Royaume du Maroc

Ministère de l'Intérieur
Direction Générale des Collectivités Territoriales

Programme de développement régional

Guide méthodologique

Élaboration, mise en œuvre, suivi, actualisation et évaluation

Collection Guides de l'élu

DIRECTION GENERALE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

2022

TARGA Aide
Pour un développement durable

Royaume du Maroc



Ministère de l'Intérieur
Direction Générale des Collectivités Territoriales

Programme de développement régional

Guide méthodologique

Élaboration, mise en œuvre, suivi, actualisation et évaluation

DIRECTION GENERALE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES

2022

TARGA aide
Pour un développement durable

Dans la même collection :

- 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 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)
- 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 préfectures et provinces (2019)
- 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 régions (2019)
- Plan d'Action de la commune. Guide méthodologique, processus d'élaboration, de suivi et d'évaluation (2019)
- Guide de budgétisation sensible au genre au niveau régional (2019)
- Guide d'élaboration du système du d'adressage communal (2020)
- Guide de gestion du droit d'accès à l'information au niveau des collectivités territoriales (2021)
- Guide relatif à la procédure d'élaboration du Schéma régional d'aménagement du territoire, de son actualisation et de son évaluation (2021)
- Le Fonds africain d'appui à la coopération décentralisée internationale des collectivités territoriales (2021)
- Manuel des procédures de mise en place, de fonctionnement et de suivi des instances consultatives chargées de l'étude des affaires régionales à caractère économique des régions (2021)
- Manuel des procédures de mise en place, de fonctionnement et de suivi des instances consultatives chargées de l'étude des questions relatives aux centres d'intérêt des jeunes des régions (2021)
- Programme de développement de la préfecture ou de la province. Guide méthodologique, processus d'élaboration, de suivi et d'évaluation (2021)

Dépôt légal : 2022MO1339
ISBN : 978-9920-9210-6-0
ISSN : 5515-2028

Liste des sigles et acronymes

AREP	Agence Régionale d'Exécution des Projets
ARM	Association des Régions du Maroc
CNEDD	Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable
CPER	Contrat Programme État-Régions
CRI	Centre Régional d'Investissement
CT	Collectivités Territoriales
DAPC	Direction des Affaires de la présidence et du Conseil
DEPF	Direction des Études et Prévisions Financières
DFCT	Direction des Finances des Collectivités Territoriales
DGCT	Direction Générale des Collectivité Territoriales
DGS	Direction Générale des Services
EEP	Etablissements et Entreprises Publics
HCP	Haut-Commissariat au Plan
IEECAG	Instance de l'Équité, de l'Égalité des Chances et de l'Approche Genre
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
ODD	Objectifs du Développement Durable
ONDH	Observatoire National du Développement Humain
ONU Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
OSC	Organisations de la Société Civile
PAC	Plan d'Action de la Commune
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PDP	Programme de Développement de la Préfecture ou de la Province
PDR	Programme de Développement Régional
PESTEL	Politique, Economique, Social, Technologique, Environnemental et Légal
SGAR	Secrétariat Général des Affaires Régionales
SIC	Système d'Information Communal
SIP	Système d'Information Préfectoral/Provincial
SIR	Système d'Information Régional
SIG	Système d'Information Géographique
SNDD	Stratégie Nationale de Développement Durable
SRAT	Schéma Régional d'Aménagement du Territoire
SWOT/FFOM	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats/Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces

Sommaire

Avant-propos 6

Introduction 7

Un guide pour quoi faire ? 7

A qui s'adresse le guide ? 8

Quel contenu du guide ? 9

Partie I : Contexte et déterminants méthodologiques 10

1. Le nouveau contexte de mise en œuvre de la régionalisation avancée 10
2. Les enjeux et déterminants méthodologiques 11

Partie II : le cadre de référence du PDR 13

1. Le PDR et la construction d'une vision et d'un "projet" de développement régional 13
2. Le référentiel juridique et réglementaire du PDR 18
3. Les parties prenantes du PDR 22
4. Le PDR et les compétences des régions 24
5. L'intégration des dimensions transversales du genre, de la participation, du développement durable et de l'environnement 28

Partie III : l'élaboration du contenu du PDR 31

1. Le Processus institutionnel d'élaboration du PDR 31
2. Le contenu détaillé des étapes d'élaboration du PDR 35

Partie IV : La mise en œuvre du PDR 72

1. La mise en œuvre du PDR : Enjeu d'une nouvelle gouvernance de l'action publique territoriale 72
2. La contractualisation État-Région : Un levier de mise en œuvre du PDR 75
3. Le plaidoyer et la mobilisation des ressources 76
4. L'actualisation et l'évaluation du PDR 77
5. La communication spécifique au PDR 81

Tableaux

Tableau 1 : Récapitulatif des référentiels juridiques du PDR 21

Tableau 2 : Les parties prenantes du PDR 23

Tableau 3 : Les compétences de la région 26
Tableau 4 : Les aspects relatifs à la bonne gouvernance 73
Tableau 5 : Analyse des groupes ciblés par la communication PDR 84

Figures

Figure 1 : Récapitulatif des étapes d'élaboration du PDR 33
Figure 2 : Modèle de chronogramme 34
Figure 3 : Exemples de données à collecter 39
Figure 4 : Schéma récapitulatif de l'étape 1 40
Figure 5 : Schéma récapitulatif de l'étape 2 48
Figure 6 : Schéma récapitulatif de l'étape 3 54
Figure 7 : Méthodologie de sélection des projets 57
Figure 8 : La Gestion Axée sur les Résultats 57
Figure 9 : Schéma récapitulatif de l'étape 4 59
Figure 10 : Schéma récapitulatif de l'étape 5 62
Figure 11 : Schéma récapitulatif de l'étape 6 66
Figure 12 : Schéma récapitulatif de l'étape 7 70

Annexes

Annexe 1 : Dimensions d'analyse genre pour identifier, analyser et caractériser les inégalités existantes 85
Annexe 2 : Indicateurs permettant un diagnostic sensible au genre 87
Annexe 3 : Glossaire des termes et concepts liés au genre 89
Annexe 4 : Typologie proposée pour les indicateurs de suivi de la dimension environnement et développement durable 93
Annexe 5 : Matrice du plan de communication pour la préparation et l'élaboration du PDR 94
Annexe 6 : Matrice de catégorisation des projets en matière de sauvegarde sociale et environnementale 95
Annexe 7 : Matrice du PDR pour 6 années 96
Annexe 8 : Matrice des indicateurs 97
Annexe 9 : Canevas du tableau de suivi des activités 98
Annexe 10 : Canevas du tableau de suivi des indicateurs 99
Annexe 11 : Modèle de cadre logique général du PDR 100
Annexe 12 : Modèle de cadre logique spécifique 101
Annexe 13 : Matrice du PDR pour 3 années 102
Annexe 14 : Fiche pour l'étude du projet PDR par la commission du budget, des affaires financières et de programmation 103

Avant-propos

Le présent guide méthodologique décrit les différentes étapes d'élaboration du Programme de Développement Régional (PDR), en précisant pour chaque étape, les objectifs, les activités à mettre en œuvre et les points de vigilance pour l'intégration de l'approche genre, de la dimension environnementale et du développement durable ainsi que de la participation des citoyennes et des citoyens et de la société civile. Il présente également les procédures d'évaluation et d'actualisation du PDR ainsi que les différentes mesures transverses et d'accompagnement à mettre en place pour réussir le processus d'élaboration du PDR.

Les descriptions et les exemples d'illustration qui y sont fournis, le sont à titre purement pédagogique en vue de faciliter l'appropriation par les acteurs concernés des soubassements juridiques, des concepts, des procédures et des outils nécessaires pour l'élaboration, la mise en place, l'exécution, l'évaluation et l'actualisation du PDR.

Introduction

Le premier mandat des Conseils de Régions a été fortement marqué par la place qu'a occupée l'élaboration des Programmes de Développement Régionaux (PDR) compte tenu du fait que la loi organique n° 111-14 relative aux régions en a fait une priorité de la première année du mandat.

Aujourd'hui toutes les régions ont élaboré leur PDR dans le cadre de démarches multiples et dans des contextes régionaux spécifiques.

Les Conseils de Régions ont bénéficié dans le cadre de leurs démarches de planification et de programmation d'un appui et d'un accompagnement juridique, technique et humain du Ministère de l'Intérieur (Direction Générale des Collectivités Territoriale (DGCT). Cet accompagnement s'est fait de manière collective et individualisé dans le cadre d'une inter action qui a permis de faire valider le contenu des PDR et l'engagement des démarches contractuelles pour la mise en œuvre de leur contenu.

Au terme de cette étape de montée en charge caractérisée par une "relative liberté d'action" notamment sur le plan méthodologique, il est apparu pertinent et nécessaire de formaliser l'ensemble du dispositif d'élaboration du PDR dans le cadre d'un **guide méthodologique**. Ce guide devra permettre, à partir d'une capitalisation et une valorisation des acquis de la première génération des PDR, de conforter le rôle de cet outil dans la construction d'une vision et d'un programme de développement régional et de son articulation au contenu stratégique et prospectif territorialisé du Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (SRAT).

Un guide pour quoi faire ?

Le processus d'élaboration du PDR est établi sur la base des dispositions juridiques relatives à la planification territoriale issues de la Constitution de 2011, de la loi organique n° 111-14 relative aux régions et de ses décrets d'application notamment le décret n° 2.16.299 fixant la procédure d'élaboration du PDR et le décret n° 2.16.305 fixant le contenu de la programmation triennale du budget de la région et les modalités de son élaboration.

Le guide d'élaboration du PDR s'inscrit dans la nouvelle dynamique de régionalisation et vise à :

- mieux encadrer l'élaboration et la mise en œuvre de la deuxième génération des PDR et leurs articulations aux SRAT ;
- mettre à la disposition des élus et des responsables techniques des régions un référentiel méthodologique qui leur permettra de s'approprier et de mettre en œuvre les outils et les nouvelles pratiques de planification territoriale ;

- promouvoir la qualité du processus d'élaboration du PDR en vue d'atteindre les objectifs fixés et d'en assurer une bonne mise en œuvre ;
- renforcer le rôle de la région en tant qu'acteur majeur d'un développement régional intégré et durable dans sa capacité à mobiliser les acteurs territoriaux et de s'assurer de leur implication dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre du contenu du PDR.

De manière spécifique, ce guide permet aux acteurs impliqués dans le processus d'élaboration du PDR de :

- s'informer sur les dispositions juridiques qui régissent le processus d'élaboration du PDR ;
- mieux formaliser pour une plus grande lisibilité les différentes étapes d'élaboration du PDR et les procédures de son évaluation et de son actualisation ;
- mettre en évidence et comprendre les rôles et responsabilités de l'ensemble des parties prenantes dans le processus d'élaboration du PDR ;
- disposer d'outils pratiques pour la mise en œuvre de chaque étape ;
- intégrer les dimensions du genre, de la participation, de l'environnement et du développement durable au cours de chaque étape ;
- prendre conscience et aider à la mise en place d'un système d'information régional ;
- s'approprier les outils de la gestion axée sur les résultats et la pertinence et l'utilité d'un système de suivi évaluation du PDR.

A qui s'adresse le guide ?

Ce guide s'adresse à l'ensemble des parties prenantes de ce processus, en mettant à leur disposition un cadre de référence méthodologique qui leur permet de mieux se positionner et de s'impliquer dans la démarche collective que représente l'élaboration du PDR.

Il constitue un support et une opportunité de débat et d'échange entre acteurs concernés sur les mécanismes et les modes opératoires des démarches de planification et de programmation qui guideront l'action régionale.

Les principales catégories d'acteurs concernés sont :

- les élus régionaux ;
- les élus des autres collectivités territoriales ;
- les services techniques de l'administration régionale ;
- les responsables des services déconcentrés de l'État ;
- les structures régionales des Entreprises et Établissements Publics (EEP) ;
- les partenaires économiques et sociaux de la région et leurs représentations professionnelles ;
- les Organisations de la Société Civile (OSC).

Quel contenu du guide ?

Le guide est organisé en quatre parties :

- ❏ **La première partie** est un rappel du contexte et des déterminants méthodologiques qui encadrent l'élaboration du contenu du guide.
- ❏ **La deuxième** est relative au PDR en tant que dispositif institutionnel de planification stratégique participative et de programmation.
- ❏ **La troisième partie** traite du contenu du PDR en explicitant les méthodes et outils permettant la définition de ses éléments constitutifs à savoir :
  - un diagnostic qui met en évidence les potentialités de la région ainsi que les atouts et contraintes de son développement ;
  - une définition des priorités de développement de la région ;
  - une sélection des projets à mettre en œuvre ;
  - une prévision budgétaire ;
  - un système de suivi-évaluation.
- ❏ **La quatrième partie** traite des conditions de mise en œuvre du contenu du PDR notamment la question du plaidoyer pour la mobilisation des ressources financières, la contractualisation et la gouvernance, les procédures d'évaluation et d'actualisation du PDR, le système de suivi évaluation de la mise en œuvre du PDR, le Système d'information régional et la communication.

Ce guide indique également, pour chacune des étapes, les objectifs, les activités à mettre en œuvre, les résultats attendus et les points de vigilance pour intégrer les dimensions transversales du genre, de l'environnement, du développement durable et de la participation citoyenne.

Des conseils et des outils relevant de ces approches seront déclinés dans les différentes étapes d'élaboration :

- les **encadrés et tableaux en bleu** dans le document correspondent aux outils/recommandations d'intégration de l'approche genre dans l'étape en question ;
- les **encadrés et tableaux en vert** correspondent aux outils/recommandations pour prendre en compte la dimension environnementale et du développement durable ;
- les **encadrés et tableaux en jaune** correspondent aux outils/recommandations pour intégrer l'approche participative dans le processus d'élaboration du PDR.

Partie I : Contexte et déterminants méthodologiques

La mise en place des nouveaux Conseils de Régions issus des élections du 8 septembre 2021 constitue un moment important dans la perspective de la consolidation du processus de mise en œuvre de la régionalisation avancée s'agissant d'un processus complexe et long à faire mûrir par la pratique.

La conduite des démarches de planification et de programmation et la formalisation des outils qui la portent à savoir le Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (SRAT) et le Programme de Développement Régional doit notamment se construire sur des formes renouvelées et innovantes en termes d'outils et de méthodes de planification territoriale et de programmation en mesure de donner un contenu visible à la région en tant qu'acteur majeur du développement.

Les innovations attendues devraient se construire en tenant compte de :

- la consolidation et valorisation des acquis des six années de pratique ;
- la prise en charge des contraintes qui ont marquées la première phase du processus ;
- la prise en compte du nouveau contexte institutionnel au sein duquel elles vont désormais se déployer.

1. Le nouveau contexte de mise en œuvre de la régionalisation avancée

Le contexte institutionnel au sein duquel se déploiera l'action régionale au cours des prochaines années a connu au terme du premier mandat des Conseils de régions des évolutions dont il est important de tenir compte dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre du PDR, objet du présent guide.

Les principaux éléments caractéristiques de cette évolution se situent aux niveaux des intérêts suivants :

- les enseignements tirés du processus d'élaboration de la première génération des PDR aux niveaux institutionnel, méthodologique, en termes de données, de savoir-faire, de mobilisation des ressources financières… ;
- la prise en compte des éléments de bilan de mise en œuvre des PDR élaborés par les Conseils de Régions conformément aux dispositions du décret n° 2.16.299 fixant la procédure d'élaboration du programme de développement régional, de son suivi, de son actualisation, de son évaluation et des mécanismes de dialogue et de concertation pour son élaboration ;
- la valorisation des démarches partenariales ayant abouti à la formalisation des premiers Contrats Programme État Régions (CPER) et leur impact notamment en termes de mobilisation des ressources financières ;

- les acquis en termes de généralisation des SRAT et la valorisation de leur contenu prospectif et stratégique dans un contexte où il est attendu l'annonce du contenu des nouvelles Orientations de la Politique Publique de l'Aménagement du Territoire (OPPAT) ;
- la prise en compte des évolutions du contexte institutionnel et de leurs implications en termes de gouvernance de l'action publique territoriale et notamment la mise en œuvre des composantes de la charte de déconcentration ;
- la mise en place du dispositif institutionnel visant l'opérationnalisation des mécanismes de mise en œuvre effective des compétences des régions engagé suite à la signature en décembre 2019 d'un "Cadre d'orientation relatif à la mise en œuvre des compétences des Régions" par les Ministres concernés (12) et les Présidents des Conseils de Régions (12) à l'occasion de la tenue du Premier Colloque National de la Régionalisation avancée à Agadir ;
- les enseignements tirés de la gestion des effets de la crise sanitaire liée à la pandémie du Covid-19 et de la contribution des régions à la mise en œuvre du pacte de relance post-covid ;
- la prise en compte de la dimension territoriale du Nouveau Modèle de Développement et de ses implications sur le rôle des régions dans l'implémentation de ses composantes. Le rapport sur le NMD a dans ce cadre réservé une place importante à la dimension territoriale du développement et en a défini les clés d'entrée et les axes stratégiques en mesure de faire émerger des "territoires résilients, lieux d'ancrage du développement".

2. Les enjeux et déterminants méthodologiques

Pensée dans le cadre du nouveau contexte de la régionalisation avancée tel que décrit ci-dessus et du référentiel juridique actuel, la problématique d'élaboration du PDR se pose dans des termes nouveaux et soulève une série de questions méthodologiques auxquelles doivent être apportées des réponses dans le cadre de ce guide en vue de conforter la dimension stratégique du PDR, sa pertinence et son utilité.

Ceci renvoie à la nécessaire prise en compte des articulations entre la réflexion stratégique qui doit être guidée par le référentiel et les principes généraux qui régissent le processus de régionalisation avancée, et la nécessaire prise en compte des spécificités régionales dans les dispositifs opérationnels de mise en œuvre.

Deux grands principes méthodologiques ont été retenu dans l'élaboration du contenu du guide compte tenu du contexte d'évolution de la mise en œuvre de la régionalisation à savoir :

- la nécessaire conformité des procédures d'élaboration des PDR avec le cadre **juridique, réglementaire et institutionnel** actuel qui s'impose une approche générique applicable à tous les acteurs ;

- un référentiel méthodologique et les outils techniques d'élaboration du contenu du PDR qui valorise les acquis de la première expérience, et apporte des pistes de réponses aux interrogations qu'elle a fait émerger, dans un format qui laisse une place à la prise en compte des **spécificités régionales et à l'innovation.**

Découlant de ces deux principes, les clés d'entrée et les déterminants méthodologiques sur la base desquels a été pensé le contenu de ce guide concernent les aspects suivants :

- les implications méthodologiques de la valorisation des enseignements et les accumulations de la première génération des PDR ;
- les enjeux de la mobilisation des acteurs territoriaux dans leur diversité et leur implication dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre du PDR ;
- l'articulation entre le contenu du PDR et les compétences des régions en tant que cadre de cohérence pour la mise en œuvre effective de ces compétences ;
- les mécanismes d'articulation entre le PDR et le SRAT tant en termes de méthode d'élaboration et de temporalités qu'en terme de contenus ;
- les implications de la prise en compte des trois dimensions transversales stratégiques : Genre, Participation et Environnement et Développement Durable ;
- les apports de la démarche contractuelle dans la mise en œuvre du contenu des PDR et ses implications en termes de gouvernance territoriale de l'action publique ;
- le contenu et les modalités de mise en place d'un système de suivi évaluation de la mise en œuvre du contenu du PDR, son actualisation et son évaluation ;
- les démarches de plaidoyer et de mobilisation des ressources et leurs exigences managériales ;
- l'inscription du contenu du PDR dans le cadre d'une gestion et d'une approche budgétaire axées sur les résultats ;
- les enjeux de la communication autour du PDR.

Partie II : le cadre de référence du PDR

Le cadre de référence qui guide l'élaboration du PDR renvoie aux cinq déterminants suivants :

- la place et le statut du PDR dans la construction d'une vision et d'un projet de développement régional ;
- le référentiel juridique et réglementaire et les principes qui guident l'élaboration du PDR ;
- les acteurs et les parties prenantes du processus d'élaboration et de mise en œuvre du PDR ;
- l'articulation du contenu du PDR avec les compétences des régions ;
- la prise en charge des trois dimensions transversales auxquelles renvoi le cadre juridique et réglementaire à savoir le genre, la participation et l'environnement et le développement durable.

1. Le PDR et la construction d'une vision et d'un "projet" de développement régional

La construction d'une vision et d'un projet de développement régional est un enjeu majeur pour la région. Elle lui offre ainsi une opportunité d'affirmation de l'institution régionale en tant qu'acteur prééminent en matière de développement régional.

Cette construction est également nécessaire parce que :

- la région a besoin de renforcer sa capacité à construire et défendre une organisation régionale cohérente à travers une mobilisation des acteurs régionaux ;
- la région chef de file en matière d'aménagement et de développement régional se doit de construire avec ses partenaires territoriaux économiques et sociaux un cadre de référence et de cohérence garant d'un développement durable, solidaire et inclusif ;
- la région se doit d'assurer l'articulation et la cohérence entre les orientations et les politiques conçues au niveau national et les stratégies de développement élaborées à l'échelle régionale ;
- la région a besoin d'un cadre de cohérence de la mise en œuvre de ces compétences ;
- la région a besoin d'un cadre de cohérence et d'un instrument de négociation nécessaire à la mise en place d'une contractualisation avec l'État et les autres Collectivités territoriales.

Dans le cadre de la nouvelle configuration de la réforme territoriale engagée au Maroc, la région s'est vu confier une mission prééminente de promotion du développement intégré et durable à "travers son organisation, sa coordination et son suivi".

Les enjeux du développement territorial dans notre pays sont nombreux et différenciés selon les régions et les territoires, et se déclinent sous diverses formes mais renvoient de manière générale à un double défi :

- mettre à niveau des territoires ou les dynamiques de développement n'ont pas atteint des seuils suffisants pour générer un processus de développement durable et inclusif ;
- faire émerger des territoires compétitifs en mesure de tirer profit des mécanismes de la mondialisation et d'en atténuer les effets négatifs.

Deux dispositifs articulés de planification territoriale stratégique et de programmation ont ainsi été prévus par la loi organique n° 111-14 relative aux régions, et à travers lesquels la région devra formaliser sa vision de développement et d'aménagement et construire son programme d'action, à savoir :

- le Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (SRAT) ;
- le Programme de Développement Régional (PDR).

En plus de ces deux outils la loi organique n° 111-14 (art. 82) relative aux régions a prévu l'élaboration par le conseil de la région d'un "Plan de transport à l'intérieur de la circonscription territoriale de la région" en tant que compétence propre sans en délimiter le contenu et les modalités de son élaboration.

Dans l'attente de la formalisation du référentiel réglementaire qui doit guider l'élaboration de ce nouvel outil, il est clair que son articulation aux deux autres dispositifs s'impose comme un enjeu méthodologique important dans le cadre de la mise en cohérence de ces dispositifs sachant l'importance de la mobilité et des infrastructures de transport dans les dynamiques de développement territorial.

Le Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (SRAT)

Le SRAT est un cadre général de référence sur le long terme d'un aménagement et d'un développement régional durable et cohérent et qui représente un cadre consensuel entre les différents acteurs du territoire régional.

Tel que précisé dans le ***Guide relatif à la procédure d'élaboration du SRAT, de son actualisation et de son évaluation***[1], *« le Schéma Régional d'Aménagement du Territoire vise, particulièrement, à parvenir à une entente entre l'État et la région sur les mesures d'aménagement de l'espace et de sa mise à niveau, selon une vision stratégique et prospective, de manière à permettre de définir les orientations et les choix du développement régional.*

Dans ce sens :

- *il met en place un cadre général du développement régional durable et cohérent dans les espaces urbains et ruraux ;*

[1] *Guide relatif à la procédure d'élaboration du SRAT, de son actualisation et de son évaluation*, coll. Guide de l'élu, DGCT, 2021, p. 12.

- *il fixe les choix relatifs aux équipements et aux grands services publics structurants au niveau de la région ;*
- *il fixe les domaines des projets régionaux et la programmation des mesures de leur valorisation, ainsi que leurs projets structurants. »*

Le Programme de Développement Régional (PDR)

Le PDR est un document à finalité programmatique lié à la durée des mandats des conseils, et qui traduit la vision stratégique formalisée notamment dans le cadre du SRAT, en actions territorialisées et concrètes portant développement régional et ayants un impact direct sur la population.

Le PDR est le document de référence pour la programmation des projets et des activités relevant des compétences de la région. Il est élaboré durant la 1ère année du mandat du Conseil de la région. Il prévoit, pour une période de six années, les actions de développement que la région envisage de réaliser sur son territoire en tenant compte des moyens financiers de la région ou ceux qu'elle peut mobiliser ainsi que des engagements convenus entre la région et les autres Collectivités Territoriales et leurs instances, les entreprises publiques et les secteurs économiques et sociaux de la région.

