• Estimations prévisionnelles des recettes et des dépenses établies avec précision conformément à la législation en vigueur ; • Projets et activités arrêtés ; • Plan de travail finalisé.	• Réalisation de l'analyse financière ; • Réalisation des études de faisabilité lors de l'élaboration et la sélection des projets ; • Définition des objectifs généraux et spécifiques ; • Élaboration des indicateurs ; • Détermination des résultats attendus et des activités ; • Indication sur le lieu de réalisation et l'échéancier ; • Identification des sources de financement et des partenaires.

Phases	Objectifs spécifiques	Activités prévues	Conditions préalables	Indicateurs / résultats	Outils / supports
5. FORMULATION DU PAC	• Disposer d'un document portant sur le projet relatif au PAC formulé et rédigé, en version définitive ; • Mettre en place un système de suivi de la réalisation concrète du PAC et notamment des engagements financiers et physiques ; • Permettre aux élus locaux de questionner les engagements lors des délibérations du Conseil communal ; • Finaliser le système de suivi à travers l'outil SIC.	• Instituer un dispositif de mise en œuvre conforme aux objectifs fixés ; • S'assurer que les orientations pour l'intégration du genre sont prises en compte ; • Examiner si l'exécution des actions/projets est mise en œuvre et détecter les écarts éventuels et procéder aux réajustements nécessaires ; • Réaliser des bilans intermédiaires sur la mise en œuvre du PAC mettant l'accent sur les progrès en termes de genre, d'environnement ; • Vérifier l'adéquation des ressources allouées aux activités du PAC.	• S'assurer de la disponibilité des rapports, des PV, des comptes rendus des réunions, des rencontres, des séminaires des sessions qui ont été réalisés durant la quatrième phase ; • Faire une lecture de la situation financière de façon précise.	• Objectifs et indicateurs de suivi définis ; • des indicateurs de suivi établis ; • Les phases d'élaboration du PAC sont organisées et regroupées dans un seul document ; • Une méthodologie de suivi est mise en place ; • Les données nécessaires pour entamer la rédaction sont disponibles ; • Le document du PAC est rédigé et présenté	• Prendre en considération le modèle convenu pour organiser les opérations de rédaction du document du PAC ; • Adapter le calendrier du suivi sur le terrain et le tableau de bord utilisé à cet effet.

Annexe 11 : Matrice du plan de communication pour la préparation et l'élaboration du PAC

Objectifs	Destinataires / cibles	Activités/ Messages	Porteurs du message	Méthodologies outils	Rythme et cadence	Instruments et techniques	Responsables
Mobilisation et invitation à la participation, à l'adhésion et à la responsabilisation au processus d'élaboration du PAC des membres du Conseil communal	Membres du Conseil communal	La réponse aux questions relatives aux besoins dans le domaine de la formation et du développement des capacités	Expert externe	Sessions de soutien et de formation	Continue	Exposés + Listes des réponses	Président du Conseil
		Information sur le contenu du document diagnostic, mettant l'accent sur l'intégration de l'approche genre et de la dimension environnement et développement durable	Directeur des services (coordinateur de l'équipe chargée de préparer le PAC)	Session d'information et débat, discussion et échange	Après rédaction du document diagnostic	Exposé du résumé du document diagnostic + document détaillé de diagnostic	Directeur des services
		Consultation au sujet des principes et priorités spécifiques aux projets et activités du PAC	Président du Conseil	Réunion de débat discussion et échange des points de vue	Étapes 2 et 3 de préparation du PAC	Liste des projets	Président du Conseil
		Approbation du document du PAC accompagné du système de suivi	Président du Conseil	Session ordinaire ou extraordinaire du Conseil communal	Après rédaction du document PAC et son étude par l'instance d'équité et d'égalité des chances et approche genre	Document PAC + système de suivi + rapport de l'instance équité et égalité des chances et approche genre	Président du Conseil