Pour ce faire, le PDR se doit de :

- suivre les orientations stratégiques de la politique de l'État en matière de développement formalisées dans le cadre des diverses stratégies sectorielles et thématiques qui guident l'action des différents acteurs de l'action publique territoriale ;
- être en cohérence et intégrer les orientations stratégiques du SRAT en matière d'aménagement et de développement territorial ;
- constituer un référentiel et un cadre de cohérence pour les dispositifs de programmation des autres collectivités territoriales (PDP et PAC notamment) ;
- constituer un cadre de visibilité et d'opportunités de développement pour les entreprises publiques et les secteurs économiques et sociaux dans la région ;
- stimuler la croissance économique de la région en améliorant l'attractivité de son espace territorial et en renforçant sa compétitivité économique, notamment par le soutien aux entreprises, la domiciliation des activités génératrices de richesse et d'emploi et l'amélioration des capacités de gestion des ressources humaines et leur formation ;
- assurer la bonne utilisation des ressources naturelles de la région, leur valorisation et leur préservation ;
- améliorer l'attractivité du territoire de la région, et renforcer la compétitivité économique de la région, en offrant des avantages compétitifs par rapport aux territoires concurrents aussi bien au niveau national qu'à l'international ;
- créer les conditions d'amélioration du cadre de vie des citoyens en leur permettant l'accès équitable à l'éducation, la santé, le logement, la mobilité, les loisirs, etc.

Les enjeux de l'articulation entre les dispositifs de planification territoriale et de programmation

De manière générale, une démarche de planification territoriale se doit, pour être pertinente utile et opérante, de prendre en compte et gérer plusieurs enjeux méthodologiques majeurs à savoir :

- une meilleure articulation entre les enjeux du développement socio-économique et ceux de l'organisation de l'espace ;
- une plus grande cohérence dans la prise en compte des différentes territorialités du développement et les interactions entre les différentes échelles spatiales ;
- les articulations entre les outils planification et de programmation pour une plus grande cohérence et efficacité de l'action ;
- les relations entre la temporalité d'un projet de développement territorial et les diverses temporalités, intérêts et attentes de la multitude d'acteurs qu'il mobilise ;
- une bonne articulation entre le contenu stratégique d'un projet et la cohérence opérationnelle et programmatique des actions qu'il appelle et des ressources qu'il mobilise.

La mise en synergie et en cohérence des outils de planification et de programmation au niveau régional est un enjeu et un défi permanent de toute démarche de construction d'une vision et d'un projet de développement territorial.

Elle renvoi à quatre niveaux d'articulation majeurs porteurs d'enjeux méthodologiques multiples :

- la prise en compte des orientations et du contenu programmatique des dispositifs portant stratégies thématiques et sectorielles nationales et leur intégration dans la définition du contenu des outils de planification et de programmation régionale tel que définis par la loi organique n° 111-14 relative aux régions ;
- l'articulation et la cohérence de ces outils de planification régionale et de programmation entre eux (SRAT, PDR, Plan de Transport) ;
- l'articulation entre les outils de planification et de programmation régionale et les outils de programmation et d'action au niveau des autres collectivités territoriales (Programme de Développement de la Préfecture ou de la Province, (PDP) et Plan d'Action de la Commune (PAC) ;
- l'articulation entre les outils de planification du développement aux diverses échelles territoriales et les documents de planification urbaine et d'urbanisme à savoir le Schéma Directeur d'Aménagement Urbain (SDAU), le Plan d'Aménagement (PA), le Plan de Développement des Agglomération Rurale (PDER).

La recherche d'une plus grande articulation entre les trois documents de planification régionale (SRAT, PDR et Plan de Transport) au même titre qu'une prise en compte du contenu des PDR lors de l'élaboration des programmes d'action aux niveaux préfectoral/provincial et communal (PDP et PAC) doit constituer un fil directeur qui guide l'élaboration de ces outils.

Elle reste conditionnée notamment par une plus grande clarification de la répartition des compétences entre les différents niveaux de l'action publique territoriale, et une effectivité dans leur appropriation et leur traduction en actions sur le terrain.

La loi organique n° 111-14 relative aux régions en faisant obligation au Conseil de la Région d'élaborer son programme de développement régional au cours de la première année du mandat, n'a pas précisé à quel moment celui-ci devrait élaborer son SRAT.

De ce fait la première génération de PDR a été engagée au moment où dans plusieurs régions les SRAT n'étaient pas disponibles ou quand ils l'étaient ne couvraient pas la totalité du territoire issu du nouveau découpage régional.

Il en a découlé une relative liberté d'engagement des deux dispositifs dans le temps avec des contenus de termes de référence et des modalités de réalisation multiples.

La mise en œuvre d'un dispositif de planification territoriale articulé et opérationnel appelle aujourd'hui une remise en ordre de ses diverses composantes dont certaines nécessiteront certainement une adaptation ou une revue du référentiel juridique qui les gouverne.

L'articulation entre le SRAT et le PDR passe par l'engagement d'une série d'action aux divers niveaux d'intérêt suivants :

- une remise en ordre de la programmation dans le temps de l'élaboration du SRAT et du PDR ;
- une revue du contenu des termes de référence qui guident l'élaboration du contenu des deux outils ;
- une redéfinition des modalités d'élaboration de ces documents et notamment l'équilibre entre l'apport de l'expertise externe et interne en tenant compte de l'expérience de la première génération des SRAT et des PDR ;
- la nécessaire formalisation des orientations de la politique publique d'Aménagement du Territoire et son partage avec les régions tel que prévu dans l'article 2 du décret n° 2.17.583 fixant la procédure d'élaboration du schéma régional d'aménagement du territoire ;
- le contenu cadre institutionnel et les modes opératoires qui devraient régir la contractualisation territoriale dans la mise en œuvre du contenu de ces dispositifs ;
- le partage du socle de connaissance nécessaire à la conduite du diagnostic territorial en tant que composante importante de ces processus et sa capitalisation dans le cadre d'un Système d'informations régionales ;
- une plus grande implication des acteurs territoriaux dans le cadre de nouveaux dispositifs de concertation, de coordination dans l'élaboration des projets et programmes pour une plus grande appropriation de leur contenu et leur mise en œuvre effective ;
- l'amélioration des mécanismes participatifs auxquels renvoie le référentiel d'élaboration des deux outils ;

- une nécessaire précision des mécanismes de convergence et de cohérence que prônent ces outils sensés constituer le cadre de cohérence de la mise en œuvre des compétences des collectivités territoriales ;
- la prise en compte des implications méthodologiques de la relation entre le temps long matérialisé par l'horizon temporel du SRAT (25 ans) et les échéances programmatiques du PDR (6 ans) ;
- la valorisation des "espaces projets" du SRAT dans la territorialisation des actions de développement dans le cadre du PDR, du PDP et du PAC ;
- des dispositifs appropriés d'appui et d'accompagnement des régions dans leur démarches de planification et de programmation notamment en termes de renforcement de capacités et de mobilisation de ressources financières ;
- le développement de la culture de la gestion axées sur les résultats et de dispositifs de suivi-évaluation pertinents et opérationnels.

La prise en compte des implications de l'emboîtement des documents de planification territoriale et la bonne programmation dans le temps de leur élaboration aux diverses échelles territoriales, est de nature à faciliter leur plus grande articulation pour plus de cohérence et de convergence de l'action des collectivités territoriales. Il s'agit d'un réel défi qui devra se construire dans le cadre d'une nouvelle pédagogie de partage et de co-construction pour promouvoir un développement territorial durable, solidaire et inclusif.

2. Le référentiel juridique et réglementaire du PDR

Le PDR trouve ses fondements dans trois principaux référentiels juridiques : la Constitution de 2011 ; la loi organique n° 111-14 relative aux régions et, enfin, ses décrets d'application (décret n° 2.16.299 fixant la procédure d'élaboration du PDR et décret n° 2.16.305 fixant le contenu de la programmation triennale du budget de la région et les modalités de son élaboration).

Le référentiel constitutionnel

Les dispositions constitutionnelles encadrent les missions, les rôles et l'organisation des collectivités territoriales dans divers domaines de l'action de l'État.

Les organes délibérants et décisionnels (art. 138) des collectivités territoriales participent *via* des mécanismes de dialogue et de concertation (art. 139) à l'élaboration et au suivi des politiques et des programmes de développement territorial (art. 137) et ce, dans la perspective d'œuvrer avec l'État et les établissements publics 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…" (art. 31) ;
- "assurer l'effectivité des droits" (art. 6).

Par ailleurs, la région assure un rôle prééminent par rapport aux autres collectivités en matière d'élaboration et de suivi des programmes de développement régionaux et des schémas régionaux d'aménagement des territoires et ce, dans le respect des compétences propres de ces collectivités (art. 143).

À cet effet, les collectivités territoriales disposent des pouvoirs et moyens suivants :

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

Le référentiel législatif et réglementaire

Les dispositions de la loi organique n° 111-14 relative aux régions déclinent les principes du PDR et le décret n° 2.16.299 précise la procédure de son élaboration, de son suivi, de son actualisation et de son évaluation. Les principes du PDR sont :

- le PDR planifie les actions de développement régional pour une durée de six années en fonction des compétences de la région (art. 83 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions) ;
- le PDR est élaboré, mis en œuvre, actualisé, suivi et évalué par le conseil régional sous la supervision de son Président (art. 83 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions) ;
- le PDR est élaboré en cohérence avec les stratégies et politiques de l'État, prend en considération les orientations du schéma régional d'aménagement du territoire ainsi que les autres engagements de la région avec les autres collectivités territoriales, les entreprises et les secteurs économiques et sociaux (art. 83 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions) ;
- le processus d'élaboration du PDR est réalisé en coordination avec le Wali de la région, en sa qualité de chargé de la coordination des activités des services déconcentrés de l'administration centrale (art. 8 du décret n° 2.16.299) ;
- le PDR est mis en place suivant une démarche participative et en intégrant les dimensions transversales du genre, du développement durable et de l'environnement (art. 83 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions et, art. 3 et 7 du décret n° 2.16.299).

L'élaboration du PDR s'inscrit dans le cadre d'un processus qui comporte une série d'activités articulées comprenant :

- la réalisation d'un diagnostic articulé autour des besoins et des potentialités de la région ;

- la formulation d'une vision de développement articulé autour de priorités bien définies ;
- l'identification et la sélection des projets à mettre en œuvre au cours des six années du PDR ;
- l'évaluation de ressources et des dépenses prévisionnelles afférentes aux trois premières années (art. 83 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions) et une programmation triennale conforme à la réglementation prévue (décret n° 2.16.305 fixant le contenu du budget de la région et les modalités de son élaboration, et art. 80 et 197 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions) ;
- l'assistance technique présentée aux régions par les services déconcentrés de l'État, les autres collectivités territoriales et les entreprises et établissements publics à travers : 1) la communication des informations, des données et des indicateurs relatifs aux projets d'équipement réalisés ou à réaliser sur le territoire de la région et ; 2) la mobilisation de ressources humaines relevant des services déconcentrés de l'État, des autres CT et des EEP (art. 87 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions et, art. 9 du décret n° 2.16.299).

Enfin, la région 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 et un dispositif de suivi des projets et (comprenant des objectifs précis et des indicateurs de résultats) (art. 245 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions).

Tableau 1 : **Récapitulatif des référentiels juridiques du PDR**

Nature du texte juridique	Date de publication	Objet	Articles concernés
Constitution	Juillet 2011	Dispositions constitutionnelles portant sur les collectivités territoriales et les instruments de développement	Articles : 31, 137, 138, 139, 140, 141, 143, 144, 145
Loi organique n° 111-14	Juillet 2015	Relative aux régions	Articles : 5, 46, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 97, 98, 100, 101, 105, 115, 116, 117, 128, 130, 171, 172, 195, 197, 203, 245
Décrets	Décret n° 2.16.299 en date du 29 juin 2016	Fixant la procédure d'élaboration du programme de développement régional, de son suivi, de son actualisation, de son évaluation et des mécanismes de dialogue et de concertation pour son élaboration	Tous les articles
	Décret n° 2-17-618	Portant charte nationale de la déconcentration administrative	Tous les articles
	Décret n° 2.16.302 en date du 29 juin 2016	Pour l'application des dispositions de l'article 52 de la loi organique n° 111.14 relative aux régions	Tous les articles
	Décret n° 2.16.305 en date du 29 juin 2016	Fixant le contenu de la programmation triennale du budget de la région et les modalités de son élaboration	Tous les articles
	Décret n° 2.16.308 en date du 29 juin 2016	Fixant les conditions et les modalités de virement des crédits ouverts au budget de la région	Tous les articles
	Décret n° 2.16.311 en date du 29 juin 2016	Fixant les modalités de report des crédits ouverts au budget de la région	Tous les articles
	Décret n° 2.16.314 en date du 29 juin 2016	Fixant la liste des documents devant être joints au budget de région soumis à la commission du budget, des affaires financières et de la programmation	Article 1
	Décret n° 2.16.317 en date du 29 juin 2016	Fixant les modalités d'élaboration des états financiers et comptables accompagnant le budget de la région	Tous les articles

3. Les parties prenantes du PDR

La régionalisation avancée est un chantier de réforme qui a introduit une plus grande complexité dans le système élargi des acteurs territoriaux, qui va au-delà d'un simple partage de compétences entre eux. Il interpelle l'ensemble des acteurs territoriaux appelés à se réformer, et à porter à maturité ses multiples dimensions dans le cadre d'une nouvelle gouvernance de l'action publique territoriale.

L'action régionale devra désormais se construire dans des jeux complexes d'influences réciproques entre acteurs. La région fonctionne dans un environnement multiple où coexistent des domaines de compétences et où s'enchevêtrent des actions dont la cohérence et l'efficacité ne sont pas toujours établies.

Dans ses démarches de planification et d'action la région est amenée, partant de ses missions et compétences, à construire avec ses partenaires territoriaux les compromis nécessaires à la formalisation d'un programme d'action régionale partagé et engageant.

L'élaboration du PDR constitue à ce titre un exemple qui met à l'épreuve l'ensemble des acteurs territoriaux et impose aux Conseils de Régions de se définir des stratégies de mobilisation et de partage en mesure de fédérer les initiatives et les moyens que requière une action régionale cohérente et efficiente.

La multiplicité des acteurs et de leurs logiques d'intervention rend souvent difficile la construction de compromis tant en termes de vision que de mécanismes d'action. Le tableau ci-dessous identifie de manière exhaustive l'ensemble des parties prenantes potentielles à un processus d'élaboration et de mise en œuvre du PDR classées en tenant compte de leur statut et de leurs responsabilités respectives.

Il est entendu que la mobilisation de tous ces acteurs, tel qu'inventorié dans le tableau ci-dessous, dépend d'une série de paramètres propres à chaque contexte régional et des différents moments de leur implication dans les étapes d'élaboration du PDR.

Une place importante est réservée dans le cadre de ce guide au niveau d'implication de chaque catégorie d'acteurs dans les différentes phases d'élaboration et de mise en œuvre du PDR.

Tableau 2 : **Les parties prenantes du PDR**

Parties prenantes	Responsabilités
Conseil de la région	– Mettre en place des mécanismes participatifs de dialogue et de concertation pour favoriser l'implication des citoyennes et citoyens et des associations dans l'élaboration et le suivi du PDR (art. 139 de la Constitution, art. 116 et 117 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions, art. 7 du décret n° 2.16.299). – Mettre en place au cours de la première année du mandat du Conseil, un PDR et œuvrer à son suivi, son actualisation ainsi qu'à son évaluation au terme de la troisième année suivant son entrée en vigueur (art. 83 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions et art. 16 du décret n° 2.16.299). – Délibérer sur le PDR (art. 97 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions).
Wali de la Région (CRI ; SGAR)	– Exercer le contrôle administratif et assister le Président du Conseil Régional (art. 145 de la Constitution de 2011) pour réussir le PDR. – Jouer un rôle de coordination. – Apporter un appui institutionnel dans la mobilisation des acteurs.
Les Commissions permanentes du Conseil	– Examiner et délibérer sur les questions relevant de leur champ d'attributions (art. 28 et art. 31 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions). – Réaliser un rapport sur le projet de PDR avant la fin de la première année du mandat du Conseil (art. 11 du décret n° 2.16.299).
Instance consultative chargée de l'étude des affaires régionales relatives à la mise en œuvre des principes de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre	– Concertation et propositions pour la prise en compte effective des principes de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre à toutes les étapes d'élaboration du PDR (art. 116, 117 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions et art. 7 du décret n° 2.16.299).
Instance consultative chargé des questions relatives aux centres d'intérêt des jeunes	– Concertation et propositions pour la prise en compte des centres d'intérêts des jeunes dans l'élaboration du PDR (art. 116, 117 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions et art. 7 du décret n° 2.16.299).
Instance consultative chargé de l'étude des affaires régionales à caractère économique	– Concertation et propositions pour la prise en compte des résultats des études des affaires régionales à caractère économique dans l'élaboration du PDR (art. 116, 117 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions et art. 7 du décret n° 2.16.299).
Administrations régionales : AREP ; DGS ; DAPC	– Chargée d'apporter au conseil de la région (à la demande de son président), toute forme d'assistance lors de l'étude/élaboration des projets de développement. – L'AREP est une agence chargée aussi de l'exécution des projets adoptés par le conseil (chapitre II du titre IV ; art. 128-130 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions).
Services déconcentrés de l'État ; Établissements et entreprises publics	– Mobiliser les ressources humaines relevant des services déconcentrés de l'État pour contribuer à l'élaboration du PDR (art. 9 du décret n° 2.16.299) ; – Communiquer les informations, données, indicateurs et documents disponibles relatifs aux projets réalisés ou ceux prévus pour être réalisés sur le territoire de la région dans un délai maximum de deux mois à compter de la date de présentation de la demande de l'assistance technique par le Président du Conseil de la Région par l'entremise du Wali (art. 9 du décret n° 2.16.299)
Autres collectivités territoriales	– Communiquer les informations, données, indicateurs et documents disponibles relatifs aux projets réalisés ou ceux prévus pour être réalisés sur le territoire de la région dans un délai maximum de trente (30) jours à compter de la date de présentation de la demande de l'assistance technique par le Président du Conseil de la Région par l'entremise du Wali (art. 9 du décret n° 2.16.299)
Universités et instituts de recherche régionaux	– Recherche scientifique appliquée et développement durable (art. 91 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions)
Opérateurs économiques et sociaux et leurs organisations professionnelles	– Participation au processus et suivi du PDR selon les mécanismes de participation mis en place dans le règlement intérieur de la région (art. 116 et 117 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions et art. 7 du décret n° 2.16.299).
Citoyennes, citoyens et associations	

En plus des parties prenantes déclinées dans le tableau ci-dessus, et compte tenu du fait que le décret du PDR n'a pas institué de structures de coordination au niveau régional pour accompagner le processus PDR, et dans l'attente d'une réforme du référentiel juridique du PDR, il est suggéré d'intégrer le "comité régional de coordination" institué par le décret n° 2-17-618 portant Charte Nationale de la Déconcentration Administrative. Comme partie prenante. L'implication de ce comité se fera tout le long du processus PDR, et particulièrement, lors de la définition des priorités.

4. Le PDR et les compétences des régions

La mise en œuvre des compétences des régions constitue un enjeu central du processus de régionalisation avancée. Elle est corrélative de la consolidation du rôle de la région en tant qu'acteur majeur de la planification territoriale et de la promotion d'un développement territorial durable et équitable.

Le besoin de clarification des champs couverts par les compétences des régions a été fortement ressenties au cours du premier mandat électif. Un travail de clarification a été conduit par la DGCT et l'Association des Régions du Maroc (ARM) en tant que première phase d'une réflexion sur les mécanismes de mise en œuvre effective et opérationnelle des compétences des régions.

La tenue du Premier Colloque National de la Régionalisation Avancée (CNRA) les 20 et 21 décembre 2019 à Agadir a constitué un moment de partage et de mise en perspective du processus de régionalisation avancée, et une opportunité d'identifier et de convenir des pistes d'action utiles à l'accélération de la mise en œuvre de ce processus.

Les débats et les échanges entre acteurs impliqués ont permis d'identifier les éléments constitutifs d'un nouveau cahier de charge pour la consolidation du processus de régionalisation avancée dans notre pays et le renforcement de la région entant qu'acteur majeur de ce processus notamment sur le volet concernant la mise en œuvre des compétences des régions.

Les recommandations issues du colloque ont particulièrement insisté sur l'importance du cadre de cohérence et de convergence que représente le dispositif de planification territoriale (SRAT et PDR) dans la mise en œuvre des compétences des régions.

Un cadre d'orientation relatif à la mise en œuvre des compétences des Régions signé à cette occasion par les Ministres concernés (12) et les Présidents des Conseils de Régions (12) ; constitue ainsi un engagement collectif de l'ensemble des parties prenantes pour donner un contenu effectif à la mise en œuvre des compétences propres et partagées des régions.

Cet engagement s'est matérialisé dans la mise en place d'un dispositif inter-institutions d'échange et de co-construction qui a permis de créer les conditions de mise en œuvre effective des compétences des régions en formalisant une feuille de route guidée par les principes suivants :

- veiller à ce que les compétences soient précisées, afin d'éviter toute confusion susceptible de prêter à équivoque et que ces compétences puissent être progressivement élargies en fonction des capacités des régions ;
- consacrer la synergie fonctionnelle entre les compétences propres et les compétences partagées ;
- mettre en cohérence et valoriser les relations entre les compétences au sein de chacun des domaines auxquels elles se rapportent ;
- articuler les action et projets opérationnels aux champs couverts par chacune des compétences.

La valorisation des résultats de cette dynamique partenariale constitue un référentiel qui devrait permettre d'engager l'élaboration de la deuxième génération des PDR et orienter l'action régionale vers plus de cohérence, de convergence, et d'efficacité.

Tableau 3 : **Les compétences de la région**

Domaine [2]	Compétences propres	Compétences partagées avec l'État	Compétences transférables
Développement économique	– Soutien aux entreprises. – Domiciliation et organisation des activités économiques dans la Région. – Aménagement des routes et des circuits touristiques dans le monde rural. – Promotion des marchés de gros. – Création des zones d'activités artisanales et des métiers. – Attraction des investissements. – Promotion de l'économie sociale et des produits régionaux.	– Amélioration de l'attractivité des espaces territoriaux de la région et renforcement de sa compétitivité économique. – Développement durable. – Emploi. – Recherche scientifique appliquée. – Promotion du tourisme.	– Équipements et infrastructures à dimension régionale. – Industrie. – Commerce. – Energie.
Formation professionnelle, formation continue et emploi	– Création de centres régionaux de formation ainsi que de centres régionaux d'emploi et de développement des compétences pour l'insertion dans le marché de l'emploi. – Supervision de la formation continue des membres des conseils et du personnel des collectivités territoriales.		
Développement rural	– Promotion des activités non agricoles dans le milieu rural. – Construction, amélioration et entretien des routes non classées.	– Mise à niveau du monde rural. – Développement des zones montagneuses et des zones oasiennes. – Création d'agropoles. – Généralisation de l'alimentation en eau potables et en électricité et désenclavement.	
Transport	– Élaboration du plan de transport à l'intérieur de la circonscription territoriale de la région. – Organisation des services du transport routier non urbain des personnes entre les collectivités territoriales situées dans la région.		

[2] Art. 82, 91, 94 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions et art. 2 du décret n° 2.16.299.

Domaine [2]	Compétences propres	Compétences partagées avec l'État	Compétences transférables
Culture	– Contribution à la préservation des sites archéologiques et leur promotion. – Organisation des festivals culturels et de divertissement.	– Valorisation du patrimoine culturel de la région et de la culture locale. – Entretien des monuments et mise en valeur des spécificités régionales. – Création et gestion des établissements culturels.	– Culture.
Environnement	– Aménagement et gestion des parcs régionaux. – Élaboration d'une stratégie régionale d'économie de l'énergie et de l'eau. – Promotion des initiatives relatives aux énergies renouvelables.	– Prévention des inondations – Préservation des ressources naturelles/ diversité biologique et lutte contre la pollution et la désertification. – Préservation des zones protégées/écosystèmes forestiers et ressources en eau.	– Eau. – Environnement.
Développement social		– Mise à niveau sociale/ Assistance sociale. – Réhabilitation des médinas et tissus traditionnels. – Promotion de l'habitat social/ sport/ loisirs.	– Enseignement. – Santé. – Sport.
Coopération internationale	– Actions de coopération internationale décentralisée dans le cadre de conventions de partenariats, après accord des autorités publiques compétentes.		

5. L'intégration des dimensions transversales du genre, de la participation, du développement durable et de l'environnement

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

L'approche genre

En matière d'égalité de genre, les dispositions de la loi organique n° 111-14 relative aux régions prévoient :

- la création d'entités consultatives en partenariat avec la société civile dénommées "Instances consultatives chargées de l'étude des affaires régionales relatives à la mise en œuvre des principes de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre" (art. 117) ;
- l'élaboration du PDR tenant compte de l'approche genre (art. 83) ;
- la prise en considération de l'aspect genre lors de la fixation des objectifs des projets inscrits dans le budget et lors de la définition des indicateurs chiffrés devant permettre de mesurer les résultats escomptés (art. 171).

Par ailleurs, le décret d'application (de la loi organique n° 111-14 relative aux régions) n° 2.16.299 du 23 ramadan 1437 (29 juin 2016) fixant la procédure d'élaboration du PDR, de son suivi-évaluation et de son actualisation, associe l'Instance consultative chargée de l'étude des affaires régionales relatives à la mise en œuvre des principes de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre au processus d'élaboration, de mise en œuvre, de suivi-évaluation du PDR et de son actualisation à partir de la 3e année suivant son entrée en vigueur.

La dimension du développement durable et de l'environnement

En matière d'intégration du développement durable et de l'environnement, la loi organique n° 111-14 relative aux régions inscrit l'environnement et le développement durable comme compétences propres et partagées de la région (art. 82 et 91) et prévoit que le PDR soit réalisé dans une perspective de développement durable (art. 83). Par ailleurs, le décret d'application de la loi organique relative aux régions n° 2.16.299 souligne que :

- le PDR est réalisé en vue de promouvoir un développement intégré et durable intéressant (art. 2) ;
- l'intégration de l'environnement et du développement durable dans la formulation du PDR (art. 3).