Objectifs	Destinataires / cibles	Activités/ Messages	Porteurs du message	Méthodologies outils	Rythme et cadence	Instruments et techniques	Responsables
Mobilisation et invitation à la participation, à l'adhésion et à la responsabilisation au processus d'élaboration du PAC des membres du Conseil communal (suite)	Population locale et société civile	Information sur le déroulement du processus de préparation du PAC	Directeur des services (coordinateur de l'équipe chargée de préparer le PAC)	Session ordinaire ou extraordinaire du Conseil communal		Rapports d'étape de préparation du PAC	Président du Conseil
		Information sur le PAC et les étapes de sa préparation Information sur le rôle de la population et société civile	Président du Conseil + élus + l'équipe chargée de la préparation du PAC	Réunion générale et participative	Opération de la préparation du PAC	Débat discussion générale + banderoles + affichage dans le tableau d'affichage de la commune	Président du Conseil
		Connaissance de la vision des destinataires cibles au sujet du développement de la commune et recueil de leurs requêtes	Président du Conseil + élus + l'équipe chargée de la préparation du PAC	Ateliers /ou des ateliers de travail	Forums et séminaires de diagnostics	Débat discussion générale + banderoles, affichage dans le tableau d'affichage de la commune	Président du Conseil
		Information sur la liste des projets inscrits dans le cadre du PAC	Secrétariat du Conseil	Avis	Après visa du document du PAC apposé par le gouverneur de la préfecture ou de la province	Tableau d'affichage de la commune	Président du Conseil
		Information sur le processus de préparation du PAC	Secrétariat du Conseil	Avis	Régulier	Tableau d'affichage de la commune	Président du Conseil
	Catégories ciblées et concernées par les projets et les activités du PAC	Sensibilisation pour l'adhésion aux projets et activités	Élus + société civile	Session de sensibilisation	Régulier	Débat discussion générale	Président du Conseil

Objectifs	Destinataires / cibles	Activités/ Messages	Porteurs du message	Méthodologies outils	Rythme et cadence	Instruments et techniques	Responsables
Encouragement des bonnes pratiques dans le domaine de la gestion auprès des équipes chargées de préparer le PAC	Équipe chargée de préparer le PAC	Information sur le rôle des équipes dans le processus de préparation du PAC	Directeur des services	Réunions	Régulier	Débat discussion document contenant des informations protégées	Président des services
	Équipe chargée de préparer le PAC	Réponse aux questions relatives aux besoins en formation	Expert externe	Sessions de formation + communication (tél., e-mail…)	Régulier	Exposés + preuves + listes des réponses	Président du Conseil
Mobilisation et adhésion des partenaires de la commune au processus de préparation du PAC	Partenaires	Demande d'assistance technique nécessaire pour la préparation du PAC	Président du Conseil	Correspondances communications téléphoniques + visites réunions	Régulier		Président de la commune
	Partenaires	Information sur le déroulement du processus de préparation du PAC Invitation aux rencontres organisées par la commune	Président du Conseil	Réunions + visites de terrain + invitations	Régulier	Document + feuillets (flyer, supports audio-visuels)	Président du Conseil
	Le public	Information sur les résultats de la préparation du PAC		Rencontres manifestations, réunions officielles, presse (media), publications	Régulier	Document + Feuillets supports audio-visuels + site web de la commune	Président du Conseil

Annexe 12 : Matrice de catégorisation des projets du PAC en matière de sauvegarde sociale et environnementale

Récepteurs d'impact négatifs (composante affectée)	Phase de mise en œuvre				Phase d'opérationnalisation			
	Intitulé du projet	Source d'impact(s)	Dépassement du seuil d'acceptabilité (oui/non)	Mesures d'atténuation *(pour les projets ne dépassant pas le seuil d'acceptabilité)*	Nombre de projets	Détail d'impact	Dépassement du seuil d'acceptabilité (oui/non)	Mesures d'atténuation *(pour les projets ne dépassant pas le seuil d'acceptabilité)*
Milieu biophysique								
Faune								
Flore								
Eaux (de surface et souterraines)								
Sol								
Air								
Paysage								
Milieu humain								
Santé et sécurité								
Emploi et revenus								
Conditions de vie								
Infrastructures et patrimoine culturel								
Activités touristiques et culturelles								