Cela devrait se traduire par la prise en considération des politiques gouvernementales, des stratégies à caractère national ou sectoriel portant sur l'environnement et le

développement durable, notamment : l'économie de l'énergie et de l'eau, et les énergies renouvelables et les risques d'inondations, de sécheresse, d'incendies, etc.

La prise en compte des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) et l'inscription du contenu du PDR dans ce cadre devrait constituer un fil directeur pour sa mise en cohérence avec l'engagement national pour la mise en œuvre des ODD au même titre que la prise en compte des dispositions de la loi n° 49-17 relative à l'évaluation environnementale.

Situation actuelle de mise en œuvre des ODD

Au bilan des réalisations des ODD, l'examen de l'état d'avancement permet de distinguer trois faits Saillants :

(i) Des cibles sont déjà atteintes 10 ans avant leurs échéances, à savoir, l'éradication de la faim, la réduction de la mortalité maternelle et infantile, la généralisation de la scolarisation primaire, la réalisation de la parité filles-garçons dans tous les cycles scolaires et la généralisation de l'accès à l'eau et à l'électricité.

(ii) Des cibles seront atteintes avant 2030. C'est notamment le cas de la lutte contre la pauvreté, l'amélioration de la nutrition des enfants de moins de 5 ans et la généralisation de la scolarisation dans tous les cycles scolaires.

(iii) Des cibles qui présentent des défis majeurs dont le Maroc est conscient et œuvre pour les relever à l'horizon 2030. Il s'agit, en particulier, de la réduction des inégalités sociales, territoriales et de genre, la promotion de la croissance économique et de l'emploi décent, notamment pour les jeunes et les femmes, la préservation de la biodiversité marine et terrestre et la lutte contre les effets du changement climatique.

Source : Examen national volontaire de la mise en œuvre des Objectifs de Développement Durable, HCP, Rapport national, 2020.

La participation

L'intégration de l'approche participative dans le PDR trouve son fondement dans la Constitution de 2011 (art. 139) et dans les dispositions de la loi organique n° 111-14 relative aux régions, qui prévoient :

- l'implication des citoyennes et citoyens, et des associations dans l'élaboration et le suivi des programmes de développement, selon les modalités fixées dans le règlement intérieur de la région (art. 116) ;
- la création des trois instances consultatives chargées de l'étude : (i) des affaires régionales relatives à la mise en œuvre des principes de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre, (ii) des questions relatives aux centres d'intérêt des jeunes et (iii) des affaires régionales à caractère économique (art. 117) ;
- la participation comme principe de bonne gouvernance (art. 243).

Par ailleurs, le décret d'application de la loi organique relative aux régions n° 2.16.299 fixant la procédure d'élaboration du PDR, souligne que le PDR est élaboré, mis en œuvre, suivi et évalué selon une approche participative (art. 7).

Il est important de relever dans ce sens, que si la légitimité de la participation est aujourd'hui actée dans les textes fondateurs, son institutionnalisation et sa traduction dans les pratiques reste très variable. Elle est fréquemment limitée par diverses difficultés, quand elle n'est pas simplement vidée de son contenu (manque de confiance, manque de savoir-faire, absence de dispositif de consultation/concertation, ramification politiques entre élus et OSC, faible organisation des OSC, etc.).

Une plus grande institutionnalisation des dispositifs participatifs constitue un enjeu de consolidation du processus engagé. Elle passera par l'engagement d'une série de démarches qui puissent pérenniser des processus participatifs engagés en améliorant leurs modes opératoires et en faisant également comprendre leurs limites participatives à chaque catégorie d'acteur en explicitant la relation entre processus participatifs et prise de décision.

Il s'agira également d'éviter que l'institutionnalisation des processus participatifs devienne une fin en soi. La participation n'a d'intérêt que par la qualité de sa contribution au changement. Une participation qui finit par être perçu, parce qu'institutionnalisé, comme une formalité perdra tout son sens et son utilité.

Partie III : l'élaboration du contenu du PDR

1. Le Processus institutionnel d'élaboration du PDR

1.1. Les étapes d'élaboration du PDR

Le PDR est établi pour une période de six années. Il requiert la collaboration étroite des services de l'État, des collectivités territoriales, des EEP, de la société civile et des acteurs économiques et sociaux au sein du territoire de la Région. En vue de garantir l'efficacité et la cohérence de l'action publique sur le territoire de la région, le principe de collaboration est fondamental dans ce processus.

L'élaboration du PDR, s'effectue selon plusieurs étapes dans lesquelles plusieurs activités sont à mettre en œuvre, tout en intégrant de manière transversale les dimensions du genre, de l'environnement, du développement durable et de la participation. Le processus d'élaboration du PDR s'articule autour des sept étapes successives ci-après :

Étape 1 – Préparation et lancement : Il est crucial de préparer en amont le processus de programmation stratégique : lancement politique au cours d'une session du conseil, mobilisation des ressources humaines et des ressources financières, information et engagement des parties prenantes.

Étape 2 – Diagnostic : C'est la première étape de programmation stratégique pour la région : préparation et collecte de la documentation et des données nécessaires pour faciliter l'élaboration du projet de PDR (rapports d'évaluation annuels de l'exécution du PDR pour le mandat précédent, SRAT et autres rapports généraux ou sectoriels stratégiques, données statistiques, tableaux d'indicateurs concernant la région…), réalisation d'un diagnostic stratégique qui met en évidence les potentialités économiques, sociales, culturelles et environnementales de la région, les atouts et les contraintes de son développement et ses besoins essentiels en termes d'infrastructures de base. Ce diagnostic doit comporter, en outre, un inventaire des projets programmés ou prévus par l'État et les autres organismes publics dans le territoire de la région.

Étape 3 – Définition des priorités : Au cours de cette étape, la région définit une vision de développement du territoire cohérente avec les politique régionales et les stratégies nationales et met en place et hiérarchise les priorités du PDR pour les six années à venir. Il s'agit d'une étape à forte dominante conceptuelle dans la mesure où elle consiste à concevoir la structure du PDR, c'est-à-dire "le contenant", compte tenu des résultats de la réflexion sur la vision de développement et les priorités du PDR à court et à moyen terme.

Étape 4 – Identification et localisation des projets et actions prioritaires : Il s'agit de l'étape de précision du "contenu" du PDR pour les six années à venir ; la région procède au cours de cette étape à l'identification et à la localisation des projets et des actions prioritaires qui seront réalisés ou programmés sur le territoire de la région au cours des six

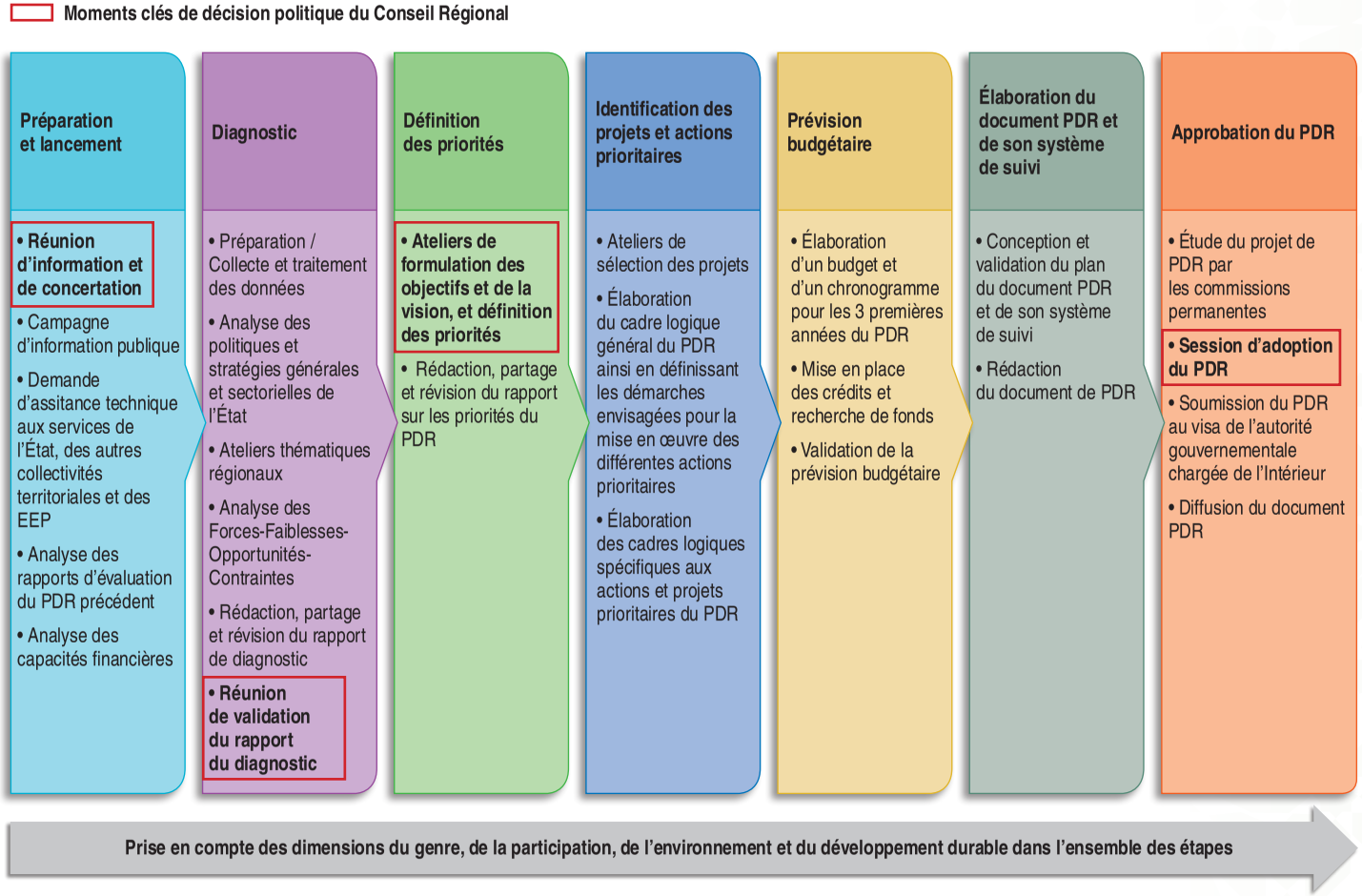
années de mise en œuvre du PDR, en tenant compte des moyens financiers disponibles ou mobilisables durant cette période.

Étape 5 – Prévision budgétaire : Cette étape vise à réaliser une évaluation des ressources et des dépenses prévues pour les trois premières années du PDR.

Étape 6 – Élaboration du document PDR et de son système de suivi : Il s'agit dans cette étape de capitaliser sur les résultats du processus dans un document clair et succinct et de concevoir une matrice de suivi des projets.

Étape 7 – Approbation du PDR et diffusion : Cette étape décrit les démarches à suivre pour l'approbation politique du PDR, son visa par l'autorité gouvernementale chargée de l'Intérieur, et par la suite sa diffusion.

Figure 1 : **Récapitulatif des étapes d'élaboration du PDR**



1.2. Le chronogramme d'élaboration du PDR

Figure 2 : **Modèle de chronogramme**

Étapes d'élaboration du projet de PDR	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10
Étape 1 : Préparation et lancement										
Étape 2 : Diagnostic										
Étape 3 : Définition des priorités										
Étape 4 : Identification des projets										
Étape 5 : Prévision budgétaire										
Étape 6 : Élaboration du document PDR et du système de suivi										
Étape 7 : Approbation et diffusion										

Il est à noter que ce calendrier peut varier d'une région à une autre en fonction notamment de son étendue territoriale, des problématiques vécues, etc.

2. Le contenu détaillé des étapes d'élaboration du PDR

2.1. Étape 1 – Préparation et lancement

La décision d'élaboration du projet du PDR doit être affichée au siège de la région après la tenue de la réunion d'information et de concertation, et doit, également, être notifiée au wali de la région. Cette décision comporte le calendrier du processus d'élaboration du projet du PDR, notamment la date de commencement du processus de son élaboration.

Objectifs	• **Cadrer et lancer le processus.** • **Mobiliser les parties prenantes (membres du Conseil, services de l'État, autres CT et EEP, les trois instances consultatives du Conseil, société civile, citoyens et citoyennes etc.).** • **Mettre en place les ressources humaines et financières nécessaires.**		
Activités	**Description**	**Responsables**	**Parties prenantes**
Activité 1	Réunion d'information et de concertation.	– Président du Conseil. – Présidents des commissions permanentes. – Responsables administratifs du Conseil. – Équipe chargée du PDR.	– Les membres du bureau et le Secrétaire du Conseil. – Les présidents et vice-présidents des commissions permanentes. – Le Wali ou son représentant. – Les responsables des services déconcentrés de l'État (par l'entremise du Wali). – Les représentants du CRI et de l'AREP. – Toute autre personne dont le Président du Conseil estime la présence utile (ex. présidents des instances consultatives et des groupes du Conseil ; Gouverneurs ou leurs représentants, Présidents des autres CT et responsables des EEP les plus importants, par l'entremise du Wali, etc.).
Activité 2	Campagne d'information publique.	– Équipe chargée du PDR. – Responsables administratifs du Conseil.	– Les membres du bureau du Conseil. – Les présidents et vice-présidents des commissions permanentes. – Les trois instances consultatives du Conseil. – La société civile. – Les acteurs économiques et sociaux. – Les citoyennes et les citoyens.
Activité 3	Demande d'assistance technique aux services de l'État, aux autres CT et aux EEP.	*Idem.*	– Le Wali de la région. – Les responsables des services déconcentrés de l'État. – Les autres collectivités territoriales (sises dans la Région). – Les EEP (par l'entremise du Wali et des Gouverneurs).

Objectifs	• Cadrer et lancer le processus. • Mobiliser les parties prenantes (membres du Conseil, services de l'État, autres CT et EEP, les trois instances consultatives du Conseil, société civile, citoyens et citoyennes etc.). • Mettre en place les ressources humaines et financières nécessaires.		
Activités	**Description**	**Responsables**	**Parties prenantes**
Activité 4	Évaluation du PDR précédent.	– Président du Conseil. – Équipe chargée du PDR.	– Les membres du bureau et le secrétaire du Conseil. – AREP. – CRI. – Les autres collectivités territoriales (sises dans la Région). – Les EEP (par l'entremise du Wali et des Gouverneurs).
Activité 5	Identification, sensibilisation et mobilisation des acteurs-cibles du PDR.	– Président du Conseil. – Équipe chargée du PDR	– Les membres du bureau du Conseil. – Les présidents et vice-présidents des commissions permanentes. – Les trois instances consultatives du Conseil. – La société civile. – Les acteurs économiques et sociaux. – Les citoyennes et les citoyens.
Activité 6	Recueil des attentes et besoins des populations cibles.	– Président du Conseil. – Équipe chargée du PDR.	– Les citoyennes et les citoyens. – La société civile. – Secteurs privés et publics.
Activité 7	Analyse de la capacité de financement.	– Président du Conseil. – Équipe chargée du PDR. – Responsables administratifs et financier du Conseil.	– Les membres du bureau et le secrétaire du Conseil.

Activité 1 : Réunion d'information et de concertation	
Objectifs	– Réaliser un lancement politique du processus. – Définir le pilotage du processus. – Cadrer le processus en tenant compte des dispositions juridiques. – S'engager à intégrer l'approche genre et la dimension environnementale et de développement durable tout le long du processus. – Arrêter le chronogramme du processus PDR.
Description	Le lancement politique du PDR a lieu au cours de la réunion d'information et de concertation organisée par le président du conseil de la région avec la présence des membres du bureau, des présidents des commissions permanentes ; du Wali ou de son représentant, comme il peut inviter par l'entremise du Wali les représentants des services déconcentrés de l'administration centrale, et de toute autre personne dont la présence est utile (art. 4 du décret n° 2.16.299). Au cours de cette réunion, les objectifs et les modalités de mise en œuvre du processus sont présentées de manière synthétique, afin de garantir une compréhension partagée du processus de planification par les décideurs. Une attention particulière sera donnée aux dispositions juridiques, aux modalités de mise en œuvre, et à la prise en compte des dimensions transversales du genre, de la participation, du développement durable et de l'environnement. Le Président présente au cours de cette réunion les responsables administratifs et l'équipe technique qui seront chargés de conduire en œuvre le processus d'élaboration du PDR, de même qu'il peut annoncer la mise en place du dispositif de communication qui va accompagner ce processus.
Résultats attendus	– Les membres du Conseil sont engagés dans le processus. – Une équipe technique en charge du processus est officiellement désignée. Cette équipe doit associer parmi ces membres permanents, les représentants de l'AREP. Ces représentants de l'AREP auront un apport essentiel pour l'élaboration de fiches techniques des projets, validation du chronogramme d'exécution des projets, le budget prévisionnel, les opportunités et la faisabilité des différents amendements sollicités au cours de la programmation, etc. – Un chronogramme du projet d'élaboration du PDR est arrêté (notamment la date de démarrage du processus de son élaboration). – Les structures chargées de l'intégration de l'approche genre, de la dimension environnementale, du développement durable et de la démarche participative sont mobilisées. – La décision d'élaborer le PDR est prise par le Président du Conseil régional, précisant le calendrier du processus d'élaboration du PDR et le jour de son lancement, affichée au siège de la région et notifiée au Wali, dans les 15 j qui suivent la tenue de la réunion d'information et de concertation (art. 5 du décret n° 2.16.299).
Outils	– Dimensions d'analyse genre pour identifier, analyser et caractériser les inégalités existantes (annexe 1). – Indicateurs permettant un diagnostic sensible au genre (annexe 2). – Glossaire des termes et concepts liés au genre (annexe 3). – Typologie proposée pour les indicateurs de suivi de la dimension environnement et développement durable (annexe 4). – Un modèle de chronogramme (figure 2).

Activité 2 : Campagne d'information publique	
Objectifs	– Consulter et engager les parties prenantes dans le processus notamment les trois instances consultatives du Conseil, la société civile, les citoyennes et citoyens et les acteurs économiques et sociaux.
Description	La campagne d'information publique est réalisée en fonction des ressources et moyens disponibles : communiqué du Conseil Régional transmis aux acteurs et médias concernés ; participation des membres du Conseil à des émissions radiophoniques ou télévisées ; annonces publicitaires (radio, presse écrite et électronique, voie publique), etc.
Résultats attendus	– Les parties prenantes sont engagées (les trois instances consultatives du Conseil, associations, citoyennes et citoyens et acteurs économiques et sociaux) et informent le Conseil Régional de leur engagement dans la conduite du processus d'élaboration du PDR.
Outils	– Un plan de communication pour le processus PDR (annexe 5).

Activité 3 : Demande d'assistance technique aux services de l'État, aux autres CT et aux EEP	
Objectifs	– Prévoir l'assistance technique des services de l'État, des autres collectivités territoriales (CT) et des établissements et entreprises publiques (EEP) sur la collecte des données du diagnostic et la mobilisation des ressources humaines.
Description	Le président du Conseil sollicite l'assistance technique des services déconcentrés de l'État, des autres collectivités territoriales et des établissements et entreprises publiques (par l'entremise du Wali) pour la réalisation du PDR. Cette assistance prévoit : – l'envoi des informations, des données, des indicateurs et documents des projets réalisés ou prévus sur le territoire de la région. Une attention particulière devra être accordée à la récupération des documents et données relatifs aux stratégies générales et sectorielles de l'État dans les domaines de compétences du conseil régional (développement économique ; formation professionnelle, formation continue, emploi ; développement rural ; transport, culture, environnement, développement social, coopération internationale) ; – la mobilisation des ressources humaines susceptibles de contribuer au processus d'élaboration du PDR (art. 9 du décret n° 2.16.299). La désignation d'une personne ressource, à un niveau de responsabilité suffisamment élevé, comme point focal pour les questions relatives au PDR peut être demandée ; Il est important de souligner dans cette étape que : – les données collectées sont de nature quantitative et qualitative. Elles se focalisent sur les besoins, potentialités et les projets de développement et d'investissement réalisés ou prévus, en relation avec les prérogatives de la région (voir des exemples de données à collecter dans la figure 3) ; – la collecte de données se fait auprès du HCP, des services de l'État concernés et des collectivités territoriales (les données sont à recueillir notamment au niveau des rapports d'étude ou ceux relatifs aux stratégies et programmes nationaux, du SRAT, des PDP, des PAC).
Résultats attendus	– Les services de l'État, les autres CT et les EEP envoient les données requises dans un délai de 30 jours, à compter de la date de réception de la demande d'assistance technique et mobilisent des ressources humaines pour une participation active à l'élaboration du PDR.
Outils	– Listes indicatives des données à collecter (figure 3 ; annexes 1, 2 et 4).

Activité 4 : Évaluation du PDR précédent	
Objectifs	– Présenter les principales réalisations et analyser les écarts entre les réalisations et les objectifs du PDR précédent. – Mettre l'accent sur les principaux dysfonctionnements liés à la coordination, à la planification, et à la mise en œuvre des actions de développement.
Description	Le président du conseil consulte les rapports de l'évaluation réalisée lors du mandat précédent, afin d'avoir une précision sur les éléments ci-après : le taux de réalisation des projets inscrits dans le PDR précédent ; les indices d'efficacité, les moyens financiers dédiés, les contraintes éventuelles ; les propositions de solutions pour les dépasser.
Résultats attendus	– Le président du conseil tire les enseignements utiles susceptibles d'améliorer l'efficacité des actions de développement futures.
Outils	– PDR précédent et les rapports de l'évaluation réalisée lors du mandat précédent.

Activité 5 : Identification, sensibilisation et mobilisation des acteurs-cibles du PDR	
Objectif	– Identifier, sensibiliser et mobiliser les acteurs cibles du PDR
Description	Le président du conseil sollicite l'équipe chargée du PDR d'établir une grille d'identification des acteurs concernés. Une fois les acteurs identifiés, un atelier de sensibilisation de mobilisation sera réalisé.
Résultats attendus	– Les acteurs cibles sont impliqués dans le processus d'élaboration du PDR.
Outils	– Grille d'identification des acteurs-cibles PDR.

Activité 6 : Recueil des attentes et des besoins des populations cibles	
Objectifs	– Etablir un recueil des attentes et des besoins des populations cibles.
Description	– Le président du conseil sollicite l'équipe chargée du PDR de réaliser une enquête quantitative et qualitative, auprès des habitants, de la société civile et du des secteurs privés et public, sur les attentes/besoins de cette population cible.
Résultats attendus	– Une base de données quantitative et qualitative sur les attentes des populations cibles est établie.
Outils	– Questionnaire précisant les données à collecter.

Activité 7 : Analyse de la capacité de financement	
Objectifs	– Elaborer une étude des opportunités de financement.
Description	Le président avec l'équipe chargée du PDR et les responsables financiers au niveau de la région, réalisent une étude des opportunités de financement qui comprend une détermination de la capacité de financement de la région et les possibilités de recourir à des financements externes (dotations, dons, crédits).
Résultats attendus	– L'analyse de la capacité de financement de région est établie.
Outils	–

Figure 3 : **Exemples de données à collecter**

Indicateurs de développement économique et de compétitivité économique : évolution de la structure du PIB régional, répartition/création des entreprises par secteur d'activité, valeur ajoutée brute par branche d'activité, données relatives à la productivité/l'investissement/l'export par sous-secteurs, contribution régionale à la valeur ajoutée nationale/l'effort national d'exportation par sous-secteur, dépenses intérieures de R&D des entreprises et des organismes publics…

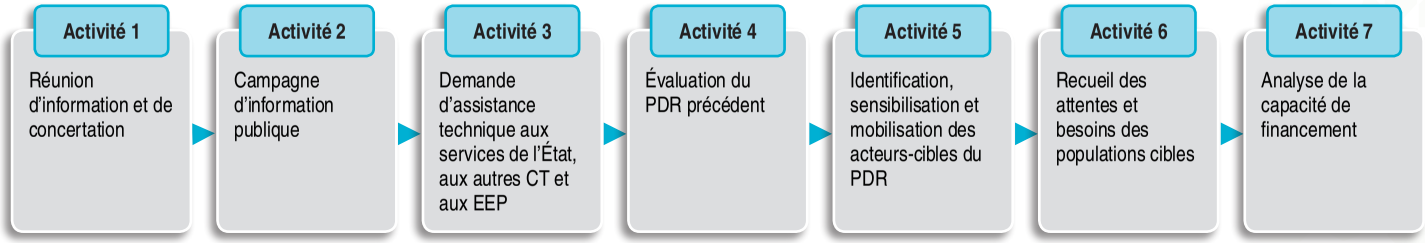
Données relatives aux clusters, chaines de valeurs (CDV) et pôles de compétitivité de la région : les acteurs, la répartition géographique des activités, les circuits existants, la qualité de l'environnement institutionnel, les activités économiques "connexes" en appui, les enjeux/problèmes principaux des CDV...

Indicateurs d'emploi et de formation professionnelle : taux d'activité ; taux d'emploi, répartition de l'emploi salarié par secteur d'activité, évolution des offres et des demandes d'emploi, emploi par catégories socioprofessionnelles, taux de chômage (des jeunes et des femmes en particulier), taux de salaire moyen ; taux d'emploi par niveau/type de diplôme ; niveau d'étude de la population (en particulier des jeunes) ; taux d'analphabétisme...

Documentation sur les projets structurants réalisés et prévus au sein de la région : cadre logique, matrice des indicateurs, document de formulation, budget, évaluation et recommandations dans le cas ou le projet est clôturé.