Annexe 13 : Fiche pour l' étude du projet PAC par la commission du budget, des affaires financières et de la programmation

1. Budget global du PAC.
2. Contribution de la commune dans le PAC.
3. Part de contribution de la commune dans le PAC = Budget de la commune dans le PAC / budget global du PAC x100.
4. Budget d'investissement annuel prévisionnel par individu = Moyenne annuelle du budget prévu par le PAC / nombre de la population.

◆ Corrélation entre les résultats du diagnostic territorial réalisé et la matrice budgétaire du PAC

Principaux axes de développement prévus par le PAC	Budget octroyé à chaque axe	Corrélation entre les priorités du diagnostic et le volume budgétaire prévu (A = très respecté, B = respecté, C = à revoir)	Recommandations
Axe 1			
Axe 2			
Axe 3			
...			
...			

◆ **Axes de développement qui vont avoir un retour sur investissement pour la commune** (il s'agit ici de mettre en valeur tous les projets qui peuvent avoir, après leur fonctionnement, un retour positif sur les recettes propres de la commune)

Axe de développement	Coût global	Opérations d'exploitation						Taux de retour sur investissement = Recette d'exploitation – coût global du projet) /coût global du projet	Temps de retour d'investissement = coût global/ recette d'exploitation annuel	Recommandation
		Recette d'exploitation prévisionnelle								
		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6			
Axe 1										
Axe 2										
Axe 3										

◆ **Analyse des ressources financières mobilisées pour la mise en œuvre du PAC**

Axes de développement	Avis sur les ressources financières requises			Recommandation
	Ressources disponibles (Fonds propres de la commune)	Ressources mobilisables (sur la base de l'analyse des partenariats confirmés)	Ressources à mobiliser (Prêts, apports en nature, autres financements…)	
Axe 1				
Axe 2				
Axe 3				

Annexe 14 : Liste de contrôle genre (*check list*)

Préparation et lancement

1. L'Instance Equité, Egalité des chances et Approche genre a-t-elle été impliquée dans la réalisation de la phase de cadrage ?

- Implication de l'IEECAG dans l'élaboration de la note de cadrage
- Implication de l'IEECAG dans la validation de la note de cadrage

2. Les femmes de la collectivité locale ont-elles été impliquées dans la phase de cadrage ?

- Implication des femmes de la collectivité locale à travers la société civile
- Implication des femmes de la collectivité locale à travers les IEECAG
- Implication des femmes de la collectivité locale à travers l'organisation de focus group avec un échantillon représentatif de la population de la collectivité locale
- Implication des femmes élues au sein du Conseil de la collectivité locale et du bureau du Conseil

3. Des formations à l'approche genre ont-elles été dispensées aux équipes impliquées dans le PAC ?

- Formation des élu(e)s
- Formation des équipes techniques
- Formation des bureaux d'étude partenaire
- Formation des membres des IEECAG

Phase I : Réalisation du diagnostic des besoins et des potentialités

1. Des données désagrégées par sexe ont-elles été collectées pour l'ensemble des cinq dimensions d'analyse ?

- Accès à l'éducation
- Accès à la santé
- Participation à la vie économique
- Violences subies
- Participation à la vie politique

2. Les données désagrégées par sexe collectées ont-elles été analysées afin d'identifier les inégalités pour l'ensemble des cinq dimensions d'analyse ?

3. L'analyse des données désagrégées par sexe a-elle permis de comprendre les causes des inégalités identifiées pour l'ensemble des cinq dimensions d'analyse ?