Données relatives à la mobilité et à l'accessibilité au service de transport de voyageurs et au transport interurbain ; et données relatives aux infrastructures routières.

Figure 4 : **Schéma récapitulatif de l'étape 1**



Comment intégrer les trois dimensions transversales dans cette étape

	Approche Genre
Activité 1 : Réunion d'information et de concertation	• S'inscrire dans le cadre juridique national et les engagements internationaux et nationaux du Maroc pour l'égalité de genre. • Lors de la réunion, s'engager dans le processus d'élaboration du PDR à : – instaurer la réduction des inégalités hommes-femmes comme un objectif stratégique transversal et explicite ; – réaliser un diagnostic des inégalités hommes-femmes à partir des données désagrégées par sexe et par âge ; – définir un programme qui intègre une priorisation des projets visant à lutter contre les situations d'inégalités observées ; – mettre en place un cadre précis pour l'exécution, le suivi et l'évaluation du PDR sensible au genre. • Opérationnaliser et impliquer l'instance consultative chargée de l'étude des affaires régionales relatives à la mise en œuvre des principes de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre (article 117 de la loi organique n° 111.14 relative aux régions). • Impliquer les femmes membres du Conseil et les femmes travaillant au sein de l'administration du conseil de la région.
Activité 2 : Campagne d'information publique	• Informer à propos du PDR les organisations de la société civile luttant contre les inégalités hommes-femmes.
Activité 3 : Demande d'assistance technique	• Lors de la prise de contact avec les services de l'État, les autres CT et les EEP concernant les données du diagnostic, s'informer sur la disponibilité des données désagrégées par sexe et par âge.
En support	• Renforcer les compétences techniques (formation sur les principes et outils de l'approche genre) et les capacités managériales (organisation, mise en œuvre, pilotage, suivi) du personnel de la Région pour accompagner le processus d'intégration de l'approche genre dans le PDR.

	Environnement et développement durable
Activité 1 : Réunion d'information et de concertation	• Lors de la réunion, s'engager dans le processus d'élaboration du PDR à formuler des orientations, projets et indicateurs pour l'intégration de la dimension environnementale et de développement durable. • Mettre en réseau les parties prenantes concernées par l'intégration de l'environnement et du développement durable au sein du territoire de la région. • Impliquer les membres de la commission permanente chargée des questions liées à l'environnement et au développement durable.
Activité 2 : Campagne d'information publique	• Informer à propos du PDR les organisations de la société civile luttant pour la protection de l'environnement et la promotion du développement durable.
Activité 3 : Demande d'assistance technique	• Lors de la prise de contact avec les services de l'État, des autres CT et des EEP concernant les données du diagnostic, s'informer sur la disponibilité des données relatives aux enjeux environnementaux et de développement durable sur le territoire. • Prendre en considération les politiques gouvernementales, les stratégies à caractère national ou sectoriel portant sur l'environnement et le développement durable, notamment : l'économie de l'énergie et de l'eau, et les énergies renouvelables et les risques d'inondations, de sécheresse, d'incendies, etc.
En support	• Dispenser des formations sur l'approche environnementale et de développement durable aux élus et équipes techniques. • Prévoir les moyens nécessaires pour le pilotage de la démarche d'intégration de l'environnement et du développement durable.

	Participation
Activité 1 : Réunion d'information et de concertation	• Engager la société civile dans le processus suivant les modalités fixées par le règlement intérieur de la région et à travers les trois instances consultatives du Conseil (Articles 116, 117 de la loi organique n° 111.14 relative aux régions et, l'article 7 du décret n° 2.16.299). • L'arrêté d'élaboration du PDR doit être affiché et notifié au Wali dans les 15 jours qui suivent la tenue de la réunion d'information et de concertation (article 5 du décret n° 2.16.299).
Activité 2 : Campagne d'information publique	• Engager les citoyens et citoyennes dans le processus en relayant l'information à travers les médias régionaux (presse écrite et électronique, radio). • Engager la société civile en relayant l'information par voie électronique.
Activité 3 : Demande d'assistance technique	• Lors de la prise de contact avec les services de l'État, des autres CT et des EEP concernant les données du diagnostic, s'informer sur la disponibilité des données relatives aux pétitions des citoyennes et citoyens et des associations, déposées au sein du conseil régional et des autres collectivités territoriales, concernant les projets de développement programmés, prévus ou souhaités sur le territoire de la région.
En support	• Mettre en place un système de gestion continu des suggestions et des doléances (afin que les citoyens – citoyennes et la société civile puissent envoyer de façon continue leurs suggestions et doléances, notamment sur la transparence du processus) et informer le public sur ce système. • Dispenser des formations sur la démarche participative aux élus et à l'équipe technique chargée du PDR. • Se référer aux guides et autres documents produits par la DGCT sur la participation citoyenne et les démarches participatives (Manuel de procédures, de mise en place, de fonctionnement et de suivi des instances consultatives chargées de l'étude des affaires régionales à caractère économique ; Manuel de procédures de gestion des pétitions au niveau régional ; Guide sur les démarches participatives ; etc.).

2.2. Étape 2 – Élaboration du diagnostic

La conduite d'un diagnostic est une étape majeure dans le processus d'élaboration du PDR. La vocation principale du diagnostic territorial, au-delà de la production de connaissance, est la mise en mouvement d'un ensemble d'acteurs pour la définition d'orientations partagées et le choix d'un scénario de développement.

A la différence d'une monographie, ou d'un état des lieux, le diagnostic ne va se focaliser que sur les aspects qui déterminent les dynamiques en œuvre sur le territoire : risques de déséquilibres ou de ruptures et potentiels de développement du territoire. Le diagnostic territorial doit donc être un document de débat, synthétique, visuel et accessible.

Il s'agira au cours de cette étape de conduire un diagnostic stratégique territorial partagé par une démarche participative appropriée.

Le diagnostic territorial devra être élaboré sur la base d'une méthodologie pertinente de collecte et d'analyse des données quantitatives et qualitatives et illustré à l'aide des supports cartographies. Il valorisera les données et les analyses accumulés à l'occasion de l'élaboration des précédents documents de planification régionale, des différentes études d'aménagement et de développement existantes sur la région sur la base d'une grille de lecture à définir.

Le diagnostic stratégique devra mettre en évidence les principaux enjeux de développement de la région et identifier les domaines reconnus d'importance stratégique pour le développement économique et social de la région. Il devra également identifier les éléments moteurs de la dynamique de développement régional et de son positionnement stratégique au niveau national et international.

Un accent particulier devra être accordé à l'identification des enjeux et des mécanismes de la convergence et de la cohérence des différentes stratégies sectorielles dans leur contenu stratégique et opérationnel, ainsi que leur déclinaison territoriale.

Objectifs	• Mettre en évidence les potentialités économiques, sociales, culturelles et environnementales de la région. • Mettre en évidence les atouts et les contraintes du développement de la région. • Mettre en évidence les besoins essentiels de la Région, notamment en termes d'infrastructures de base. • Dresser un inventaire des projets programmés ou prévus par l'État et les autres organismes publics sur le territoire de la région.		
Activités	**Description**	**Responsables**	**Parties prenantes**
Activité 1	Préparation/collecte, traitement et analyse des données.	– Équipe chargée du PDR. – Responsables administratifs du Conseil.	Les responsables des services déconcentrés de l'administration (par l'entremise du Wali) ; les responsables des collectivités territoriales (Préfectures, Provinces et Communes sises dans la région) et des EEP ; le SGAR.
Activité 2	Analyse des politiques et stratégies générales et sectorielles de l'État en matière de développement régional.	– Équipe chargée du PDR. – Responsables administratifs du Conseil.	Les membres du bureau et les membres des commissions permanentes ; le SGAR.
Activité 3	Organisation d'ateliers régionaux sur les thématiques des compétences de la région.	– Président du Conseil. – Les trois Instances consultatives. – Responsables administratifs du Conseil – Équipe chargée du PDR.	Les membres du Conseil ; les membres des commissions permanentes du Conseil ; les membres des trois instances consultatives du Conseil ; le SGAR ; le Wali de la Région ou son représentant ; les Gouverneurs ou leurs représentants, les responsables des autres collectivités territoriales ou leur représentants ; les services déconcentrés de l'administration ; les grandes entreprises installées dans la région et les autres acteurs économiques ; les associations et coopératives ; les citoyennes et citoyens ; toute autre personne dont le Président du Conseil estime la contribution utile.
Activité 4	Identification et analyse des Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces.	– Équipe chargée du PDR. – Responsables administratifs du Conseil.	Les membres du bureau du Conseil ; les membres des commissions permanentes ; les autres acteurs territoriaux : CRI ; SGAR ; services de la Wilaya ; autres collectivités ; toute autre personne dont le Président du Conseil estime la contribution utile.
Activité 5	Rédaction, partage et révision du rapport de diagnostic et des recommandations.	– Président du Conseil – Responsables administratifs du Conseil. – Équipe chargée du PDR.	Les membres du bureau du Conseil ; les membres des commissions permanentes ; les membres des trois instances consultatives ; le SGAR ; toute autre personne dont le Président du Conseil estime la contribution utile.
Activité 6	Réunion de validation du rapport de diagnostic.	– Président du Conseil. – Équipe chargée du PDR.	Les membres du Conseil ; les membres des commissions permanentes du Conseil ; les membres des trois instances consultatives du Conseil ; le SGAR.

Activité 1 : Préparation/Collecte, traitement et analyse des données	
Objectifs	– Disposer d'une base de données organisée au niveau de la région sur les besoins, potentialités et projets structurants réalisés ou prévus sur le territoire de la région en matière de : développement économique ; formation professionnelle, formation continue et emploi ; développement rural ; transport (des voyageurs et interurbain) et infrastructures routières ; développement durable et environnement ; culture et développement social.
Description	L'équipe en charge du PDR récupère les données requises déjà disponibles au niveau de l'administration régionale (préparation) et celles disponibles au niveau des services de l'État, des autres CT et des EEP, par l'entremise du Wali (collecte). Les données sont par la suite organisées, traitées et analysés. Il est important de rappeler à ce niveau que le diagnostic est un outil d'aide à la prise de décision et non pas une étude exhaustive de la situation d'une région donnée ; il doit permettre, sur la base d'un examen approfondi des dynamiques sociales, spatiales, environnementales et économiques, d'aider les décideurs régionaux à : – dégager des conclusions partagées par axe de diagnostic ; – analyser les Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces de la région (analyse SWOT) ; – identifier des enjeux stratégiques de développement ; – définir un positionnement de la région en termes de leadership, d'excellence et de valeurs qui met en cohérence les ressources, les ambitions et la capacité d'action ; – identifier des leviers stratégiques d'intervention : priorisation des compétences, modalités d'interaction avec l'État, formes de partenariats et de contractualisation, compétences internes requises, acteurs et outils externes de mise en œuvre (AREP, SDR, autres acteurs et outils selon la nature des projets de développement).
Résultats attendus	– Les données quantitatives et qualitatives sont collectées, classées par thématiques et synthétisées. Elles peuvent être par ailleurs intégrées dans le système d'information de la région et traduites en indicateurs. – Les données des autres CT de la région sont agrégées. – Les données sexo-spécifiques et données relatives à la dimension environnementale et au développement durable sont collectées et analysées (annexes 1, 2 et 4). – L'inventaire des projets réalisés ou prévus, notamment dans les programmes de l'État, les PDP et les PAC, est finalisé.
Outils	– Listes indicatives des données à collecter (figure 3).

Activité 2 : Analyse des politiques et stratégies générales et sectorielles de l'État en matière de développement régional	
Objectifs	– S'enquérir des politiques, stratégies et programmes nationaux et sectoriels concernant l'eau, l'assainissement, l'électricité, l'aménagement numérique et les déchets.
Description	Cette activité consiste en l'élaboration d'une synthèse des politiques et stratégies de l'État relatives aux domaines de compétences de la région (développement économique ; formation professionnelle, formation continue et emploi ; développement rural, transport, culture, environnement, développement social) qu'elles soient générales (aménagement du territoire, lutte contre les disparités dans le monde rural, développement durable…) ou sectorielles (agriculture, industrie, énergie, transport…) ainsi que des engagements du conseil régional vis-à-vis des autres collectivités territoriales, des entreprises publiques et des secteurs économiques et sociaux de la région (art. 3 décret n° 2.16.299). Les documents sont analysés par l'équipe en charge du PDR et des notes succinctes de synthèse sont par la suite partagées avec les membres du Conseil, en particulier avec les membres des commissions permanentes.
Résultats attendus	– Note succincte de synthèse – Une meilleure compréhension par les décideurs du contexte de territorialisation des politiques et stratégies publiques régionales et nationales.

Activité 3 : Ateliers thématiques régionaux	
Objectifs	– Réaliser pour chaque thématique une analyse de l'état des lieux, des besoins, potentialités et projets réalisés ou prévus dans la région, en Impliquant les citoyens et la société civile dans le dialogue et la concertation.
Description	Il s'agit d'organiser des ateliers élargis par thématique (développement économique ; formation professionnelle, formation continue et emploi ; développement rural ; transport (des voyageurs et interurbain) et infrastructures routières ; développement durable et environnement ; culture ; développement social) avec les élus, les responsables des services publics et les acteurs économiques et sociaux concernés (2 jours pour chaque atelier, par exemple). – Ces ateliers sont conduits par l'équipe technique et les responsables administratifs en charge du PDR, sous la supervision du Président. Ces ateliers se déroulent avec des commissions et instances différentes, selon la thématique abordée. – Au cours des ateliers, les conclusions majeures qui se dégagent de l'analyse des données collectées sont présentées et discutées dans le but d'analyser collectivement les causes structurelles des faiblesses identifiées et de mettre en évidence les atouts et opportunités de la région et ce, pour chaque axe de diagnostic. – Des éléments d'analyse de données et des questions pour l'animation et l'orientation des débats sont préparés préalablement à l'atelier par l'équipe technique en charge du PDR et ce, de concert avec l'administration régionale et, le cas échéant, l(les)'administration(s) ou organisme(s) public(s) concerné(s) par la thématique en question.
Résultats attendus	– Les ateliers sont organisés avec une forte implication des parties prenantes et en particulier les membres des instances consultatives concernées par la thématique en question. – Les rapports des ateliers présentant notamment les principaux constats, conclusions et recommandations par axe de réflexion pour chaque thématique, sont finalisés.
Outils	– Utilisation des sites web et des réseaux sociaux pour informer et communiquer autour des ateliers thématiques. – Avis d'information affichés sur place ou diffusés sur les sites électroniques de la région. – Supports de présentation des données pour faciliter l'analyse collective. – Synthèse des principales conclusions qui se dégagent de l'analyse des données. – Liste de questions d'orientation pour l'animation des débats.

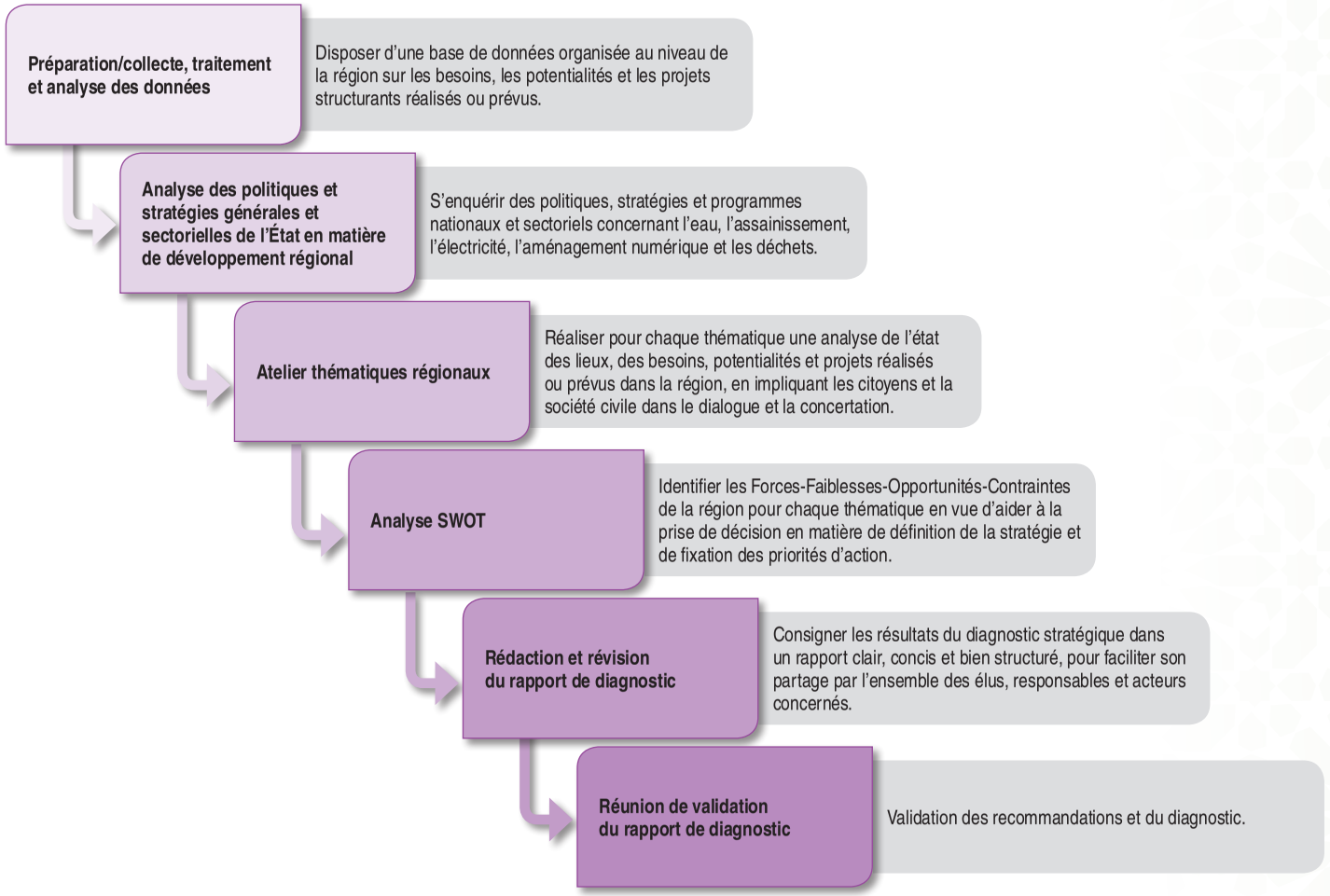
Activité 4 : Analyse des Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces La conduite de cette activité constitue un moment clé dans l'élaboration du diagnostic stratégique du PDR. Elle se construit sur la base d 'une grille d'analyse qui facilite la mise en évidence des éléments majeurs de la dynamique de développement régional, ses atouts, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces.	
Objectifs	– Identifier les Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces de la région pour chaque thématique en vue d'aider à la prise de décision en matière de définition des objectifs et de la stratégie de développement et de fixation des priorités d'action.
Description	Sur la base des constats et principales conclusions et recommandations partagées pour chaque thématique, effectuer une analyse de l'environnement interne et externe pour identifier les forces et les faiblesses de la région ainsi que les opportunités et les menaces auxquelles elle fait face. Cet exercice d'analyse stratégique est mené au cours d'ateliers de travail internes organisés par l'équipe en charge d'élaborer le PDR. Chacun des thèmes doit être traité en vue de faire ressortir : – les forces : quels sont les avantages qui peuvent servir de moteur pour le développement régional ? – les faiblesses : quels sont les principaux freins au développement régional ? – les opportunités : quelles sont les opportunités qui peuvent se présenter à court et moyen terme (0-5 ans) et qui peuvent aider au développement de la région ? – les menaces : quelles sont les principales menaces susceptibles d'influer sur le développement de la région, à court et moyen terme ? Au cours de cet exercice d'analyse, il est essentiel de : – commencer par l'analyse de l'environnement externe (opportunités et menaces) car il s'agit de la partie la plus complexe. De plus, l'analyse risque d'être restreinte si on commence par l'analyse de l'environnement interne (Forces et Faiblesses) ;

Activité 4 : Analyse des Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces La conduite de cette activité constitue un moment clé dans l'élaboration du diagnostic stratégique du PDR. Elle se construit sur la base d 'une grille d'analyse qui facilite la mise en évidence des éléments majeurs de la dynamique de développement régional, ses atouts, ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces.	
Description (suite)	– ne pas hésiter à approfondir l'analyse SWOT par une analyse PESTEL, où chaque lettre désigne un domaine à explorer : Politique, Economique, Social, Technologique, Environnemental et Légal (ex. perspectives de mise en œuvre du processus de décentralisation de l'État ; transfert effectif des attributions de l'État vers les régions, processus de déconcentration administrative, projets de création de l'agence des participations de l'État et du fonds d'investissement stratégique…) ; – proposer des recommandations et des solutions qui pourront guider la formulation des objectifs du PDR et l'identification des projets et actions structurantes et prioritaires à court et moyen terme.
Résultats attendus	– Tableaux Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces et recommandations par thématique élaborés pour la région.
Outils	– Tableau modèle d'analyse SWOT. – Communication et collecte, en ligne, des avis et suggestions des citoyennes et des citoyens.

Activité 5 : Rédaction, partage et révision du rapport de diagnostic	
Objectifs	– Consigner les résultats du diagnostic stratégique dans un rapport clair, concis et bien structuré, pour faciliter son partage par l'ensemble des élus, responsables et acteurs concernés.
Description	Cette étape est celle de l'élaboration du rapport de diagnostic et dont le contenu s'articule autour des points suivants : diagnostic par thème en croisant analyse qualitative et quantitative, synthèse des résultats, analyse des forces, faiblesses, opportunités, menaces, et formulation de recommandations. Ce rapport doit inclure : • une présentation chiffrée et référencée des dynamiques démographiques et sociales ; territoriales et environnementales et économiques de la région, appuyée d'une synthèse des principaux constats et conclusions par axe de diagnostic ; • une analyse des environnements interne et externe de la région (analyse SWOT) récapitulant ses Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces par axe de diagnostic ; • une mise en évidence des indicateurs mesurant les résultats escomptés. Il s'agit d'indicateurs chiffrés qui feront l'objet d'une évaluation en vue de s'assurer des conditions d'efficacité et d'efficience et de qualité des réalisations ainsi que l'utilisation optimale des ressources ; • des recommandations sur : – les principaux enjeux stratégiques de développement de la région (une dizaine d'enjeux au maximum) ; – un positionnement de la région, en termes de leadership, d'excellence et de valeurs, qui met en cohérence les ressources, les ambitions et la capacité d'action ; – les leviers stratégiques d'intervention de la région à court et moyen terme (0 à 5 ans). Le rapport de diagnostic est restitué auprès des parties prenantes de la réunion d'information et de concertation qui a initié le lancement du processus d'élaboration du PDR, lors d'une réunion prévue à cette fin. Un PV de cette réunion est dressé et un délai d'une semaine est accordé aux participants pour faire parvenir à l'équipe de la région en charge du PDR leurs observations, remarques ou propositions qui sont prises en considération pour la version finale du rapport.
Résultats attendus	– Rapport de diagnostic finalisé comprenant une analyse par thème en croisant analyses qualitative et quantitative, une synthèse des résultats, une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces ainsi que des recommandations et des pistes d'action. – Atelier de présentation du rapport provisoire organisé. – Rapport de diagnostic révisé par les élus et les acteurs concernés. – Communication et partage du rapport, notamment en ligne, et la collecte des avis et suggestions des citoyennes et des citoyens.

Activité 6 : Réunion de validation du rapport de diagnostic	
Objectifs	– Validation des recommandations et du rapport de diagnostic
Description	Le président de la région organise une réunion de validation du rapport de diagnostic en présence des membres du conseil et du SGAR.
Résultats attendus	– Rapport de diagnostic finalisé et validé.

Figure 5 : **Schéma récapitulatif de l'étape 2**



Comment intégrer les dimensions transversales dans cette étape

	Approche Genre
Activité 1 : Préparation/collecte, traitement et analyse des données	• Identifier les différents domaines d'intérêt relatifs à la problématique hommes-femmes. • Collecter, compiler, analyser et présenter les statistiques ventilées par sexe et par âge et de façon à refléter la problématique hommes-femmes dans la société, en ciblant notamment : – l'accès inégal à l'éducation et à la formation ; – l'accès inégal aux soins de santé et aux services sanitaires ; – la violence à l'égard des jeunes filles et des femmes et l'insécurité dont elles peuvent être victimes ; – l'inégalité face aux structures et politiques économiques, à toutes les activités de production et à l'accès aux ressources ; – le partage inégal du pouvoir et des responsabilités de décision à tous les niveaux.
Activité 2 : Analyse des politiques et stratégies générales et sectorielles de l'État en matière de développement régional	• Analyser les dispositions normatives nationales et internationales (cadres juridiques en rapport avec l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes). • Impliquer l'instance consultative chargée de l'étude des affaires régionales relatives à la mise en œuvre des principes de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre ; femmes élues au sein du conseil.
Activité 3 : Ateliers thématiques régionaux	• Analyser les données désagrégées par sexe et par âge pour comprendre les causes structurelles des inégalités entre les hommes et les femmes et formuler des recommandations pour lutter contre ces inégalités. • Impliquer l'Instance consultative chargée de l'étude des affaires régionales relatives à la mise en œuvre des principes de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre (article 117 de la loi organique n° 111.14 relative aux régions). • Impliquer des femmes élues au sein du Conseil, des femmes de la Région à travers la société civile et des chercheurs spécialisés.
Activité 4 : Analyse Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces	• Intégrer les résultats de la réflexion sur les impacts négatifs des inégalités hommes-femmes et les impacts positifs de l'intégration de l'approche genre dans l'analyse des Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces. • Impliquer l'Instance consultative chargée de l'étude des affaires régionales relatives à la mise en œuvre des principes de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre (article 117 de la loi organique n° 111.14 relative aux régions). • Impliquer des femmes élues au sein du Conseil, des femmes de la société civile et des chercheurs universitaires spécialisés.
Activité 5 : Rédaction, partage et révision du rapport de diagnostic	• Les données sensibles au genre identifiées, analysées, ventilées (par sexe et par âge) sont utilisées pour que des recommandations appropriées soient formulées.
En support	• Benchmark aux niveaux national et international (coopération décentralisée).

	Environnement et développement durable
Activité 1 : Préparation/collecte, traitement et analyse des données	– Collecte des données quantitatives afin d'identifier et hiérarchiser les problématiques environnementales et de développement durable relevant des prérogatives de la Région.
Activité 2 : Analyse des politiques et stratégies générales et sectorielles de l'État en matière de développement régional	– Analyser les dispositions normatives nationales et internationales en matière d'environnement et de développement durable. – Impliquer la commission du développement économique, social, culturel et environnemental de la région.
Activité 3 : Ateliers thématiques régionaux	– Analyser les données sur les enjeux environnementaux et sur les objectifs de développement durable (ODD) en interface avec les autres thématiques du territoire pour comprendre les causes sous-jacentes des problèmes identifiés. – Impliquer les membres de la Commission permanente chargée des questions relatives à l'environnement et au développement durable.
Activité 4 : Analyse Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces	– Intégrer les résultats de la réflexion sur l'intégration de la dimension environnementale et des ODD dans l'analyse des Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces. – Impliquer les membres de la Commission permanente chargée des questions relatives à l'environnement et au développement durable, ainsi que des professionnels, associations et personnes qualifiées, etc.
Activité 5 : Rédaction, partage et révision du rapport de diagnostic	– Les données sont étudiées afin d'aider la Région à appréhender les enjeux environnementaux et de développement durable au sein du territoire.
En support	– Benchmark aux niveaux national et international (coopération décentralisée).

	Participation
Activité 1 : Préparation/collecte, traitement et analyse des données	– Analyser les données relatives aux enquêtes d'opinion et au recueil des pétitions concernant les projets de développement programmés, prévus ou souhaités sur le territoire de la région, collectées suite à la demande d'assistance aux services de l'État, aux autres collectivités territoriales et aux EEP. – Se référer aux guides et autres documents produits par la DGCT sur la participation citoyenne et les démarches participatives.
Activité 2 : Analyse des politiques et stratégies générales et sectorielles de l'État en matière de développement régional	– Analyser les dispositions normatives nationales et internationales en matière d'implication des citoyennes, citoyens et de la société civile dans l'élaboration des programmes de développement. – Impliquer l'instance consultative chargée de l'étude des affaires régionales relatives à la mise en œuvre des principes de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre ; femmes élues au sein du conseil ; la commission du développement économique, social, culturel et environnemental de la région.
Activité 3 : Ateliers thématiques régionaux	– Communiquer la tenue des ateliers thématiques aux actrices – acteurs de la société civile du territoire et aux citoyennes – citoyens au moins 10 jours en avance par toutes les voies possibles (téléphone, voie postale et électronique…), en plus de l'affichage au Siège de la Région. – Impliquer les instances consultatives du Conseil dans la préparation des ateliers thématiques. – Impliquer les actrices-acteurs de la société civile du territoire, les acteurs économiques et sociaux et les citoyennes et citoyens dans tous les ateliers thématiques.
Activité 4 : Analyse Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces	Impliquer les actrices-acteurs de la société civile du territoire, les acteurs économiques et sociaux et les citoyennes et citoyens dans l'analyse des Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces de la région.
Activité 5 : Rédaction, partage et révision du rapport de diagnostic	– Partager le rapport provisoire avec les instances consultatives du Conseil et des acteurs de la société civile pour avis consultatif. – Partager la version finale du rapport et/ou ses recommandations avec les instances consultatives du Conseil et les acteurs de la société civile et les citoyennes et citoyens.
En support	– Benchmark aux niveaux national et international (coopération décentralisée).

2.3. Étape 3 – Définition des priorités

Sur la base des résultats du diagnostic et de l'évaluation des contraintes et des potentialités, cette étape s'attache à identifier les priorités de développement de la région en tenant compte de ses compétences et en cohérence avec les orientations stratégiques de la politique de l'État tout en veillant à leur déclinaison au niveau régional et en prenant en considération l'intégration des orientations du SRAT et les engagements convenus entre la région et les autres collectivités territoriales, ainsi que les entreprises publiques et les secteurs économiques et sociaux dans la région.

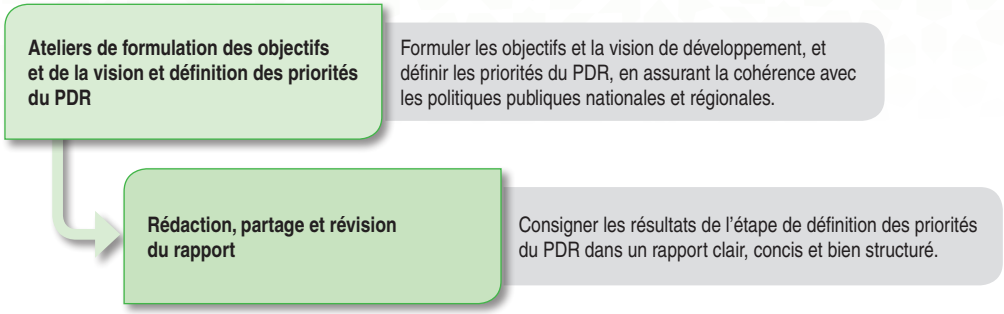
Objectifs	• **Définir une vision de développement régional cohérente avec les politiques et stratégies générales et sectorielles de l'État, formuler des objectifs articulés avec les résultats escomptés, et mettre en place et hiérarchiser les priorités du PDR pour les six années à venir.**		
Activités	**Description**	**Responsables**	**Parties prenantes**
Activité 1	Ateliers de formulation des objectifs et de la vision de développement régional et, définition des priorités du PDR (selon les axes : économique, social, territorial et environnemental, la coopération internationale).	Équipe chargée du PDR ; Responsables administratifs du Conseil Les trois instances consultatives	Pour chaque axe de développement : les membres du bureau concernés et les membres des commissions permanentes concernées ; A titre consultatif : – les autres membres du Conseil et les membres des trois instances consultatives. – le SGAR ; – toutes autres personnes dont le Président juge la présence utile (par l'entremise du Wali pour les services publics de la région).
Activité 2	Rédaction, partage et révision du rapport sur les priorités du PDR	Président du Conseil ; Responsables administratifs du Conseil	– Les membres du bureau du Conseil. – Les membres des commissions permanentes. – Les membres des trois instances consultatives. – Le SGAR. – Toute autre personne dont le Président du Conseil estime la contribution utile.

Activité 1 : Ateliers de formulation des objectifs et de la vision de développement, et définition des priorités du PDR	
Objectifs	– Formuler les objectifs et la vision de développement en termes d'ambitions et d'objectifs stratégiques globaux ou spécifiques. – Définir les priorités du PDR en termes de chantiers fédérateurs et projets-structurants prioritaires, dans lesquels s'inscrira l'action du conseil régional pour les six années à venir (en tenant compte des compétences de le région). – Assurer la cohérence de la vision de développement et des priorités du PDR avec les politiques publiques nationales et régionales et les autres documents de planification régionale (SRAT, Plan Régional de Transport).
Description	Il s'agit d'une activité éminemment politique et cruciale dans le processus d'élaboration du projet de PDR dans la mesure où elle conditionne toutes les étapes suivantes, à savoir la planification proprement dite et l'approbation du projet de PDR par le Conseil régional. Il s'agit également de l'activité la plus complexe à réaliser sur le plan conceptuel. Pour faciliter la structuration du PDR, trois axes du développement régional peuvent être distingués : économique ; sociale et territorial. Les projets et actions à forte dominante environnementale et/ou de développement durable peuvent être regroupés au niveau de l'axe relatif au développement territorial. Cette activité consiste alors à organiser, pour chacune de ces trois dimensions, un atelier de travail pour la définition des ambitions et des objectifs stratégiques globaux ou spécifiques à poursuivre, ainsi que des chantiers qui fédèreront l'action du conseil régional pour les six années de son mandat et ce, pour chacun de ces objectifs. De même, chaque chantier fédérateur doit donner lieu à la définition d'un certain nombre de projets-structurants prioritaires (voir les exemples ci-dessous). Les ateliers sont animés par l'équipe en charge du PDR, sous la supervision du Président de la région et avec la participation des membres du Bureau ainsi que des membres de la (les) commission(s) permanente(s) concernée(s) et le SGAR. Les objectifs, chantiers fédérateurs et projets-structurants prioritaires sont arrêtés : – en tenant compte des recommandations du diagnostic ainsi que des orientations des politiques et stratégies de l'État en matière de développement régional ; – de manière à apporter des réponses concrètes et innovantes aux problèmes de territorialisation des politiques publiques ; – en intégrant les dimensions transversales du genre, de la participation, du développement durable et de l'environnement. Exemples d'illustration (à titre purement pédagogique) : Un projet est dit structurant dans la mesure où il intègre parmi ses objectifs l'atteinte d'un développement intégré et durable. Il est dit prioritaire au sens des priorités fixées pour le PDR pour les six années du mandat du conseil de la région. ***1er exemple : axe relatif au développement territorial*** ■ Exemple d'objectifs stratégiques : "Assurer un développement durable, équilibré et cohérent sur tout le territoire de la Région". ❑ Exemples de chantiers fédérateurs pour cet objectif : – Chantier 1 : "Réduction des disparités territoriales et sociales en milieu rural sur le territoire de la Région" – Chantier 2 : "Amélioration de l'offre de transport pour une mobilité durable sur le territoire de la Région" – … • Exemples de projets-structurants pour le chantier 1 : – Projet 1 : "Enseignement" (compétence transférée) – Projet 2 : "Santé" ; (compétence transférable) – Projet 3 : "Construction/ entretien des routes et pistes rurales" (compétence propre et partagée) – Projet 4 : "Electrification" ; (compétence partagée) – Projet 5 : "Raccordement à l'eau potable" (compétence partagée) (Ainsi, compte tenu du type de compétence de chacun des cinq projets ci-dessus et des ressources financières disponibles, la région peut juger prioritaire les seuls projets 3, 4 et 5, par exemple). • Exemples de projets-structurants pour le chantier 2 : – Projet 1 : "Développement des axes routiers structurants de la Région" – Projet 2 : "Promotion d'une mobilité régionale fluide, multimodale et durable" – …

Activité 1 : Ateliers de formulation des objectifs et de la vision de développement, et définition des priorités du PDR	
Description (suite)	***2e exemple : axe relatif au développement économique*** ■ Exemple d'objectif stratégique : "Stimuler une croissance économique régionale soutenue, durable et inclusive" ❑ Exemples de chantier fédérateur pour cet objectif : – Chantier 1 : "Soutien aux filières économiques régionales et à l'innovation" – Chantier 2 : "Soutien à l'entreprenariat" – … • Exemples de projets-structurants prioritaires pour le chantier 1 : – Projet 1 : "Gouvernance, animation et promotion des filières économiques régionales" – Projet 2 : "Dispositif régional pour l'emploi et la formation professionnelle" – Projet 3 : "Soutien aux initiatives et à la recherche appliquée en faveur des projets innovants" – … • Exemples de projets-structurants prioritaires pour le chantier 2 : – Projet 1 : "Appui aux auto-entrepreneurs, TPE et Services de proximité" – Projet 2 : "Promotion de l'Economie Sociale et Solidaire" – Projet 3 : "Soutien aux Activités Génératrices de Revenus" – … L'équipe en charge du PDR procède à la préparation préalable de toute la documentation nécessaire à une bonne priorisation des projets et des actions du PDR. A cet effet, une liste exhaustive des projets et actions déjà en cours et une liste prospective des projets ou actions susceptibles de faire partie du PDR, à court et moyen termes, sont préparées, pour chacun des projets -structurants prioritaires identifiés dans l'activité précédente. Dans le cas où, la structure proposée pour le PDR ne permet pas d'intégrer des projets ou actions, il ne faut pas hésiter à revoir la liste des projets-structurants prioritaires voire celle des chantiers fédérateurs (processus itératif). Par ailleurs, des projets-structurants prioritaires du même chantier peuvent, le cas échant, être regroupés, si leur "poids" en termes d'investissement projeté le justifie, pour simplifier la présentation et la lecture de la structure du PDR.
Résultats attendus	– Les projets relatifs aux objectifs et à la vision du développement et aux priorités du PDR sont finalisés.

Activité 2 : Rédaction, partage et révision du rapport sur les priorités du PDR	
Objectifs	– Consigner les résultats de l'étape de définition des priorités du PDR dans un rapport clair, concis et bien structuré, pour faciliter son partage par l'ensemble des élus, responsables et acteurs concernés.
Description	Le rapport sur les priorités du PDR est restitué auprès des parties prenantes de la réunion d'information et de concertation qui a initié le lancement du processus d'élaboration du PDR, lors d'une réunion prévue à cette fin. Un PV de cette réunion est dressé et un délai d'une semaine est accordé aux parties prenantes pour faire parvenir à l'équipe de la région en charge du PDR leurs observations, remarques ou propositions qui sont prises en considération pour la version finale du rapport.
Résultats attendus	– Rapport sur les priorités du PDR finalisé. – Atelier de présentation du rapport provisoire organisé. – Rapport sur les priorités du PDR révisé par les élus et les acteurs concernés. – Communication et partage du rapport notamment en ligne et la collecte des avis et suggestions des citoyennes et des citoyens.

Figure 6 : **Schéma récapitulatif de l'étape 3**



Comment intégrer les dimensions transversales dans cette étape

	Approche Genre
Activité 1 : Ateliers de formulation des objectifs et de la vision et définition des priorités du PDR	– Formuler des objectifs et des résultats qui reflètent de manière appropriée une perspective de genre et ce à l'issue de l'examen ; attentif des problèmes liés aux inégalités hommes-femmes dans différents secteurs et sur différents thèmes. – Mettre en cohérence les priorités pour le genre de la Région avec les dispositions normatives et les stratégies nationales existantes. – Incorporer les éléments relatifs à la dimension genre dans la liste présentant les projets et actions en cours ou ceux susceptibles de faire partie du PDR, à court et moyen termes, pour qu'ils soient pris en compte lors de la validation de la priorisation. – Impliquer l'instance consultative chargée de l'étude des affaires régionales relatives à la mise en œuvre des principes de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre (article 117 de la loi organique n° 111.14 relative aux régions).
Activité 2 : Rédaction, partage et révision du rapport	– Intégrer dans le rapport final sur les priorités du PDR les éléments relatifs à la dimension genre à chaque fois que cela est possible, pour qu'ils soient pris en compte lors de la planification du PDR proprement dite, dans l'étape suivante.
En support	– Benchmark aux niveaux national et international (coopération décentralisée).

	Environnement et développement durable
Activité 1 : Ateliers de formulation des objectifs et de la vision et définition des priorités du PDR	– Mettre en cohérence les priorités de développement durable de la Région avec les dispositions normatives et les stratégies nationales existantes. – Incorporer les éléments relatifs à l'environnement et aux ODD dans la liste présentant les projets et actions en cours ou ceux susceptibles de faire partie du PDR, à court et moyen termes, pour qu'ils soient pris en compte lors de la validation de la priorisation. – Impliquer les membres de la Commission chargée du développement économique, social, culturel et environnemental.
Activité 2 : Rédaction, partage et révision du rapport	– Intégrer dans le rapport final sur les priorités du PDR les éléments relatifs à la dimension environnementale et aux ODD à chaque fois que cela est possible, pour qu'ils soient pris en compte lors de la planification du PDR proprement dite, dans l'étape suivante.
En support	– Benchmark aux niveaux national et international (coopération décentralisée).

	Participation
Activité 1 : Ateliers de formulation des objectifs et de la vision et définition des priorités du PDR	– Réaliser les ateliers avec l'appui de la société civile et des acteurs économiques et sociaux selon le Règlement Intérieur de la Région et à travers les trois instances consultatives du Conseil. – Prendre en compte les suggestions, recommandations et propositions formulées par les citoyens et la société civile dans la priorisation du PDR.
Activité 2 : Rédaction, partage et révision du rapport.	– Intégrer dans le rapport final sur les priorités du PDR les éléments relatifs à la prise en compte de la démarche participative à chaque fois que cela est possible, pour qu'ils soient pris en compte lors de la planification du PDR proprement dite, dans l'étape suivante.
En support	– Benchmark aux niveaux national et international (coopération décentralisée).

2.4. Étape 4 – Identification des projets et actions prioritaires

Afin de traduire les objectifs en actions concrètes, cette étape consiste à identifier et localiser sur le territoire de la région les projets prioritaires à réaliser dans le cadre du PDR tout en tenant compte des moyens financiers disponibles ou ceux à mobiliser durant les six années de la mise en œuvre du programme.

Lors d'un atelier de travail, le Conseil de la région élabore un cadre stratégique sur six ans comprenant les projets prioritaires localisés avec une budgétisation de chaque action.

L'implication de la commission chargée du budget, des affaires financières et de la programmation, celle chargée du développement économique, social, culturel et environnemental, ainsi que celle chargée de l'aménagement du territoire sont indispensables pour cette étape.

Comme souligné à l'article 171 de la loi organique n° 111.14 relative aux régions, l'aspect genre doit être pris en considération. Il est donc essentiel d'associer à cette étape l'instance consultative chargée de la mise en œuvre des principes de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre.

Objectifs	• **Identifier et localiser des projets prioritaires pour les six années de mise en œuvre du PDR en tenant compte des moyens financiers disponibles ou mobilisables.**		
Activités	**Description**	**Responsables**	**Parties prenantes**
Activité 1	Ateliers de sélection des projets et actions prioritaires	Président du Conseil ; Responsables administratifs du Conseil ; Équipe chargée du PDR	Les membres du bureau du Conseil ; les membres des commissions permanentes ; les présidents des trois instances consultatives ; le SGAR ; toutes autres personnes dont le Président du Conseil estime la contribution utile (par l'entremise du Wali pour les responsables des services et organismes publics régionaux).
Activité 2	Élaboration du cadre logique général et des cadres logiques spécifiques du PDR	Équipe chargée du PDR ; Responsables administratifs du Conseil	Les membres du bureau du Conseil ; les membres des commissions permanentes ; les présidents des trois instances consultatives ; le SGAR.

Activité 1 : Ateliers de sélection des projets et actions prioritaires	
Objectifs	– Identifier et localiser les projets et actions prioritaires du PDR.
Description	Cette activité consiste à identifier et à localiser pour chacun des chantiers fédérateurs et pour chacun des projets-structurants prioritaires définis dans l'étape précédente, l'ensemble des projets et actions éligibles à l'intégration dans le plan d'action du PDR pour les six années à venir. Par souci de se focaliser sur les projets et actions réellement prioritaires, ces derniers peuvent être présélectionnés par le bureau du conseil et ses commissions permanentes (des réunions internes présidés par le président du conseil sont organisées à cet effet) et ce, parmi : – les principaux projets ou actions prévus sur le territoire dans les six ans à venir : projets d'envergure régionale, projets et programmes des ministères, projets prévus dans les PDP et les PAC… ; – la liste des propositions émanant du conseil (bureau, commissions permanentes, administration de la région, instances consultatives…) et celles parvenues à la présidence du conseil régional des services de l'État, des autres CT, des EEP ou des acteurs économiques et sociaux de la région, appuyées de fiches techniques dûment renseignées. Des sessions de travail, présidées par le président du conseil, sont ensuite organisées pour chaque chantier fédérateur du PDR, avec la participation des membres du bureau et des commissions permanentes concernés par le chantier, ainsi que des présidents des trois instances consultatives, en vue :

Activité 1 : Ateliers de sélection des projets et actions prioritaires	
Description (suite)	– d'examiner la fiche technique de chaque projet ou action proposé : le responsable ou acteur ayant soumis la proposition peut être invité à participer à la session de travail, le cas échéant, pour apporter des compléments d'informations (situation juridique du terrain, existence d'une étude de faisabilité, d'une étude technique, montage financier, autorisations administratives…) ; – de statuer, au terme de sessions de travail, sur les projets et actions jugées pertinents à retenir sur la base des fiches techniques, en tenant compte de la hiérarchisation des priorités du PDR effectuée dans l'étape précédente et des moyens financiers disponibles ou mobilisables pour les six années du mandat du conseil régional. **NB :** Dans ce sens, il est proposé, lors de cette activité, de tenir compte des nouvelles dispositions qui seront incluses au niveau du décret modifiant et complétant le décret n° 2.16.299 fixant la procédure d'élaboration du PDR, de son suivi, de son actualisation, de son évaluation et des mécanismes de dialogue et de concertation pour son élaboration. Ce projet de décret définira les projets pouvant être inclus dans le PDR faisant partie des compétences de la région, parmi lesquels figurent les projets qui pourront faire l'objet de contractualisation État-Région.
Résultats attendus	– Les fiches techniques des projets et actions sélectionnés sont revues et complétées. – La liste finale des projets et actions prioritaires du PDR est arrêtée.
Outils	– Une méthodologie de sélection des projets (figure 7). – La gestion axée sur les résultats (figure 8). – Matrice de catégorisation des projets en matière de sauvegarde sociale et environnementale (annexe 6).

Figure 7 : **Méthodologie de sélection des projets**

Pour sélectionner les projets prioritaires, il est indiqué de suivre une méthodologie fondée sur des critères objectifs. Pour cela, il est important de se poser les questions suivantes :

– Le projet (ou action) identifié répond-il à un besoin ou à un problème identifié lors de l'étape de diagnostic ? Agit-il sur les causes associées aux problèmes identifiés ?
– Quels sont les impacts du projet à moyen terme (Nombre de bénéficiaires, changement significatif mesurable pour le bien-être de la population, etc.) ?
– Est-ce que la faisabilité du projet du point de vue économique, social et environnemental est établie (disponibilité du terrain, études de faisabilité, étude technique/environnementale, montage financier du projet…) ?
– Quels sont les résultats attendus du projet, y compris en matière de réduction des inégalités entre les sexes, d'environnement et de développement durable ?
– Comment ce projet sera-t-il réalisé ?
– Quels sont les facteurs externes qui peuvent empêcher ou entraver éventuellement la réussite du projet (contraintes et hypothèses) ?
– Comment suivre et évaluer chaque projet (fixation et choix des indicateurs) ?
– Où peut-on trouver les données nécessaires pour évaluer chaque intervention (source de vérification) ?
– Quels sont les coûts des moyens de chaque intervention (moyens ou apports en ressources) ?
– Est-ce que la situation financière de la collectivité permet de mettre en œuvre ce projet ?

Les réponses à ces questions peuvent être données sous forme d'une fiche technique par projet contenant les informations essentielles pour la comparaison et la sélection des projets proposés pour le PDR.

Figure 8 : **La Gestion Axée sur les Résultats**

Le PDR détermine et fixe pour une durée de six ans, les projets et actions de développement dont la programmation et la réalisation sont prévues sur le territoire de la région, dans le cadre d'une approche de **Gestion Axée sur les Résultats (GAR).**

– La GAR est plus qu'une technique : c'est un état d'esprit, une approche stratégique et une discipline :
• qui fournit un cadre cohérent pour la planification, le suivi, l'évaluation, l'apprentissage et l'amélioration de la performance ;
• qui vise à consigner le processus de changement à court, à moyen et à long terme à travers un enchaînement logique de résultats.
– Sa préoccupation va au-delà de la gestion des ressources et des réalisations (intrants et extrants).
– Pour se focaliser sur la réalisation des résultats d'effets et d'impact
– L'enjeu de la GAR n'est pas de savoir seulement ce qu'il faudrait faire (activités) mais plutôt ce qu'il faudrait obtenir comme changements (résultats)

La GAR repose sur une chaîne de résultats qui peut être parcourue de la manière suivante : On réalise des activités grâce aux ressources disponibles. Les activités produisent des résultats immédiats "extrants" qui permettent d'effectuer le changement "effet" grâce à l'utilisation de ces "extrants".

Si l'on atteint l'effet, c'est que les résultats intermédiaires sont atteints. Celui-ci contribuant à son tour, à l'atteinte des résultats finaux.

Le cadre logique des résultats est l'outil de gestion qui :

– facilite la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention ;
– définit clairement les objectifs d'un projet, d'un programme ou d'une politique ;
– identifie les éléments stratégiques et leurs relations causales ;
– identifie les indicateurs de mesure et les données nécessaires à leur élaboration ;
– les facteurs extérieurs qui peuvent exercer une influence sur le succès ou l'échec de l'intervention.