4. L'Instance Equité, Egalité des chances et Approche genre a-elle été impliquée dans la réalisation du diagnostic ?

- Implication de l'IEECAG dans l'élaboration du diagnostic
- Implication de l'IEECAG dans la validation du diagnostic

5. Les femmes de la collectivité territoriale ont-elles été impliquées dans la réalisation du diagnostic ?

- Implication des femmes de la collectivité territoriale à travers la société civile
- Implication des femmes de la collectivité territoriale à travers les IEECAG
- Implication des femmes de la collectivité territoriale à travers l'organisation de focus groups avec un échantillon représentatif de la population de la collectivité territoriale
- Implication des femmes élues au sein du Conseil de la collectivité territoriale et du bureau du Conseil

6. Des formations à l'approche genre et ses implications ont-elles été dispensées aux équipes impliquées dans la phase de diagnostic (si différentes des équipes ayant réalisé la phase de cadrage) ?

- Formation des élu(e)s
- Formation des équipes techniques
- Formation des bureaux d'étude partenaire
- Formation des membres des IEECAG

Phase II : Fixation des priorités de développement de la commune

1. Les inégalités identifiées ont-elles été prises en compte dans l'élaboration de la vision de la collectivité territoriale pour l'ensemble des cinq5 dimensions d'analyse ?

2. L'Instance Equité, Egalité des chances et Approche genre a-t-elle été impliquée dans la réalisation de la vision ?

- Implication de l'IEECAG dans l'élaboration de la vision
- Implication de l'IEECAG dans la validation de la vision

3. Les femmes de la collectivité territoriale ont-elles été impliquées dans la réalisation de la vision ?

Phase III : Détermination et sélection des projets et des activités

1. Les résultats du diagnostic et les résultats identifiés ont-ils été pris en compte dans l'élaboration de la programmation la collectivité territoriale pour l'ensemble des cinq dimensions d'analyse ?

2. Les critères de priorisation des projets permettent-ils de privilégier les projets portant sur les dimensions les plus inégalitaires, telles que révélés par le diagnostic ?

3. L'Instance Equité, Egalité des chances et Approche genre a-t-elle été impliquée dans la réalisation du plan d'actions ?

- Implication de l'IEECAG dans l'élaboration du plan d'actions
- Implication de l'IEECAG dans la validation du plan d'actions

4. Les femmes de la collectivité territoriale ont-elles été impliquées dans la réalisation du plan d'actions ?

- Implication des femmes de la collectivité territoriale à travers la société civile
- Implication des femmes de la collectivité territoriale à travers les IEECAG
- Implication des femmes de la collectivité territoriale à travers l'organisation de focus groups avec un échantillon représentatif de la population de la collectivité territoriale

5. Des formations à l'approche genre et ses implications ont-elles été dispensées aux équipes impliquées dans l'élaboration du plan d'action (si différentes des équipes ayant réalisé les étapes précédentes) ?

- Formation des élu(e)s
- Formation des équipes techniques
- Formation des bureaux d'étude partenaire
- Formation des membres des IEECAG

Phase IV : Evaluation des ressources et des dépenses prévisionnelles des 3 premières années

1. Une estimation des coûts de mise en œuvre a-t-elle été réalisée pour l'ensemble des projets identifiés ?

2. Une estimation des écarts de financement a-t-elle été réalisée pour l'ensemble des projets définis ?

3. Des budgets ont-ils été attribués à des projets permettant de résorber les inégalités hommes-femmes pour l'ensemble des 6 dimensions d'analyse ?

4. Les bailleurs potentiels ont-ils été identifiés pour l'ensemble des projets définis lors de la phase de programmation et dont l'écart de financement est supérieur ou égal à zéro ?

5. Des indicateurs de résultat ont-ils été associés à l'ensemble des budgets attribués pour les projets permettant de résorber les inégalités identifiées hommes-femmes ?

6. L'Instance Equité, Egalité des chances et Approche genre a-t-elle été impliquée dans l'élaboration du budget ?

- Implication de l'IEECAG dans l'élaboration du budget
- Implication de l'IEECAG dans la validation du budget

7. Des formations à l'approche genre et ses implications ont-elles été dispensées aux équipes impliquées dans l'élaboration du budget (si différentes des équipes ayant réalisé les étapes précédentes) ?

- Formation des élu(e)s
- Formation des équipes techniques
- Formation des bureaux d'étude partenaire
- Formation des membres des IEECAG

Phase V : Formulation du document du projet PAC et système de suivi

1. L'ensemble des projets identifiés lors de la phase de budgétisation sont-ils dotés d'un planning et d'indicateurs d'impact, de résultats et de réalisation opérationnelle ?

2. Des indicateurs permettant de suivre l'évolution des inégalités identifiées ont-ils été mis en place pour l'ensemble des 6 dimensions d'analyse ?

3. L'Instance Equité, Egalité des chances et Approche genre est-elle impliquée dans le suivi de l'exécution du plan

4. Des formations à l'approche genre et ses implications ont-elles été dispensées aux équipes impliquées dans l'exécution du plan (si différentes des équipes ayant réalisé les étapes précédentes) ?

- Formation des élu(e)s
- Formation des équipes techniques
- Formation des bureaux d'étude partenaire
- Formation des membres des IEECAG

Annexe 15 : Glossaire des termes et concepts liés au genre

Accès aux ressources et leur contrôle : ce concept comporte trois parties : ressources, accès et contrôle. La première, les ressources, désigne les moyens et les biens, y compris les moyens économiques (revenu des ménages) ou productifs (terre, équipement, outils, travail, crédit), les moyens politiques (capacité de diriger, information et organisation) et le temps. L'accès et le contrôle ont des sens légèrement différents. L'accès se rapporte à la capacité d'utiliser et de tirer parti de certaines ressources (matérielles, financières, humaines, sociales, politiques, etc.), alors que le contrôle sur les ressources implique en outre la capacité de prendre des décisions sur l'utilisation de ces ressources. Ainsi, le contrôle des femmes sur la terre signifie qu'elles peuvent y avoir accès (elles utilisent la terre), en être propriétaires (détenir le titre légal de propriété) et prendre des décisions concernant la vente ou la location des terres. L'accès et le contrôle des ressources constituent un aspect fondamental de l'autonomisation des femmes et, partant, de la réalisation de l'égalité des sexes[13].

Le fait que les hommes et les femmes soient assignés à des rôles et des responsabilités différents a une implication directe sur le niveau de leur accès aux ressources et de leur contrôle.

Amélioration des conditions de vie : cette expression vise l'amélioration des conditions socio-économiques de l'individu. Les disparités entre les sexes sur le plan du bien-être matériel doivent alors être prises en compte pour être réduites.

Analyse sexospécifique : c'est un examen critique de la manière dont les différences liées aux rôles, activités, besoins, opportunités et droits et avantages attribués à chaque sexe affectent les hommes, les femmes, les filles et les garçons dans une certaine situation ou certains contextes. L'analyse sexospécifique examine les relations entre les personnes de sexe masculin et de sexe féminin, leur accès aux ressources, le contrôle des ressources et les contraintes auxquelles elles sont confrontées les unes par rapport aux autres. Une analyse sexospécifique devrait être intégrée dans toutes les évaluations et analyses situationnelles de secteur pour s'assurer que les injustices et les inégalités fondées sur le sexe ne sont pas exacerbées par les interventions, et que, dans la mesure du possible, une plus grande égalité et justice entre hommes et femmes soient promues.

L'analyse sexospécifique se base notamment sur l'analyse d'indicateurs désagrégés par sexes[14].

Analyse socio-économique selon le genre (ASEG) : c'est une approche qui vise une meilleure efficacité économique et sociale des programmes et projets de développement en assurant une prise en compte effective de l'aspect humain (les ressources humaines : hommes, femmes, filles, garçons) en favorisant l'efficacité et la durabilité des interventions par l'intégration des différentes parties prenantes.