Activité 2 : Élaboration du cadre logique général et des cadres logiques spécifiques du PDR	
Objectifs	– Établir un cadre logique décrivant les objectifs du programme, les résultats attendus, projets, les indicateurs de mesure, les risques éventuels et les mesures correctives pour les 6 années du PDR. – Construire des cadres logiques spécifiques aux actions et projets du PDR.
Description	Au cours de réunions de travail, l'équipe technique élabore un cadre logique général du PDR. Le cadre logique est un tableau de bord qui articule l'ensemble des composantes du programme et des projets afin de faciliter la mise en œuvre et le suivi. Le cadre logique comprend : – la vision de développement (ambitions et objectifs stratégiques) et les priorités du PDR (chantiers fédérateurs et projets-structurants prioritaires) ; – les projets et actions du PDR et leurs liens avec les compétences de la région (propres, partagées ou transférables ?) ; – les objectifs qualitatifs et quantitatifs de chaque projet ou action ; – le rôle du conseil régional pour chaque projet et action et les partenaires à impliquer ; – le contenu, cible et résultats attendus de chaque projet et action ; – le chef de file et les indicateurs de suivi et d'évaluation de chaque projet et action. Ce cadre logique général sera décliné en cadres logiques spécifiques aux actions et projets du PDR. Au cours de cette activité, la région procède à la localisation des projets réalistes et réalisables et des actions prioritaires harmonisées et validées par les différents acteurs impliqués qui seront réalisées ou programmées sur le territoire de la région au cours des six années de mise en œuvre du PDR, en tenant compte des capacités financières de la Région (moyens financiers disponibles ou mobilisables) durant cette période. Les indicateurs de suivi-évaluation sont de trois types : ***Les indicateurs de réalisation*** Ces indicateurs mesurent la production liée à l'exécution opérationnelle et budgétaire des projets et reflètent la performance du conseil régional et de ses partenaires. Ils sont à produire mensuellement pour chaque projet et action, par le chef de projet, puis consolidés trimestriellement par chantier et axe du PDR et, enfin, consolidés annuellement pour l'ensemble du PDR. Exemples d'indicateurs de réalisation : taux de réalisation, taux d'engagement budgétaire, taux de contractualisation (voir, plus loin, procédure d'évaluation), rapport entre le délai de réalisation réel et le délai prévisionnel, part de l'investissement réalisé par la région dans les investissements globaux réalisés… ***Les indicateurs d'effets*** Ces indicateurs sont à définir de façon précise en fonction du montage définitif de chaque projet, en coordination avec les partenaires concernés. Ils doivent prendre en compte les objectifs et attentes spécifiques des partenaires. Ils sont à actualiser mensuellement pour chacun des projets, par le chef de projet, puis consolidés trimestriellement par chantier et axe du PDR et, enfin, consolidés annuellement pour l'ensemble du PDR. Exemples d'indicateurs d'effets : nombre d'opérations réalisées, nombre de communes bénéficiaires, effectif de la population bénéficiaire par localité/territoire, nombre de projets soutenus, nombre d'entreprises soutenues par type d'aides, nombre d'emplois directs ou indirects crées… ***Les indicateurs d'impacts*** Ces indicateurs sont à collecter au moins annuellement auprès des organismes producteurs (HCP, ONDH, DEPF...) et/ou à créer en partenariat avec ces derniers, notamment pour couvrir le niveau régional. Ils doivent être comparés par rapport aux autres régions et à la moyenne nationale pour mieux apprécier la situation. Il est recommandé au vu des caractéristiques territoriales de construire des indicateurs permettant d'apprécier les disparités intra-territoriales pour mesurer la dispersion d'une distribution dans une population donnée. Exemples d'indicateurs d'impacts : taux de scolarité, taux d'abandon scolaire, taux d'analphabétisme, taux moyens d'accès aux soins d'urgence, distance moyenne en milieu rural à une route ou piste rurale, taux d'accès à l'eau potable/électricité/ et assainissement solide/liquide, PIB régional par habitant, parts des secteurs dans le PIB régional, taux d'activité/d'emploi/ de chômage…
Résultats attendus	– Le cadre logique général du PDR. – Les cadres logiques spécifiques aux actions et projets du PDR.
Outils	– Matrice du PDR pour 6 années (annexe 7). – Matrice des indicateurs (annexe 8). – Canevas du tableau de suivi des activités (annexe 9). – Canevas du tableau de suivi des indicateurs (annexe 10). – Canevas du cadre logique général du PDR (annexe 11). – Canevas du cadre logique spécifique aux actions et projets du PDR (annexe 12).

Figure 9 : **Schéma récapitulatif de l'étape 4**

Activité 1 : Sélection des projets

- Identifier les projets et actions éligibles à être intégrés dans le PDR.
- Examiner les fiches techniques des projets proposés aux fins de sélection.
- Arrêter la liste des projets prioritaires sur la base des fiches techniques.

Activité 2 : Élaboration des cadres logiques généraux et spécifiques

- Établir un cadre logique décrivant les objectifs, projets, indicateurs pour les six années du PDR.
- Construire des cadres logiques spéicifiques aux actions et projets du PDR.

Comment intégrer les dimensions transversales dans cette étape

	Approche Genre
Activité 1 : Ateliers de sélection des projets et actions prioritaires	– Prendre en compte les inégalités de genre identifiées dans la programmation pour l'ensemble des 6 dimensions d'analyse genre : Accès à l'éducation, Accès à la santé, Participation à la vie économique, Sécurité des femmes, Participation à la vie politique. – Impliquer l'Instance consultative chargée de l'étude des affaires régionales relatives à la mise en œuvre des principes de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre (article 117 de la loi organique n° 111.14 relative aux régions). – Impliquer des femmes de la Région à travers la société civile. – Impliquer des femmes (élues ou fonctionnaires) au sein du Conseil de la collectivité territoriale et du bureau du Conseil.
Activité 2 : Élaboration du cadre logique	– Définir un programme de développement qui intègre une priorisation claire des projets visant à lutter contre les situations d'inégalités observées, avec des objectifs chiffrés et déclinés dans le temps.
En support	– Benchmark aux niveaux national et international (coopération décentralisée).

	Environnement et développement durable
Activité 1 : Ateliers de sélection des projets et actions prioritaires	– Vérifier si la dimension environnementale et les ODD sont pris en compte lors du choix des projets et actions et dans les indicateurs de suivi et d'évaluation du PDR. – Prendre en compte l'impact environnemental de tous les projets et actions du PDR. – Impliquer les membres de la Commission permanente chargée des questions relatives à l'environnement et au développement durable.
Activité 2 : Élaboration du cadre logique	– Définir un programme de développement qui intègre la priorisation des projets et mesures visant un développement durable.
En support	– Benchmark aux niveaux national et international (coopération décentralisée).

	Participation
Activité 1 : Ateliers de sélection des projets et actions prioritaires	– Impliquer les présidents des trois instances consultatives du conseil dans le choix et la localisation des projets et actions prioritaires du PDR avant la tenue des ateliers de sélection (une réunion peut être organisée pour chaque instance à cet effet, à l'initiative de son président, pour recueillir les suggestions et propositions de ses membres).
Activité 2 : Élaboration du cadre logique	– L'élaboration du cadre logique est réalisée avec l'appui des commissions permanentes, de l'AREP et des instances consultatives.
En support	– Benchmark aux niveaux national et international (coopération décentralisée).

2.5. Étape 5 – Prévisions budgétaires

Cette étape correspond à l'exercice de programmation et de budgétisation des projets du PDR conformément à la programmation triennale du budget de la région.

La région peut, à son initiative et moyennant ses ressources propres, financer ou participer au financement de la réalisation d'un service ou d'un équipement ou à la prestation d'un service public qui ne font pas partie de ses compétences propres et ce, dans un cadre contractuel avec l'État, s'il s'avère que ce financement contribue à atteindre ses objectifs (art. 93 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions).

Objectifs	• **Evaluer les ressources financières mobilisables par la région et ses dépenses prévisionnelles au titre des trois premières années du PDR**		
Activités	**Description**	**Responsables**	**Parties prenantes**
Activité 1	Élaboration d'un budget prévisionnel triennal de la région pour le PDR et d'un chronogramme d'exécution des projets	Équipe chargée du PDR ; Responsables administratifs du Conseil.	Les responsables de l'AREP, le Trésorier auprès de la Région, les responsables des services techniques de l'État, des EEP et des autres CT compétents en matière d'évaluation des coûts des projets.
Activité 2	Validation du budget prévisionnel de la région pour les trois premières années du PDR	Le Président du Conseil ; Responsables administratifs du Conseil ; Équipe chargée du PDR.	Les membres du bureau ; les membres des commissions permanentes ; les présidents des instances consultatives du Conseil.
Activité 3	Séances de négociation des contributions financières des principaux partenaires	Le Président du Conseil ; Équipe chargée du PDR ; Responsables administratifs du Conseil.	Les membres du Bureau ; le Wali de la région ou son représentant et les décideurs régionaux (ou centraux, le cas échéant) des principaux partenaires parmi les services de l'État et les EEP ; les présidents des principales autres CT (conseils préfectoraux/ provinciaux, principales communes de la région), et des chambres professionnelles partenaires.

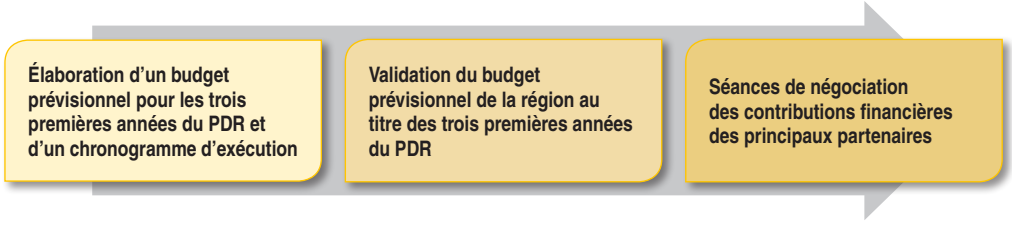
Activité 1 : Élaboration d'un budget prévisionnel triennal de la région pour le PDR et d'un chronogramme d'exécution des projets	
Objectifs	Evaluer les ressources financières mobilisables par la région et de ses dépenses prévisionnelles au titre des trois premières années du PDR sur la base d'un chronogramme d'exécution des projets.
Description	Il s'agit dans cette activité d'élaborer un budget prévisionnel de la région au titre des trois premières années du PDR sur la base des éléments suivants : – **Une évaluation des ressources totales de la région pour les trois premières années du PDR** [RT] : pour les montants totaux annuels prévisionnels au titre des recettes transférées par l'État à la région (parts de la région dans l'IS, l'IR et la taxe sur les contrats d'assurances ; subvention) se référer à la lettre conjointe des autorités gouvernementales chargées de l'Intérieur et des finances. Pour les recettes attendues au titre des impôts et taxes locaux recouvrés au profit de la région et les recettes propres (perçues au titre de la rémunération des dépôts au Trésor), se baser sur l'évolution de ces recettes au cours des trois dernières années pour effectuer leur prévision, par extrapolation, pour les trois prochaines années et ce, de concert avec le Trésorier auprès de la région. – **Evaluation des dépenses de fonctionnement prévisionnelles pour les trois premières années du PDR** [DF] : cette évaluation se base sur une extrapolation de l'évolution des dépenses courantes effectivement exécutés au cours des trois dernières années, la prise en compte des remboursements prévus au titre des intérêts des emprunts pour les trois premières années du PDR et, le cas échéant, des montants des jugements susceptibles d'être prononcés, de manière définitive et exécutoire, à l'encontre de la région au cours de ces trois années.

Activité 1 : Élaboration d'un budget prévisionnel triennal de la région pour le PDR et d'un chronogramme d'exécution des projets	
Description (suite)	– **Evaluation des dépenses d'investissement prévisionnelles hors PDR pour les trois premières années du PDR** [DI_HPDR] : cette évaluation se base sur la prise en compte des dépenses d'équipement – hors PDR – prévues au cours des trois premières années du PDR, dont notamment les dépenses d'investissement pour la mise à niveau de l'administration régionale (travaux d'aménagement, équipements matériels ou informatiques, études stratégiques…) et les dépenses prévues pour le remboursement du capital des emprunts. – **Evaluation des ressources de la région au titre des trois premières années du PDR [R_PDR] :** le montant annuel des ressources propres que pourra mobiliser la région pour financer le PDR s'obtient en déduisant des ressources totales [RT] les dépenses de fonctionnement [DF] et les dépenses d'investissement hors PDR [DI_HPDR] : **[R_PDR = RT – DF – DI_HPDR]** Et ce, pour chacune des trois premières années du PDR. – **Evaluation des dépenses prévisionnelles au titre des trois premières années du PDR [D_PDR] :** cette évaluation se base sur le chronogramme retenu pour l'exécution des projets du PDR au titre des trois premières années. Le choix des projets à exécuter au cours de cette période doit se faire parmi les projets parvenus au stade de maturité, en donnant la priorité – selon un ordre décroissant – aux projets dont la programmation budgétaire est héritée du mandat précédent du conseil, les projets qui ont fait l'objet d'une contractualisation déjà approuvée par l'actuel conseil régional, les projets dont l'élaboration du cadre contractuel est en cours de finalisation. L'évaluation des dépenses prévisionnelles du PDR prend en compte les éléments suivants : • l'équipe en charge du PDR, appuyée par l'AREP et, le cas échéant, des services compétents de l'État, des CT concernés ou des EEP, procède à l'estimation des coûts des différents projets du PDR, en tenant compte lors de la contractualisation de la programmation pluriannuelle des quotes-parts du conseil régional de la nature des étapes de mise en œuvre des projets en question (délais nécessaires pour les études de faisabilité, études architecturales, études d'impact environnemental, études techniques…), de sorte à mettre en cohérence la programmation budgétaire pluriannuelle avec les étapes de chaque projet ; • des critères peuvent être adoptés au niveau du montage financier des projets, tels que la fixation de seuils-plafond de financement par la région, selon le type de compétence dont relève le projet (compétence propre, partagée avec l'État ou transférable), et l'exigence d'un tour de table élargi à l'ensemble des partenaires concernés par le projet. De même, des critères peuvent, le cas échéant, être adoptés pour la désignation de l'AREP en tant que maître d'ouvrage délégué du conseil régional, tels que la fixation de seuils-plancher au-delà desquels, l'exécution est confiée à l'AREP selon la nature des projets, le type de compétence de la région concerné et le niveau de sa contribution financière ; • en cas de nécessité d'arbitrage entre des projets prêts à être lancés à court terme pour tenir compte des ressources financières disponibles, lors de la programmation budgétaire triennale, il est recommandé de privilégier les projets relevant des compétences propres et de différer à l'exercice budgétaire suivant ceux relevant des compétences partagées ou transférables, sauf lorsqu'il s'agit de projets entrant dans le cadre d'un partenariat stratégique prioritaire État-région ; • le chronogramme d'exécution du PDR et la programmation budgétaire pluriannuelle peuvent être étendus aux six années du mandat du conseil pour savoir si cette exécution nécessitera de la région à terme de recourir à d'autres moyens de financement (assainissement des reports, des marchés non liquidés, recours au financement dans le cadre de la coopération internationale décentralisée ou, le cas échéant, à l'emprunt) pour financer la totalité du PDR, auquel cas une note devra être rédigé à ce sujet et intégré dans le dossier du projet de PDR ; • la programmation triennale est actualisée chaque année en vue de l'adapter à l'évolution des ressources et des charges de la région (art. 3 du décret n° 2-16-305). De même, le PDR peut être actualisé au terme de la troisième année suivant son entrée en vigueur (art. 16 du décret n° 2-6-299).
Résultats attendus	– Un budget prévisionnel est élaboré pour les 3 premières années du PDR qui comprend les ressources et les dépenses prévisionnelles estimées conformément à la législation en vigueur. – Un chronogramme d'exécution des projets arrêté.
Outils	– Matrice du PDR pour 3 années (annexe 13). – Chronogramme d'exécution (Diagramme de Gantt).

Activité 2 : Validation du budget prévisionnel de la région pour les trois premières années du PDR	
Objectifs	– Valider le chronogramme d'exécution et le projet de budget prévisionnel de la région pour les trois premières années du PDR.
Description	Des séances de travail sont organisées, sous la présidence du Président du conseil, avec les membres de chaque commission permanente, avec la participation du(es) vice-président(s) concerné(s), du président de la commission permanente chargé du budget, des affaires financières et de la programmation et des présidents des instances consultatives du conseil, pour valider le chronogramme d'exécution des projets relevant des compétences de la commission en question et le budget prévisionnel correspondant pour les trois premières années du PDR (la réunion avec les membres de la commission permanente chargé du budget, des affaires financières et de la programmation doit être programmée en dernier). Si des désaccords éventuels sur le projet de programmation budgétaire triennale persistent, ils peuvent faire l'objet d'une réunion ultime, présidée par le président de la région et associant les membres du bureau et les présidents et vice-présidents des commissions permanentes, pour valider le projet.
Résultats attendus	– Le chronogramme d'exécution des projets et le budget de la région pour les trois premières années du PDR sont validés.
Outils	– Cadre logique du PDR.

Activité 3 : Séances de négociation des contributions financières des principaux partenaires	
Objectifs	– Obtenir des décideurs régionaux ou, le cas échant, centraux des principaux partenaires, notamment pour les projets importants relevant des compétences de la région partagées avec l'État ou transférables par ce dernier, un accord de principe sur leurs contributions financières pour les trois premières années du PDR sur la base des chronogrammes d'exécution des projets.
Description	C'est une étape de validation politique importante qui facilitera l'adoption du PDR. Le chronogramme d'exécution du PDR sur six années et le projet de budget prévisionnel correspondant sont partagés avec les décideurs dans le but d'obtenir une validation préliminaire ou un accord de principe sur celui-ci. A cet effet, des séances de travail présidées par le Président de la région sont organisées, avec la participation du Wali de la région ou son représentant, des membres du bureau du conseil et des décideurs concernés par chaque projet important du PDR, notamment ceux relavant des compétences de la région partagées avec l'État ou transférables par ce dernier. Au cours de chaque séance, les engagements des différents partenaires sont présentés sur la base de la fiche technique et du chronogramme d'exécution de chaque projet et un premier tableau, précisant les contributions financières des partenaires, est distribué aux participants aux fins de négociation. Au terme de la session, un PV est dressé sur le déroulement de la réunion, à l'issue de la négociation et les recommandations éventuelles. L'avis de la Direction des Finances des Collectivités Territoriales DFCT/DGCT sur la capacité financière de la région pour le financement du PDR et des autres collectivités territoriales est requis. Aussi, il faut dresser des PV relatifs aux engagements des différents partenaires pour le financement des projets qui feront objet des contrats État-région.
Résultats attendus	– Les chronogrammes d'exécution des projets sont validés par les partenaires. – Le budget prévisionnel du PDR a obtenu un accord de principe par les décideurs au niveau de la région.

Figure 10 : **Schéma récapitulatif de l'étape 5**



Comment intégrer les dimensions transversales dans cette étape

	Approche Genre
Activité 1 : Élaboration d'un budget prévisionnel triennal de la région pour le DPR et d'un chronogramme d'exécution des projets	– Réaliser la prévision budgétaire en accord avec les principes de la Budgétisation Sensible au Genre (BSG). La BSG permet de garantir que des ressources financières suffisantes (c'est-à-dire correspondant aux coûts financiers estimés pour mettre en œuvre les projets) soient allouées à des projets qui visent explicitement à réduire les inégalités hommes-femmes. – Associer des indicateurs de résultat à l'ensemble des budgets attribués pour les projets permettant de résorber les inégalités hommes-femmes. – Impliquer l'Instance consultative chargée de l'étude des affaires régionales relatives à la mise en œuvre des principes de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre (article 117 de la loi organique n° 111.14 relative aux régions).
Activité 2 : Validation du budget prévisionnel de la région pour les trois premières années du PDR	– Tenir compte lors de la validation à l'attribution des budgets à des projets permettant de résorber les inégalités hommes-femmes. – Impliquer des femmes élues du conseil régional.
Activité 3 : Séances de négociation des contributions financières des principaux partenaires	– Intégrer systématiquement la prise en compte de la dimension genre dans les projets dans le plaidoyer, lors de la négociation avec les partenaires pour susciter leur accord de financement ou, le cas échant, élargir la liste des partenaires à d'autres services de l'État, organismes publics ou acteurs économiques ou sociaux. – Impliquer des femmes élues du conseil régional. – Impliquer le président de l'Instance consultative chargée de l'étude des affaires régionales relatives à la mise en œuvre des principes de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre (article 117 de la loi organique n° 111.14 relative aux régions).
En support	– Dispenser des formations sur la BSG aux équipes impliquées dans l'élaboration du budget.

	Environnement et développement durable
Activité 1 : Élaboration d'un budget prévisionnel triennal de la région pour le DPR et d'un chronogramme d'exécution des projets	– Des indicateurs de résultat ont été associés à l'ensemble des budgets attribués pour les projets permettant de faire face aux enjeux environnementaux et de développement durable. – Impliquer les membres de la Commission chargée des questions relatives à l'environnement et au développement durable.
Activité 2 : Validation du budget prévisionnel de la région pour les trois premières années du PDR	– Tenir compte lors de la validation à l'attribution des budgets à des projets permettant de faire face aux enjeux environnementaux et de développement durable.
Activité 3 : Séances de négociation des contributions financières des principaux partenaires	– Intégrer systématiquement la prise en compte de la dimension environnementale et des ODD dans les projets dans le plaidoyer, lors de la négociation avec les partenaires pour susciter leur accord de financement ou, le cas échant, élargir la liste des partenaires à d'autres services de l'État, organismes publics ou acteurs économiques ou sociaux. – Impliquer le vice-président et le président de la commission permanente chargés des questions relatives à l'environnement et au développement durable.
En support	– Benchmark aux niveaux national et international (coopération décentralisée).

	Participation
Activité 1 : Élaboration d'un budget prévisionnel triennal de la région pour le DPR et d'un chronogramme d'exécution des projets	– Prendre en compte les recommandations des trois instances consultatives du conseil et des acteurs économiques et sociaux, notamment sur les projets et actions prioritaires à mettre en œuvre en urgence, lors de l'élaboration du budget prévisionnel et du chronogramme d'exécution des projets du PDR pour les trois premières années.
Activité 2 : Validation du budget prévisionnel de la région pour les trois premières années du PDR	– Impliquer les membres des trois instances consultatives du conseil dans le processus de validation.
Activité 3 : Séances de négociation des contributions financières des principaux partenaires	– Impliquer les présidents des trois instances consultatives du Conseil. – Impliquer les représentants de la société civile et les acteurs sociaux et économiques concernés de la Région
En support	– Benchmark aux niveaux national et international (coopération décentralisée).

2.6. Étape 6 - Élaboration du document PDR et de son système de suivi

Le document du projet du PDR doit intégrer les orientations stratégiques et les axes d'interventions, proposés et validés collectivement ; la logique d'intervention ; les ressources matérielles et humaines nécessaires ; les modalités de mise en œuvre des projets et actions ; et le dispositif de suivi-évaluation.

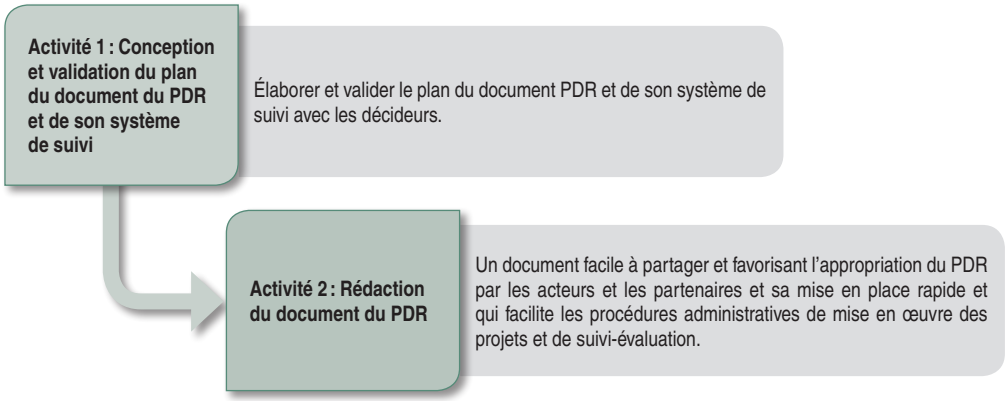
En plus, pour chacun des projets et actions prévus, le PDR doit préciser la consistance et les moyens nécessaires ; l'échéancier physique et l'agencement par rapport au reste des actions ; les parties prenantes concernées ; et les indicateurs de suivi des performances.

Objectifs	**• Etablir le document du PDR et sa stratégie de mise en œuvre dans lequel sont fixés les objectifs à atteindre et les indicateurs de suivi et d'évaluation y afférents.**		
Activités	**Description**	**Responsables**	**Parties prenantes**
Activité 1	Conception et validation du plan du document du PDR et de son système de suivi	Équipe chargée du PDR ; Responsables administratifs du Conseil ; Président du Conseil.	Les membres du bureau ; les présidents des commissions permanentes ; les présidents des trois instances consultatives ; Ministère de l'Intérieur.
Activité 2	Rédaction du document du PDR (comprenant les résultats de toutes les étapes du processus)	Équipe chargée du PDR ; Responsables administratifs du Conseil.	Les responsables des services de l'État, des EEP et des autres CT impliqués dans le PDR ; Ministère de l'Intérieur.