---

[13] Source : UN-INSTRAW (désormais partie intégrante d'ONU Femmes), *Glossaire des termes et concepts liés au genre.*

[14] *Source* : UNICEF, FNUAP, PNUD, ONU Femmes, *Gender Equality, UN Coherence and You.*

Analyse/évaluation de l'impact selon le genre : cette analyse examine les politiques et les pratiques en veillant à ce qu'elles soient aussi bénéfiques pour les femmes que pour les hommes. Elle identifie l'existence et l'importance des différences entre les femmes et les hommes et les implications de ces différences dans des domaines politiques spécifiques. Elle évalue les politiques et les pratiques en vue de déterminer si elles peuvent affecter de manière différente les femmes et les hommes afin de neutraliser les discriminations et de réaliser l'égalité. Cette analyse demande des statistiques et des indicateurs sexués.

Approche genre et développement (G et D) : c'est une approche globale du développement qui tient compte de l'ensemble des rapports sociaux dans une communauté et plus spécifiquement des rapports entre les hommes et les femmes, qu'elle vise à transformer vers des rapports plus égalitaires en vue d'un développement humain durable.

Approche Intégration de la femme au développement (IFD) : c'est une approche qui vise à intégrer les femmes dans le processus de développement existant en suscitant leur participation aux projets de développement et en créant des projets spécifiquement pour elles, afin d'améliorer leurs conditions de vie.

Autonomisation : elle concerne les personnes – les femmes et les hommes – qui veulent disposer d'un contrôle sur leur vie : la fixation de leur propre agenda, l'accroissement de leurs compétences, le renforcement de leur confiance en soi, le règlement des problèmes et le développement de leur autonomie.

L'autonomisation des femmes et des filles concerne leur accès au pouvoir et le contrôle qu'elles exercent sur leur propre existence. L'autonomisation englobe la sensibilisation, le renforcement de la confiance en soi, l'expansion des choix, un meilleur accès et un contrôle accru des ressources et les actions destinées à transformer les structures et organismes qui renforcent et perpétuent la discrimination et l'inégalité liées au genre. Cela signifie que pour parvenir à l'autonomisation, les femmes doivent non seulement avoir les mêmes capacités (éducation et santé) et le même accès aux ressources et aux possibilités (terre et emploi), mais aussi la liberté d'utiliser ces droits, capacités, ressources et possibilités pour faire des choix et prendre des décisions stratégiques (comme cela est rendu possible dans les positions de leadership et de participation aux organismes politiques). L'autonomisation des femmes ne peut pas se réaliser dans le vide : les hommes doivent être associés au processus de changement.

Il est important de souligner que l'individu est le seul apte à renforcer son pouvoir et s'autonomiser, mais les institutions peuvent et doivent également jouer un rôle pour appuyer le processus menant à l'autonomisation des individus et des groupes[15].

Discrimination positive : c'est une série de mesures à l'intention d'un groupe particulier visant à éliminer et prévenir ou à compenser des inégalités résultant des attitudes, comportements et structures existants (exemple : les quotas).

---

[15] *Sources* : UNICEF, FNUAP, PNUD, ONU Femmes, *Gender Equality, UN Coherence and You* ; Bureau de la Conseillère spéciale pour la parité des sexes et la promotion de la femme (désormais partie intégrante d'ONU Femmes) (2001), *Important Concepts Underlying Gender Mainstreaming; UNESCO GENIA Toolkit for Promoting Gender Equality in Education.*

Disparités genre : ce terme désigne toute disparité relative à la condition ou position sociale entre femmes et hommes. Il est souvent utilisé pour désigner un écart dans les salaires moyens des femmes et des hommes – « l'écart salarial entre les sexes ». Toutefois, les disparités entre les sexes peuvent se retrouver dans d'autres domaines, comme les quatre piliers qu'utilise le Forum économique mondial pour calculer son indice d'inégalité entre les sexes : participation et perspectives économiques, niveau d'éducation, santé et survie et autonomisation politique[16].

Il désigne ainsi tout écart entre les femmes et les hommes dans tout domaine en termes de degré de participation, d'accès, de droits, de rémunération ou d'avantages.

Égalité des chances : c'est la situation dans laquelle les hommes et les femmes ont les mêmes opportunités, particulièrement dans le domaine de l'accès aux ressources et de leur contrôle, et où il n'y a aucune discrimination structurelle (aucun obstacle) au niveau des individus et des groupes sociaux.

Égalité des genres : ce terme désigne l'égalité des droits, des responsabilités et des chances des femmes et des hommes, des filles et des garçons. Égalité ne veut pas dire que les femmes et les hommes doivent devenir les mêmes, mais que leurs droits, responsabilités et opportunités ne dépendront pas du fait qu'ils sont nés hommes ou femmes. L'égalité des sexes suppose que les intérêts, les besoins et les priorités des femmes et des filles soient pris en compte, reconnaissant la diversité des groupes de femmes et d'hommes. L'égalité des sexes n'est pas un problème de femmes mais devrait concerner et associer pleinement les hommes et les femmes. L'égalité entre femmes et hommes est considérée comme une question de droits humains et une condition préalable, et un indicateur d'un développement durable axé sur l'être humain[17].

Équité entre les genres : cela consiste à traiter les femmes et les hommes de manière équitable. Pour assurer l'impartialité, il faut avoir accès à des mesures capables de compenser les désavantages historiques et sociaux qui empêchent les femmes de vivre sur un pied d'égalité avec les hommes. Les stratégies appliquées en ce sens visent à parvenir à l'égalité des genres. L'équité est un moyen, l'égalité est une fin.

Genre : ce terme désigne les rôles, les comportements, les activités et les attributs qu'une société donnée considère à un moment donné comme appropriés pour les hommes et les femmes. Outre les caractéristiques et les opportunités socialement associées aux personnes de sexe masculin et de sexe féminin et aux relations entre femmes et hommes et filles et garçons, le genre désigne aussi les relations entre les femmes et celles entre les hommes. Ces attributs, opportunités et relations sont socialement construits et assimilés à travers les processus de socialisation. Ils sont liés à un contexte spécifique, ponctuel et variable. Le genre détermine ce qui est attendu, permis et apprécié chez une femme ou chez un homme dans un contexte donné. Dans la plupart des sociétés il y a des différences et des inégalités entre hommes et femmes en ce qui concerne les responsabilités accordées, les activités

---

[16] *Source* : Voir Hausmann, Ricardo, Laura D. Tyson, Saadia Zahidi, Éditeurs (2012), *The Global Gender Gap Report 2012,* Forum économique mondial, Genève, Suisse.

[17] *Source* : ONU Femmes, *OSAGI Concepts and definitions.*

exercées, l'accès aux ressources et le contrôle de celles-ci, ainsi que les opportunités de prise de décision. Le genre s'inscrit dans un contexte socio-culturel plus vaste, à l'instar d'autres critères importants d'analyse socio-culturelle, en particulier la classe sociale, la race, le niveau de pauvreté, le groupe ethnique, l'orientation sexuelle, l'âge, etc.[18].

Intégration sexospécifique : c'est l'approche choisie par le système des Nations Unies et la communauté internationale pour la réalisation de progrès en matière de droits des femmes et des filles, comme un sous-ensemble des droits humains auquel se consacrent les Nations Unies. Il ne s'agit pas d'un but ou d'un objectif en soi. C'est une stratégie pour obtenir une plus grande égalité des femmes et des filles par rapport aux hommes et aux garçons.

L'intégration d'une dimension sexospécifique est un processus d'évaluation des incidences sur les femmes et les hommes de toute action envisagée, notamment dans la législation, les politiques et les programmes, dans tous les domaines et à tous les niveaux. Il s'agit d'un processus visant à incorporer les préoccupations et les expériences des femmes et des hommes dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques et des programmes dans tous les domaines politiques, économiques et sociaux de manière à ce que les femmes et les hommes bénéficient d'avantages égaux et que l'inégalité ne puisse persister. L'objectif fondamental est d'atteindre l'égalité entre les sexes[19].