Activité 1 : Conception et validation du plan du document du PDR et de son système de suivi	
Objectifs	– Elaborer et valider le plan du document du PDR et de son système de suivi.
Description	Il s'agit de la première étape de rédaction du document du PDR. Sous la supervision du président du Conseil de la Région, l'équipe en charge du processus PDR élabore une proposition de plan qui est par la suite partagée avec les parties prenantes pour validation. Le document du PDR doit comprendre notamment : – la synthèse du diagnostic et les recommandations par thématique ; – la vision (ambitions, objectifs stratégiques) et les priorités de développement (chantiers fédérateurs, projets-structurants prioritaires) ; – les projets sélectionnés, avec en annexe les fiches techniques correspondantes ; – les cadres logiques général et spécifiques et le dispositif de suivi-évaluation ; – le budget prévisionnel pour les trois premières années du PDR ; – le système de suivi et d'évaluation du PDR, incluant l'évaluation annuelle, une évaluation à mi-parcours et l'évaluation d'impact ; – le chronogramme de mise en œuvre des projets du PDR ; – les parties prenantes concernées (partenaires financiers, partenaires de mise en œuvre, etc.), les formes de partenariats et les modèles de conventions à établir pour mettre en œuvre les projets du PDR. Dans le cadre de l'accompagnement de la DGCT des collectivités territoriales lors de l'élaboration de leurs programmes de développement et plans d'actions, les modèles de "contrat État Région type" et les modèles de "conventions spécifiques" sont en cours de conception par la DGCT en vue d'unifier et d'harmoniser les procédures et les outils de mis en œuvre de ces programmes. De ce fait les documents types à adopter sont ceux élaboré par la DGCT. La validation du plan du document PDR doit être effectuée suite à la validation du Ministère de l'Intérieur.
Résultats attendus	– Le plan du document du PDR et de son système de suivi sont élaborés et validés par les décideurs.

Activité 2 : Rédaction du document du PDR	
Objectifs	– Elaborer un document bien structuré qui reprend les résultats de toutes les activités des étapes précédentes, de manière claire et concise, pour faciliter son partage et accélérer ainsi son appropriation et sa mise en place ; – Faciliter les procédures administratives de mise en œuvre du PDR, de lancement des projets (appels d'offres, cahiers des charges, termes de référence, contrats/ conventions types…) et de leur suivi et évaluation (indicateurs de réalisation, d'effets et d'impacts des projets, indicateurs consolidés du PDR).
Description	– L'équipe en charge du PDR rédige le document en prenant en considération le plan validé, la forme et la présentation du rapport. Le rapport doit être complet et comprenant les résultats de toutes les opérations des différentes étapes précédentes. – La validation du document PDR doit être effectuée suite à la validation du Ministère de l'Intérieur.
Résultats attendus	– Un document du PDR facile à partager et favorisant son appropriation par les acteurs et les partenaires impliqués et sa mise en place rapide.
Outils	– Le plan du document PDR validé.

Figure 11 : **Schéma récapitulatif de l'étape 6**



Comment intégrer les dimensions transversales dans cette étape

	Approche Genre
Activité 1 : Conception et validation d'un plan du document du PDR et de son système de suivi	– Prendre en compte l'approche genre dans la conception du plan du document ; – Impliquer l'Instance consultative chargée de l'étude des affaires régionales relatives à la mise en œuvre des principes de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre (article 117 de la loi organique n° 111.14 relative aux régions).
Activité 2 : Rédaction du document du PDR	– Intégrer dans la rédaction la prise en compte de l'approche genre au niveau du diagnostic, de la priorisation et du choix des projets et actions. – Impliquer l'Instance consultative chargée de l'étude des affaires régionales relatives à la mise en œuvre des principes de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre (article 117 de la loi organique n° 111.14 relative aux régions).
En support	– Benchmark aux niveaux national et international (coopération décentralisée).

	Environnement et développement durable
Activité 1 : Conception et validation d'un plan du document du PDR et de son système de suivi	– Prendre en compte la dimension environnementale et le développement durable dans la conception du plan du document.
Activité 2 : Rédaction du document du PDR	– Prendre en compte la dimension environnementale et le développement durable dans la rédaction du document du PDR.
En support	– Benchmark aux niveaux national et international (coopération décentralisée).

	Participation
Activité 1 : Conception et validation d'un plan du document du PDR et de son système de suivi	– Impliquer les trois instances consultatives du Conseil dans la validation du plan du document.
Activité 2 : Rédaction du document du PDR	– Recueillir et prendre compte les observations des trois instances consultatives sur le projet de document du PDR.
En support	– Benchmark aux niveaux national et international (coopération décentralisée).

2.7. Étape 7 – Approbation du PDR

Cette étape se déroule selon la procédure déterminée par les articles 10, 11 et 12 du décret n° 2.16.299.

Objectifs	• Adoption du PDR conformément à la législation en vigueur		
Activités	**Description**	**Responsables**	**Parties prenantes**
Activité 1	Examen du projet du PDR par les commissions permanentes du Conseil.	Commissions permanentes ; Équipe chargée du PDR ; Responsables administratifs du Conseil	Les trois instances consultatives du Conseil ; les représentants de la société civile et les acteurs économiques et sociaux de la région.
Activité 2	Session d'adoption du PDR.	Le Président du Conseil ; Responsables administratifs du Conseil	Les membres du Conseil (dont les membres du Bureau et des commissions permanentes) ; A titre consultatif : les membres des instances consultatives du Conseil.
Activité 3	Remise du PDR à l'autorité gouvernementale chargée de l'Intérieur pour visa (par l'entremise du Wali).	Le Président du Conseil	Le Wali de la Région ; la DGCT.
Activité 4	Partage du PDR et lancement de son exécution.	Le Président du Conseil ; Équipe chargée du PDR ; Responsables administratifs du Conseil	Les membres du Conseil (dont les membres du Bureau et des commissions permanentes) ; les membres des instances consultatives du Conseil ; les services de l'État, les autres CT et les EEP de la région, la société civile ; les citoyennes et citoyens ; les régions et organismes partenaires de la région à l'étranger.

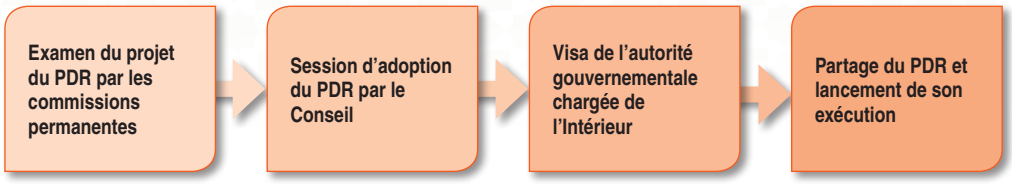
Activité 1 : Examen du projet du PDR par les commissions permanentes	
Objectifs	– Obtenir une étude du document de projet de PDR par les membres des commissions permanentes du Conseil.
Description	Cette étape est obligatoire avant l'approbation du PDR par le Conseil de la région. Le Président du conseil soumet le projet du PDR, après sa finalisation, à l'examen des commissions permanentes, trente (30) jours au moins avant la date de la tenue de la session ordinaire ou extraordinaire prévue par son approbation, conformément à l'article 10 du décret n° 2.16.299. Les commissions permanentes examinent le projet du PDR dans le respect de leurs champs d'attributions respectifs (art. 44 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions), en se référant aux dispositions juridiques régissant la planification territoriale issues notamment de la Constitution, de la loi organique n° 111-14 relative aux régions et de ses décrets d'application (décret n° 2.16.299 fixant la procédure d'élaboration du PDR et décret n° 2.16.305 fixant le contenu de la programmation triennale du budget de la région et les modalités de son élaboration). Les rapports des commissions permanentes précisent notamment : – la date de saisine par le Président du conseil pour l'examen du projet du PDR et la liste exhaustive des documents constitutifs du projet reçus ; – la liste des membres de la commission présents dûment émargée par ces derniers ; – le déroulé de la ou des réunion (s) de la commission ; – les observations et les recommandations de la commission concernant le champ de ses compétences sur le projet du PDR ; – les remarques et observations d'ordre général éventuelles ; – l'avis de la commission sur le projet du PDR. Il est par ailleurs indiqué de présenter le projet du PDR finalisé en parallèle aux trois instances consultatives du Conseil, à titre consultatif.
Résultats attendus	– Les rapports des commissions permanentes sur le projet de PDR.
Outils	– Fiche pour l'étude du projet PDR par la commission du budget, des affaires financières et de programmation (annexe 14).

Activité 2 : Session d'adoption du PDR	
Objectifs	– Adoption politique du PDR.
Description	Le processus de planification se termine avec cette étape durant laquelle les membres du conseil délibèrent et adoptent formellement le PDR. Conformément au décret n° 2.16.299 (art. 11), le Président du conseil soumet le projet du PDR au conseil, avant la fin de la première année du mandat du Conseil pour qu'il fasse l'objet d'une décision, lequel projet doit être accompagné des éléments ci-après : – le système de suivi des projets du PDR ; – les rapports de toutes les commissions permanentes du conseil. Conformément à la loi organique n° 111-14 relative aux régions (art. 46), cette approbation du conseil nécessite la majorité absolue des membres en exercice ; au cas où cette majorité absolue n'est pas atteinte lors du premier vote, 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. Conformément à la loi organique n° 111-14 relative aux régions (art. 115) et au décret n° 2.16.299 (art. 12), la décision du conseil relative au PDR ne devient exécutoire qu'après son visa par l'autorité gouvernementale chargée de l'Intérieur.
Résultats attendus	– Le PDR est adopté par le Conseil de la région.
Outils	– Présentation du projet du PDR, y compris le système de suivi des projets.

Activité 3 : Remise du PDR à l'autorité gouvernementale chargée de l'Intérieur pour visa	
Objectifs	Rendre exécutoire la décision du Conseil sur le PDR.
Description	– Après son adoption par le conseil et l'écoulement du délai nécessaire pour le contrôle administratif par le Wali de la délibération le concernant (art. 113 et 114 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions), le projet du PDR est soumis, par l'entremise du Wali, à l'autorité gouvernementale chargée de l'Intérieur par le Président de Région aux fins de visa, pour devenir exécutoire (art. 115 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions).
Résultats attendus	– L'autorité gouvernementale chargée de l'Intérieur donne son visa pour le PDR.

Activité 4 : Partage du PDR et lancement de son exécution	
Objectifs	Améliorer la connaissance des composantes du PDR chez les parties prenantes et lancer son exécution.
Description	Le document de PDR est transmis par voie postale et/ou électronique aux CT, services déconcentrés de l'État, EEP, acteurs de la société civile, citoyennes et citoyens, acteurs économiques et sociaux, entreprises et à toutes les autres parties prenantes concernées. Conformément à l'article 101 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions, le Président du Conseil de la Région assure l'exécution du PDR. De même, l'article 84 de cette même loi fait obligation à la région de prendre en considération le contenu du PDR dans l'élaboration du budget dans la limite des ressources.
Résultats attendus	– Les parties prenantes au niveau de la région s'approprient le PDR. – L'exécution du PDR par le Président est lancée.
Outils	– Supports et outils de communication (partie IV "5. La communication spécifique au PDR").

Figure 12 : **Schéma récapitulatif de l'étape 7**



Comment intégrer les dimensions transversales dans cette étape

	Approche Genre
Activité 1 : Examen du projet de PDR par les commissions permanentes du Conseil	– Impliquer des membres de l'Instance consultative chargée de l'étude des affaires régionales relatives à la mise en œuvre des principes de l'équité, de l'égalité des chances et de l'approche genre (article 117 de la loi organique n° 111.14 relative aux régions).
Activité 2 : Session d'adoption du PDR	– Prévoir une synthèse de l'ensemble des références dans le projet du PDR à l'intégration du genre ainsi que des éléments d'information et des réponses aux questions éventuelles qui pourraient être posées, à ce sujet, par les membres du conseil, lors de la session.
Activité 3 : Soumission du PDR au visa de l'autorité chargée de l'Intérieur	– Prévoir une synthèse de l'ensemble des références dans le projet du PDR à l'intégration du genre ainsi que des éléments d'information et des réponses aux questions éventuelles qui pourraient être posées, à ce sujet, par les services compétents relevant de l'autorité gouvernementale chargée de l'Intérieur.
Activité 4 : Partage du PDR et lancement de son exécution	– Partager le document de PDR et sa synthèse avec les organisations de la société civile luttant contre les inégalités hommes-femmes.
En support	– Fiche de synthèse regroupant les références dans le PDR et les éléments d'information clefs relatifs à l'intégration du l'approche genre.

	Environnement et développement durable
Activité 1 : Examen du projet de PDR par les commissions permanentes du Conseil	– Impliquer des membres de la commission chargée des questions relatives à l'environnement et au développement durable.
Activité 2 : Session d'adoption du PDR	– Prévoir une synthèse de l'ensemble des références dans le projet du PDR à l'intégration de la dimension environnementale et du développement durable ainsi que des éléments d'information et des réponses aux questions éventuelles qui pourraient être posées, à ce sujet, par les membres du conseil, lors de la session.
Activité 3 : Soumission du PDR au visa de l'autorité chargée de l'Intérieur	– Prévoir une synthèse de l'ensemble des références dans le projet du PDR à l'intégration de la dimension environnementale et du développement durable ainsi que des éléments d'information et des réponses aux questions éventuelles qui pourraient être posées à ce sujet par les services compétents par l'autorité gouvernementale chargée de l'Intérieur.
Activité 4 : Partage du PDR et lancement de son exécution	– Partager le document de PDR et sa synthèse avec les organisations de la société civile luttant pour la protection de l'environnement et la promotion du développement durable
En support	– Fiche de synthèse regroupant les références dans le PDR et les éléments d'information clefs relatifs à l'intégration de la dimension environnementale et du développement durable.

	Participation
Activité 1 : Examen du projet de PDR par les commissions permanentes du Conseil	– Impliquer les présidents des trois commissions consultatives du Conseil. – Impliquer des représentants de la société civile et les acteurs économiques et sociaux de la région.
Activité 2 : Session d'adoption du PDR	– Prévoir une synthèse de l'ensemble des références dans le projet du PDR à l'intégration de la démarche participative ainsi que des éléments d'information et des réponses aux questions éventuelles qui pourraient être posées, à ce sujet, par les membres du conseil, lors de la session.
Activité 3 : Soumission du PDR au visa de l'autorité chargée de l'Intérieur	– Prévoir une synthèse de l'ensemble des références dans le projet du PDR à l'intégration de la démarche participative ainsi que des éléments d'information et des réponses aux questions éventuelles qui pourraient être posées, à ce sujet, par les services compétents relevant de l'autorité gouvernementale chargée de l'Intérieur.
Activité 4 : Partage du PDR et lancement de son exécution	– Partager le document de PDR et sa synthèse avec l'ensemble des parties prenantes par voie électronique et postale : membres du Conseil ; société civile ; acteurs économiques et sociaux ; citoyennes et citoyens…
En support	– Fiche de synthèse regroupant les références dans le PDR et les éléments d'information clefs relatifs à l'intégration de la démarche participative.

Partie IV : La mise en œuvre du PDR

1. La mise en œuvre du PDR : Enjeu d'une nouvelle gouvernance de l'action publique territoriale

Le titre VIII de la loi organique n° 111-14 relative aux régions énumère dans ses articles 243 à 250 l'ensemble des règles de gouvernance relatives à l'application du principe de libre administration. Il constitue un référentiel qui doit guider l'ensemble des dispositifs contribuant à la mise en œuvre du contenu du PDR, son actualisation et son évaluation.

La mise en œuvre du contenu du PDR après son approbation et son visa, constitue un véritable défi pour les conseils de régions. Elle nécessite une très forte dose de négociation, de plaidoyer et de coordination inter acteurs qui doit valoriser l'élan de mobilisation qui a présidé à son élaboration dans le cadre d'une nouvelle gouvernance de l'action publique territoriale.

La charte de déconcentration constitue aujourd'hui une composante fondamentale du nouveau dispositif de gouvernance du développement territorial, car l'amélioration de la gouvernance territoriale est tributaire de l'approfondissement des deux processus de déconcentration et de décentralisation.

La mise en œuvre du contenu de cette charte à travers une nouvelle organisation de l'État en région, et une revue des procédures complexes qui gouvernent l'action publique territoriale devrait permettre une meilleure convergence des politiques publiques territoriales, selon une approche intégrée et complémentaire qui confortera la dynamique de développement régional engagée.

La mise en œuvre de la charte de déconcentration interpelle le niveau régional à travers deux dimensions :

- une dimension verticale avec l'adoption des schémas directeurs de la déconcentration administrative qui appelle une réforme de la relation contractuelle entre l'administration centrale et les services extérieurs ;
- une dimension horizontale qui constitue l'enjeu central de la coordination de l'action des acteurs territoriaux. Cette coordination des services déconcentrés et des services territoriaux des établissements publics se fera sous l'égide des walis/gouverneurs dotés de pouvoirs de coordination et de décision. La création récente des Secrétariats Régionaux aux Affaires régionales (SGAR) devrait permettre une gouvernance à plusieurs niveaux que requière une coopération interterritoriale, à travers une coordination et un suivi rapproché des processus et mécanismes de l'action publique territoriale.

Il est attendu que le passage à l'action soit porté par une démarche contractuelle institutionnalisée au niveau de son référentiel juridique et celui des mécanismes de sa conduite en tant que levier de mise en œuvre du contenu du PDR.

Le tableau, ci-dessous, 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 étape d'élaboration, de réalisation et du suivi du PDR.

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

Principes	Dispositions juridiques	Références	Propositions	Instances et structures concernées
Libre administration	La région dispose, dans la limite de ses compétences, du pouvoir de délibérer de manière démocratique et du pouvoir d'exécuter ses délibérations et ses décisions.	Articles 1 et 4 (loi organique n° 111.14 relative aux régions)	– Préciser la délimitation entre les attributions de l'État et celles des Régions pour certaines compétences nouvelles dévolues à ces dernières (formation professionnelle, transport…).	– Wali de la Région – Départements ministériels – Président du Conseil – Membres du Conseil
Transparence	Affichage de la décision d'établir le PDR dans un délai de 15 jours qui suivent la tenue de la réunion d'information et de concertation.	Articles 4 et 5 (décret n° 2.16.299)	– Faciliter l'accès à l'information relative au calendrier des opérations de préparation du projet du PDR.	– Président du Conseil – Directeur Général des Services – Bureau du Conseil – Présidents des commissions permanentes et leurs délégués – Secrétaire du Conseil – Wali de la région ou son représentant – Représentant des services déconcentrés
	Principe de transparence dans le cadre de la bonne application de la libre administration.	Article 243 (loi organique n° 111.14 relative aux régions)	– Partage du rapport de diagnostic avec les acteurs de la société civile et les acteurs économiques et sociaux. – Partage du document de PDR avec le public.	– Président du Conseil – Membres du Conseil – Instances Consultatives du Conseil – Citoyennes et citoyens
Démocratie	Obligation de soumettre tout point à l'ordre du jour du Conseil à la commission permanente compétente pour examen.	Article 31 (loi organique n° 111.14 relative aux régions)		– Président du Conseil – Commissions permanentes
	Possibilité de créer des comités thématiques ad-hoc pour étudier des questions déterminées.	Article 32 (loi organique n° 111.14 relative aux régions)	Possibilité d'étude de plusieurs aspects de la préparation du PDR par les commissions (à constituer *ad hoc*).	– Président du Conseil – Commissions thématiques constituées *ad hoc*
	Possibilité pour les membres du Conseil de questionner par écrit le Président sur des sujets d'intérêt de la région.	Article 49 (loi organique n° 111.14 relative aux régions)	Possibilité de poser des questions relatives au déroulement du processus de préparation du PDR au niveau du Président du Conseil.	– Président du Conseil – Membres du Conseil

Principes	Dispositions juridiques	Références	Propositions	Instances et structures concernées
Participation	Possibilité de demander au Conseil d'inscrire dans l'ordre du jour les points relatifs à ses compétences et émanant des citoyen-ne-s et des associations (droit de pétition).	Article 139 de la Constitution Articles 118 à 122 (loi organique n° 111.14 relative aux régions)	Inscription des demandes requêtes et propositions acceptées à l'ordre du jour des sessions du Conseil.	– Membres du Conseil – Bureau d'ordre – Société civile – Citoyennes et citoyens – Instances consultatives du Conseil
	Le projet de PDR est élaboré selon une démarche participative.	Article 7 du décret n° 2.16.299	Participation des citoyennes et citoyens et des Instances consultatives du Conseil dans l'élaboration du PDR et son suivi.	– Président du Conseil – Membres du Conseil – Commissions – Société civile locale – Citoyennes et citoyens – Instances consultatives du Conseil
Égalité	Respect des principes de l'égalité entre les citoyens dans l'accès aux services publics de la région.	Article 243 (loi organique n° 111.14 relative aux régions)	Prise en compte des besoins pressants des populations vulnérables dans l'établissement des priorités.	– Membres du Conseil – Instances consultatives du Conseil
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.	Article 171 (loi organique n° 111.14 relative aux régions) et articles 5 et 6 du décret n° 2.16.299	Bénéficier de l'assistance technique des services déconcentrés, des autres CT et des EEP.	– Conseil – Instances Consultatives du Conseil – Services déconcentrés
	Fixation des projets et activités prioritaires prenant en compte les possibilités financières mobilisables.	Article 6 du décret n° 2.16.299	Analyse financière lors de la sélection et la formulation des projets.	– Président du Conseil – Commissions concernées
	Le Président de la région prépare le rapport annuel d'évaluation du PDR.	Article 14 du décret n° 2.16.299		– Président du Conseil
Redevabilité	Création par le Conseil de mécanismes participatifs de dialogue, de concertation et de gestion des contributions des associations et des citoyennes et citoyens dans l'élaboration du PDR et de son suivi, conformément au règlement intérieur.	Article 117 (loi organique n° 111.14 relative aux régions), et article 7 du décret n° 2.16.299	Permettre au public de prendre connaissance des résultats du processus (à travers une campagne publique, ma publication, l'affichage).	– Président du Conseil – Membres du bureau – Membres du Conseil – Commissions permanentes – Wali de la Région – Instances consultatives du Conseil
	Les objectifs du PDR 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 171 (loi organique n° 111.14 relative aux régions)	Participation des acteurs locaux (population, services déconcentrés) au suivi du PDR.	– Président du Conseil – Commission chargée du budget, des affaires financières et de la programmation – Autres commissions permanentes – Instances consultatives du Conseil – Services déconcentrés

2. La contractualisation État-Région : Un levier de mise en œuvre du PDR

Conformément aux dispositions de la loi organique n° 111-14 relative aux régions, le PDR peut être mis en œuvre, le cas échéant, dans un cadre contractuel entre l'État, la région et les autres intervenants (art. 83, 5e alinéa).

La pratique de la contractualisation au Maroc n'est pas aujourd'hui adossée à un cadre de référence institutionnel ou juridique clairement défini, donnant lieu à une diversité de "conventions" aux effets variables entre divers acteurs de l'action publique.

L'exécution du contenu des engagements convenus se heurte souvent à la rigidité et la complexité de l'organisation des services déconcentrés de l'État, qui n'ont pas la capacité ou l'autorité à suivre au niveau territorial et de manière intégrée l'initialisation et l'exécution des conventions.

Le processus de régionalisation constitue donc une opportunité d'innovation en matière de contractualisation territoriale à travers l'institutionnalisation de la démarche contractuelle entre l'État et les territoires et qui constituerait un levier de mise en œuvre du contenu des outils de planification et de programmation de l'action des différents niveaux de collectivités territoriales.

Indissociable du processus d'approfondissement de la déconcentration et du renforcement de la décentralisation, elle constitue une démarche de valorisation de l'approche territoriale qui vaut aussi bien par le contenu de projet qu'elle porte que par le processus de concertation et de mobilisation des acteurs et des ressources qu'elle nécessite.

Elle est porteuse d'une valeur ajoutée multiple portée par les démarches de concertation entre les acteurs qu'elle nécessite, la mise en synergie des complémentarités qu'elle exige et les effets de leviers financiers multiples.

Cela implique que les exigences de la contractualisation soient prises en compte dans les processus d'élaboration des projets ou programmes et non comme une recherche *a posteriori* d'un montage pouvant s'apparenter à une démarche contractuelle. Le principe qui doit guider cette démarche pourrait se résumer ainsi : "Du projet coconstruit et partagé au contrat qui engage".

L'élaboration d'un contrat programme État-Régions est un processus complexe qui nécessite une très forte dose de négociation et de mobilisation. L'expérience des premiers Contrats Programmes État-Régions (CPER) engagés sous l'impulsion et avec l'appui du Ministère de l'Intérieur (DGCT) avec quelques régions pilotes a permis de mesurer aussi bien la valeur ajoutée de cette démarche que les exigences de sa mise en œuvre.

« Le travail de réflexion et les propositions récentes de l'OCDE, élaborés dans le cadre d'une commande de la DGCT et de l'Association des Régions du Maroc (ARM), sur *"l'usage des contrats en faveur du développement territorial"* constituent également un référentiel à valoriser, une fois validé, dans le cadre du processus d'élaboration de la prochaine génération de PDR. »

Dans l'attente de l'aboutissement des démarches engagées pour l'institutionnalisation de la contractualisation à travers un référentiel juridique et des mécanismes d'opérationnalisation il est proposé à titre indicatif quelques préalables et des étapes constitutives d'une démarche de contractualisation territoriale en mesure d'aider les régions à s'engager dans ce processus.

Les préalables méthodologiques :

- Penser contrat au moment du lancement de l'élaboration du PDR et non une fois le PDR élaboré, en prenant en compte les phases de planification régionale (notamment les PDR et SRAT) ;
- Assumer les implications de ce choix sur les démarches de partages et de co-construction dans les différentes étapes d'élaboration du PDR ;
- Prendre en compte que dans la pratique le contrat n'englobera pas l'ensemble des composantes du PDR et que des choix de priorités s'imposeront.

3. Le plaidoyer et la mobilisation des ressources

Le financement de la mise en œuvre du PDR provient en général de quatre sources :

- les ressources propres budgétaires de la région ;
- les ressources mobilisées dans le cadre de la démarche contractuelle ;
- les ressources mobilisables dans le cadre de relations des partenariats et programmes de coopération ;
- le recours aux marchés financiers.