Perspective de genre : cette expression est une manière d'examiner ou d'analyser l'incidence du genre sur les perspectives, les rôles sociaux et les interactions entre individus. Cette façon de voir permet de procéder à une analyse de genre et, ultérieurement, d'intégrer une dimension sexospécifique dans toute proposition de programme, de politique ou d'organisation[20].

---

[18] *Source : ONU Femmes, OSAGI Concepts and Definitions.*

[19] *Source* : UNICEF, FNUAP, PNUD, ONU Femmes, *Gender Equality, UN Coherence and You* ; Conclusions concertées de l'ECOSOC 1997/2.

[20] *Source* : ONU Femmes, *Glossaire d'égalité des sexes.*

Annexe 16 : Principales indications bibliographiques

I. Textes juridiques

- La Constitution du Royaume de 2011.
- La loi organique n° 111-14 relative aux régions (en arabe et en français), promulguée par le dahir n° 1-15-83 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015).
- La loi organique n° 112-14 relatives aux provinces et préfectures (en arabe et en français) promulguée par le dahir n° 1-15-84 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015).
- La loi organique n° 113-14 relative aux communes(en arabe et en français), promulguée par le dahir n° 1-15-85 du 20 ramadan 1436 (7 juillet 2015).
- Décret n° 2-16-301 du 23 ramadan 1437 (29 juin 2016) fixant la procédure d'élaboration, du suivi-évaluation et d'actualisation du PAC.
- Décret n° 2-16-305 du 23 ramadan 1437 (29 juin 2016) fixant la procédure et les délais de préparation de la programmation pluriannuelle.
- Loi-cadre n° 99-12 portant Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable (CNEDD).

II. Guides méthodologiques et manuels

- *Guide méthodologique pour l'élaboration des Stratégies de Développement Urbain*, Centre de Communication et de Publication/DGCL (2013).
- *Guide pour l'intégration de l'environnement dans la planification communale "Projet intégration de la dimension environnementale dans la planification et la gestion locale, vers un ancrage du développement dans la planification durable au niveau local"*, Ministère de l'Intérieur, DGCL et PNUD (2014).
- *Guides méthodologiques PCD*, élaborés par la DGCL-APDN-Targa (en arabe et en français) (2010).
- *Manuel d'intégration systématique de l'approche genre* (en français et en arabe), produit par le PNUD (2006).
- *Guide méthodologique PCD* produit par le projet GLM (2011).
- *Guide méthodologique "Intégration de la dimension genre dans le diagnostic territorial participatif et le PCD"*, produit par l'ADS.
- *Guide pour l'élaboration du plan de la commune sensible au genre* (document de la DGCL (2018).
- *Guide sur l'intégration transversale de l'égalité de genre dans les politiques publiques,* Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement social (2014).
- *Guide "Le diagnostic territorial participatif intégrant le genre (DTPG)",* produit par le Programme d'appui au développement local dans la province de Larache au Maroc.

- *Guide pour l'intégration du genre dans les projets de développement*, volume 2, Association Tanmia (2006).
- *Guide du budget sensible au genre* (en arabe), ALCI.
- *Guide d'utilisation du Système d'Information Communal (SIC)*, produit par la DGCL.
- *Manuel intégration de la dimension genre dans la publication et l'élaboration du budget,* Ministère des Finances (2006).
- *Manuel de référence pour l'intégration du genre dans la programmation conjointe de l'ONU au niveau des pays*, PNUD (2014).
- *Programme "Harmonisation et évaluation des politiques publiques": étude analytique de la convergence des stratégies sectorielles*, Ministère des Affaires générales et de la Gouvernance (2014).

Maquette et mise en pages : *Babel com*
Impression : *El Maârif Al Jadida*

Direction Générale des Collectivités Locales
www.pncl.gov.ma