La mise en œuvre du contenu du PDR nécessite, compte tenu des ressources limitées des régions, l'engagement de démarches de plaidoyer pour la mobilisation des moyens de financement auprès des partenaires, et la recherche de financement auprès d'organismes de financement et de bailleurs de fonds, sachant que la mobilisation des partenaires et leur adhésion durant la phase d'élaboration n'est pas souvent corrélative de leur implication effective dans les mécanismes de mise en œuvre.

La mobilisation des ressources supplémentaires nécessite la mise en place d'une stratégie et d'une démarche de plaidoyer qui reposent sur la définition des ressources nécessaires, le marketing des actions planifiées et le développement des partenariats avec les nouveaux fournisseurs de ressources.

L'élaboration et l'adoption d'une stratégie adaptée de mobilisation des ressources devront être conduite en tenant compte de la vision de développement et les grandes orientations du PDR et des différentes catégories de ressources supplémentaires à mobiliser.

Elles nécessitent une planification rigoureuse basée sur un ensemble d'étapes articulées et complémentaires à savoir :

- élaborer un plan stratégique de mobilisation à partir de la vision de la région ;
- identifier les besoins en relation avec le plan stratégique ;
- analyser la situation actuelle des ressources de la région et évaluer leur durabilité ;

- identifier et examiner les différents mécanismes de mobilisation des ressources ;
- sélectionner les partenaires potentiellement mobilisables ;
- mettre en place un plan de mobilisation des partenaires et des ressources ;
- faire un choix des outils et mécanismes du plan de mobilisation des partenaires ;
- formaliser les conditions d'accès aux ressources.

4. L'actualisation et l'évaluation du PDR

Les notions d'évaluation, de redevabilité, de reddition des comptes, d'efficacité, d'efficience, de gestion axée sur les résultats constituent aujourd'hui des composantes structurantes des enjeux et des mécanismes de la nouvelle gouvernance de l'action publique.

La pertinence de l'évaluation comme réponse à la crise de la gouvernance du développement en réponse aux exigences de performance, d'efficience, et d'efficacité dans l'action publique est aujourd'hui actée. Il reste à en définir les contours et à œuvrer à son institutionnalisation dans les textes et dans les pratiques.

Les processus d'actualisation et d'évaluation de la mise en œuvre du PDR sont régis par :

- l'article 16 du décret n° 2.16.299, qui stipule que le PDR peut être actualisé à partir de la troisième année de son entrée en vigueur selon la procédure suivie pour son élaboration, décrite plus haut ;
- l'article 14 du décret n° 2.16.299, qui stipule que le Président du Conseil de la Région établit un rapport annuel d'évaluation de l'exécution du PDR.

La conduite de ces deux activités nécessite la mise en place d'un système de suivi-évaluation du PDR en mesure de répondre à leurs exigences en termes de données et d'indicateurs dynamiques.

L'implication fortes des différentes structures de l'administration régionale (DGS et AREP notamment) dans cette démarche constitue un enjeu important dans le processus d'appropriation des méthodes outils de planification et de programmation des actions de développement régional.

4.1. Le système de suivi-évaluation du PDR

Les exigences de redevabilité et de bonne gouvernance imposent la définition du contenu d'un dispositif de suivi évaluation de la mise en œuvre des actions inscrites au PDR précisant ses objectifs, son utilité, son champ d'application, son contenu, ses résultats ainsi que les modalités de son implémentation.

L'article 245 de la loi organique n° 111-14 relative aux régions stipule que « le Président du Conseil de la Régional prend les mesures nécessaires en vue d'adopter des méthodes efficaces pour la gestion de la région, notamment :

- l'adoption d'un système de gestion par objectifs ;
- l'établissement d'un système du suivi des projets, où sont fixés les objectifs à atteindre et les indicateurs de performance y afférents ».

L'article 250 fait lui référence au fait que « l'État met en place les mécanismes et les outils pour accompagner et soutenir la Région en vue d'atteindre une bonne gouvernance dans la gestion de ses affaires et dans l'exercice des compétences qui lui sont dévolues. A cet effet, l'État devra notamment :

- adopter des systèmes de gestion modernes, notamment les indicateurs de suivi, de réalisation et de performance, ainsi que les systèmes d'information ;
- mettre en place des mécanismes d'évaluation régulière, interne et externe ».

C'est dans ce cadre que la mise en place d'un système de suivi de la mise en œuvre du PDR en tant composante d'un Système d'informations régionales (SIR) plus global est de nature à renforcer la capacité du conseil de région à donner un contenu à ces obligations de redevabilité et de reddition des comptes jouer.

Le SSE s'applique au PDR dans sa double dimension :

- en tant que dispositif de planification stratégique participative ;
- en tant que contenu en termes de stratégie de développement et de plan d'action déclinant :
  - des objectifs spécifiques structurés en projets de développement et documenté sous forme de fiches de projets ;
  - un plan de mise en œuvre globale et des plans annuels et pluriannuels d'exécution ;
  - un calendrier de réalisation et sa programmation dans le temps ;
  - un montage financier partenarial impliquant la région et ses différents partenaires.

Le SSE doit être intégré au projet du PDR dès sa conception. Il nécessite l'élaboration d'un modèle conceptuel et d'un contenu du système cible. Il doit également comporter un programme d'implémentation de ses composantes et un plan de montée en charge tenant compte des priorités de suivi et des moyens humains et matériels mobilisables.

Il est important de différencier à ce niveau :

- le suivi des résultats des projets : suivi simple de la mise en œuvre des activités, suivi des contributions et des crédits, des blocages éventuels, etc. ;
- le suivi des effets qui permet de vérifier si les actions réalisées permettent d'atteindre les objectifs qualitatifs et quantitatifs fixés ;
- le suivi des impacts (à moyen terme) qui permet de vérifier à posteriori si les stratégies employées permettent de contribuer efficacement au développement régional conformément à la vision de développement et aux priorités du PDR.

Le dispositif de suivi évaluation de la mise en œuvre du PDR devrait se traduire concrètement dans un premier temps par l'élaboration d'une matrice des indicateurs du PDR (indicateurs globaux du PDR et indicateurs spécifiques par projet) qui devrait préciser pour chaque type d'indicateur (gestion, effet, impact) :

- la variable à mesurer ;
- l'unité d'analyse ;
- la quantité visée ;

- la méthode de collecte des données ;
- le support/outil nécessaire à la collecte des données ;
- la fréquence de la collecte des données ;
- le responsable de la collecte et le responsable d'analyse ;
- le mode de circulation ou de diffusion ;
- les résultats du suivi au temps x.

Pour cela il est suggéré de valoriser les modèles de matrice des indicateurs du PDR (annexe 8) ; et des tableaux de suivi des activités et des indicateurs (annexes 9 et 10).

4.2. Le processus d'actualisation du PDR

Le processus d'actualisation du PDR s'inscrit dans le cadre d'une volonté de mise en cohérence de son contenu avec les évolutions du contexte et des enjeux du développement régional. Il est censé être conduit selon la procédure suivie pour son élaboration.

Quatre grandes activités méritent d'être signalée dans ce cadre à savoir :

- **la revue du diagnostic stratégique**, en tenant compte du nouvel état des lieux et d'une évaluation de l'environnement interne et externe du territoire de la région ;
- **la reformulation de la vision de développement et la redéfinition des priorités du PDR** (nouveaux chantiers fédérateurs, nouveaux projets-structurants prioritaires éventuels), en tenant compte du nouveau diagnostic ainsi que des enseignements tirés des trois premières années d'exécution du PDR (exploitation des rapports annuels d'évaluation du PDR en vigueur au titre des trois premières années de son exécution) ;
- **l'actualisation de la liste des projets et actions prioritaires du PDR :** cette actualisation doit se focaliser en premier lieu sur les projets et actions dont la mise en œuvre s'est avérée infructueuse et proposer soit de les maintenir dans le PDR, après leur redéfinition et/ou l'établissement d'un nouveau cadre contractuel pour leur mise en œuvre, selon des modalités à préciser, soit de les annuler. En second lieu, il y a lieu d'examiner la possibilité d'élargir la liste des projets et actions prioritaires à de nouveaux projets présentant un fort potentiel de développement mais qui n'ont pu être intégré dans le PDR en vigueur au moment de son élaboration ;
- **l'actualisation de la prévision budgétaire pour les trois dernières années du PDR :** cette actualisation doit permettre d'optimiser l'allocation des ressources budgétaires, notamment à travers l'assainissement de la situation des reports de crédits et la désaffectation éventuelle des crédits et leur allocation à de nouveaux projets du PDR.

Le projet du PDR actualisé est ensuite soumis à l'avis des commissions permanentes, puis à l'adoption du Conseil de la région, puis au visa de l'autorité gouvernementale chargée de l'Intérieur, dans les mêmes conditions décrites, plus haut, dans la procédure d'élaboration du PDR initial.

4.3. L'évaluation de la mise en œuvre du PDR

Afin de donner un contenu concret aux principes de planification stratégique centrée sur les résultats, de gestion par objectifs et de reddition des comptes, il est prévu qu'à la fin de chaque année de mise en œuvre, le PDR fait l'objet d'une évaluation à l'aide des tableaux de suivi des projets et des indicateurs. Cette évaluation donne lieu à un rapport annuel (art. 14 décret n° 2.16.299).

Ce rapport doit présenter notamment :

- **Les données et indicateurs relatifs à l'état de contractualisation du PDR :** pour chaque projets-structurant du PDR, on mesure le taux de contractualisation qui mesure le ratio entre le montant total des contributions financières de la région dans les projets et actions ayant déjà fait l'objet de conventions de partenariat, approuvées par le Conseil régional et qui sont dûment signées par l'ensemble des partenaires, et le montant total des contributions de la région prévues initialement dans le PDR pour le projets-structurant en question.

  Ce taux est ensuite consolidé par chantier fédérateur, puis par axe de développement (économique, social, territorial), en vue de déterminer un taux de contractualisation global du PDR. Ce taux permet de surveiller la performance des services administratifs en matière de mise en place du cadre contractuel des projets et actions du PDR déjà identifiés et localisés, tout en donnant des indications sur les projets qui restent à définir ou à localiser pour chacun des projets-structurants du PDR.
- **Les données et indicateurs relatifs à l'état d'avancement de la réalisation des projets du PDR,** en mesurant les indicateurs de réalisation, les indicateurs d'effets et, à moyen terme, les indicateurs d'impacts y afférents contenus dans le système de suivi des projets : ces données permettent d'apprécier l'efficacité et l'efficience des projets et actions engagés.

  Outre la mesure de ces indicateurs, il y a lieu d'intégrer dans le rapport d'évaluation des témoignages des bénéficiaires du projet concerné et des partenaires de la région et, pour les projets de travaux, des images montrant la situation avant et après la mise en œuvre de chaque projet.
- **Les données et indicateurs relatifs aux moyens financiers affectés aux projets du PDR,** en mesurant les indicateurs de réalisation y afférents contenus dans le PDR : situations des recettes et de trésorerie, situations et taux d'engagement et d'émission des dépenses du PDR, situations de versements des contributions de la région, situations des appels d'offres lancés par le conseil ou par l'AREP, situation des crédits programmés mais non encore engagés…
- **Les contraintes rencontrées pour l'exécution du PDR et les mesures proposées pour les pallier :** blocages éventuels au niveau des circuits d'approbation ou de signature, retards dans la procédure d'appel d'offres, problèmes au niveau de l'obtention des autorisations administratives, de la réalisation des études, de l'exécution des travaux, de leur réception… ainsi que les mesures et les recommandations proposées pour pallier les problèmes rencontrés.

A cet égard, une attention particulière doit être accordée à l'importance de la coordination du processus de suivi et d'évaluation du PDR avec le Wali de la région et, par l'entremise de ce dernier, avec les Gouverneurs des préfectures et provinces de la région, et ce, en leurs qualités de représentants du pouvoir central dans leurs ressorts territoriaux respectifs et de chargés de l'assistance des présidents des CT et notamment des présidents des conseils régionaux dans la mise en œuvre des plans et des programmes de développement (art. 145 de la Constitution).

Cette coordination et cette assistance doivent porter notamment sur l'accélération des grands programmes d'envergure régionale et, plus généralement, sur la résolution des problèmes structurels qui pourraient entraver l'exécution du PDR.

Ce rapport, supervisé par le Président, précise en substance les points suivants :

- le taux de réalisation des projets prévus par le PDR, en mesurant les indicateurs prévus dans le système de suivi des projets ;
- les moyens financiers affectés aux projets et les contraintes éventuelles qui peuvent entraver leur réalisation, en proposant des solutions susceptibles de les pallier.

D'après l'article 15 du décret n° 2.16.299, le rapport d'évaluation de l'exécution du PDR est soumis, après sa finalisation, aux commissions permanentes, pour avis, trente (30) jours au moins avant la date de la tenue de la session prévue pour son examen par le Conseil de la région. Il fait l'objet d'un examen par ce dernier lors de la première session ordinaire ou extraordinaire qu'il tient après réception des rapports des commissions permanentes.

Une synthèse du rapport annuel d'évaluation du PDR est affichée au siège de la région et publiée par tous les moyens disponibles.

Il est prévu aussi dans le cadre de ce système d'évaluation du PDR :

- une évaluation à mi-parcours permettant de justifier l'utilité du recours au processus d'actualisation du PDR ;
- une évaluation d'impact.

5. La communication spécifique au PDR

La mise en œuvre du PDR appelle le déploiement d'une stratégie de communication et de marketing territorial appropriés à travers lesquels le conseil de la région partage ses réalisations et les atouts qu'il valorise dans ses démarches d'attractivité et de promotion de son projet territorial.

La communication publique territoriale est un processus complexe qui cherche à créer une représentation positive partagée par le plus grand nombre aussi bien de l'institution que du territoire. Elle doit être appréhendée par la région en tant que mission de service public à part entière, destinée aux citoyennes et aux citoyens et aux acteurs privés et publics du territoire, en distinguant trois dimensions : la région en tant que territoire, la région en tant qu'institution et la région en tant qu'administration.

La communication spécifique au PDR doit s'inscrire dans ce cadre. Elle a une portée transversale et permet de gérer les situations spécifiques des différentes étapes du processus d'élaboration du PDR, caractérisées par une diversité des objectifs et des destinataires (annexe 5).

Les objectifs

D'une manière générale, la communication a pour objet de remplir quatre foncions clefs : "Informer" ; "Convaincre" ; "Mobiliser" et "Accompagner".

Le plan de communication spécifique au PDR a notamment pour objectifs de :

- 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 PDR (élaboration, suivi, évaluation, actualisation) ;
- encourager les bonnes pratiques dans les domaines de la gestion de l'équipe chargée du PDR ;
- faire adhérer les partenaires de la région au processus d'élaboration du PDR ;
- valoriser l'expérience du PDR à travers la présentation des informations et des résultats ;
- assurer l'information le plus large possible auprès des habitants de la région.

Les destinataires et les groupes cibles de la communication

La communication doit s'appuyer sur des messages fédérateurs et génériques communs à l'ensemble des publics mais aussi sur des messages spécifiques adaptés à chaque cible et, le cas échéant, à chacun de ses sous-segments.

Quatre catégories de cibles peuvent être considérées :

- la cible "Citoyennes, Citoyens" et ses sous-segments : "femmes" ; "jeunes" ; "jeunes actifs" ; "habitants des zones enclavées"… ;
- la cible "Entrepreneurs" et ses sous-segments : "patrons d'entreprises" ; porteurs de projets" ; "auto-entrepreneurs" ; "investisseurs" ; "coopératives"… ;
- la cible "Partenaires" et ses sous-segments : "services de l'État" ; "EEP", "autres CT" ; "société civile" ; "membres des comités de suivi des projets du PDR"… ;
- les cibles internes et leurs sous-segments : membres du conseil et ses organes (bureau ; commissions permanentes ; instances consultatives ; groupes politiques) ; équipes administratives du conseil.

Le plan de communication spécifique au PDR vise particulièrement les acteurs suivants :

- le Conseil, à travers l'ensemble de ses organes (présidence, bureau, commissions permanentes) et son administration, 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 PDR ;
- l'équipe chargée de l'élaboration du PDR en tant qu'instance qui veille à l'aboutissement de la préparation et de l'élaboration du PDR ;

- les instances consultatives du Conseil chargées d'émettre des avis, des propositions et des réaliser des études dans les domaines relevant de leurs compétences dans chacune des étapes d'élaboration du PDR ;
- la population locale (les hommes et les femmes, quels que soient leur âge, situation économique, niveau de scolarisation, lieu d'habitation et/ou situation d'handicap), en tant que bénéficiaire et concernée par la réalisation du PDR ;
- la société civile locale en tant qu'acteur jouant un rôle moteur dans le développement local, et notamment les associations de promotion des droits des femmes ;
- les partenaires en tant qu'acteurs effectifs durant toutes les étapes d'élaboration et d'exécution du PDR.

L'approche de mise en œuvre et le dispositif de communication

La mise en œuvre de la stratégie de communication doit s'aligner sur le cycle de vie du PDR, selon trois phases : la phase de lancement ; la phase de mise en œuvre et la phase du bilan.

Un plan de communication est élaboré au titre de chaque exercice budgétaire pour arrêter le budget et les évènements et actions à réaliser. Par ailleurs, des plans de communication spécifiques pour les grands projets du PDR, notamment pour renforcer l'appui de ces projets ou pour les appels à projets…, peuvent être élaborés de concert avec les partenaires concernés.

La mise en place d'un processus de reporting régulier au profit des partenaire s'avère nécessaire.

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

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

Le dispositif de communication spécifique au PDR peut s'articuler autour des composantes suivantes :

- l'identité graphique ;
- les publications : plaquette PDR version grand public et version partenaires, lettres d'informations périodiques, brochures ;
- le digital ; sites web, réseaux sociaux, Intranet, lettres d'informations électroniques…
- les médias : presse, TV, Web TV, radio ;
- l'évènementiel : événement annuel PDR, réunions, séminaires, etc.
- les relations publiques : relations presses, relations institutionnelles.

Tableau 5 : **Analyse des groupes ciblés par la communication PDR**

Groupes cibles	Rôle attendu dans le PDR	Ses intérêts et les obstacles rencontrés
Le Conseil de la région à travers ses organes (Présidence, Bureau, Commissions permanentes) et son Administration	– La supervision de la préparation du PDR et 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 PDR	– Organisation et exécution de toutes les activités de l'ingénierie sociale nécessaire à la préparation et la mise en œuvre du PDR.	– Disposer de capacités techniques et de connaissances nécessaires pour accomplir sa mission, y compris en matière de genre, de participation, d'environnement, de développement durable et de gestion des risques. – Accroissement de ses missions et de sa motivation.
Les trois instances consultatives	– Proposition et suggestion des points de vue sur les questions relevant de leurs compétences. – Participation effective aux étapes d'élaboration du PDR et de son approbation. – Participation aux études et recherches dans leurs domaines de compétence.	– Disposer de capacités nécessaires pour accomplir les missions assignées. – Prise en compte des points de vue et des propositions du Conseil lors de la prise de décision dans les différentes étapes d'élaboration du PDR.
Population locale	– Intégration et participation effective au processus du développement.	– 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 PDR.
La société civile	– Participation effective au processus de préparation et d'élaboration du PDR. – Mobilisation et sensibilisation de la population locale aux différents aspects du PDR.	– Disposer de capacité et d'aptitudes suffisantes pour accomplir ses missions. – Prise en compte des observations et des propositions
Entreprises et acteurs économiques et sociaux	– Participation effective au processus de préparation et d'élaboration du PDR. – Assistance technique. – Soutien financier.	– Les projets du PDR doivent être intégrés à leur vision et leurs orientations.
Services déconcentrés de l'administration et autres partenaires du PDR	– Participation effective au processus de préparation et d'élaboration du PDR. – Assistance technique. – Soutien financier.	– Les projets du PDR doivent être intégrés à leur vision et leurs orientations.

ANNEXES

Annexe 1 : Dimensions d'analyse genre pour identifier, analyser et caractériser les inégalités existantes[3]

1. Accès à l'éducation et le socioculturel

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 ;
- taux d'accès aux moyens de transport scolaire ;
- taux d'accès aux services et équipements sportifs et culturels.

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[2] 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 pour 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 3 aspects clés :

- les taux d'emplois 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 celui 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 aux hommes.
- % de femme dans le total des chefs d'entreprises, des membres de conseils d'administration ou des membres des directoires.

[3] 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 les femmes 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 n° 103.13 relatif à 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, a permis de définir précisément la violence comme étant :

« Tout acte physique ou moral ou abstention basé sur la discrimination en raison du sexe, qui entraînent, des dommages corporelles ou psychologiques, sexuelles ou économiques pour les femmes. »

La loi n° 103.13 considère ainsi 4 types de violences :

- **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, quel 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'obstacles 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 existent ;
- d'autre part, faute de moyens, les femmes ont moins de chances que les hommes de suivre une formation, de nouer les 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 postes de responsabilité dans le Conseil de la collectivité ;
- Taux d'abstention (ou taux de participation) des femmes dans les élections législatives par rapport à celui des hommes.

Annexe 2 : Indicateurs permettant un diagnostic sensible au genre

	Indicateurs quantitatifs sexo-spécifiques	Disponibilité de la donnée et organisme responsable
Éducation et socioculturel	Accès au préscolaire pour les filles et les garçons	– Données disponibles publiées par le HCP et le MENP
	Accès à l'éducation primaire des filles et des garçons	– Données disponibles publiées par le HCP et le MENPS
	Accès à l'éducation secondaire collégial des filles et des garçons	– Données disponibles publiées par le HCP et le MENPS
	Accès à l'éducation secondaire qualifiant des filles et des garçons	– Données disponibles publiées par le HCP et le MENPS
	Accès à l'éducation supérieure des filles et des garçons	– Données disponibles publiées par le HCP et le MESRSI
	Accès à la formation professionnelle des femmes et des hommes	– Données disponibles publiées par le HCP et le OFPPT
	Taux de déscolarisation entre chaque cycle scolaire des filles et des garçons	– Données calculées
	Taux d'alphabétisation des femmes et des hommes	– Données disponibles publiées par le HCP
	Taux d'accès aux moyens de transport scolaire	– Données disponibles publiées par le MENPS ; les conseils préfectoraux/provinciaux
	Taux d'accès aux services et équipements sportifs et culturels	– Données disponibles publiées par le MENPS et le Ministère e la Jeunesse, de la Culture et de la Communication
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 dans le "Gender Gap Report" publié annuellement 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 MSPS
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 : disponible chez le HCP
	Taux d'emploi des femmes et des hommes pour le secteur secondaire	– Données non-publiques : disponible chez le HCP
	Taux d'emploi des femmes et des hommes pour le secteur tertiaire	– Données non-publiques : disponible chez le HCP
	Nombre de femmes employées dans le secteur informel	– Données non-publiques : disponible chez le HCP
	Nombre d'hommes employés dans le secteur informel	– Données non-publiques : disponible chez le HCP
	Taux de rémunération moyen des femmes	– Données non-publiques : disponible chez le Ministère de l'Economie et des Finances
	Taux de rémunération moyen des hommes	– Données non-publiques : disponible chez le Ministère de l'Economie et des Finances
	% des femmes dans le total des chefs d'entreprises, des membres de conseils d'administration ou des membres des directoires	– Données non-publiques : disponible chez l'Association des Femmes Chefs d'Entreprises – Données non-publiques : disponible chez l'Observatoire de l'entrepreneuriat – Données non-publiques : disponible chez Maroc PME (ex ANPME)

	Indicateurs quantitatifs sexo-spécifiques	Disponibilité de la donnée et organisme responsable
Sécurité	% de la population féminine victime de violence physique	– Données non-publiques : Croiser les données disponibles chez 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 chez 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 chez 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 à la vie 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 aux listes électorales, votes comptabilisés par bureau de vote)
	Nombre de femmes à postes de responsabilité dans le Conseil de la collectivité	– Conseil de la collectivité territoriale
	Taux d'abstention (ou taux de participation) des femmes dans les élections législatives par rapport à celui des hommes	– Collectivité territoriale (inscription aux listes de vote, votes comptabilisés par bureau de vote)

Annexe 3 : Glossaire des termes et concepts liés au genre

Genre : Le terme « genre » 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 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 un homme dans un contexte donné. Dans la plupart des sociétés il y a des différences et inégalités entre hommes et femmes en ce qui concerne les responsabilités accordées, les activités 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 socioculturel plus vaste, à l'instar d'autres critères importants d'analyse socioculturelle, en particulier la classe sociale, la race, le niveau de pauvreté, le groupe ethnique, l'orientation sexuelle, l'âge, etc.[4]

Amélioration des conditions de vie : 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.

Autonomisation : l'autonomisation 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 leur compétence, 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[5].

---

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

[5] *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)

Perspective de genre : le terme "perspective de genre" 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 sexo-spécifique dans toute proposition de programme, de politique ou d'organisation6.

Analyse sexo-spécifique : l'analyse sexo-spécifique 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 sexo-spécifique examine les relations entre les personnes de sexe masculin et féminin, leur accès aux ressources, le contrôle des ressources, et les contraintes auxquelles elles sont confrontées les unes par rapport aux autres. Une analyse sexo-spécifique 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 sont promues.

Elle se base notamment sur l'analyse d'indicateurs désagrégés par sexes[7].

Approche Genre et développement (GeD) : 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) : 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 les femmes, afin d'améliorer leurs conditions de vie.

Analyse socio-économique selon le genre (ASEG) : 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, en appliquant le principe de droit.

Analyse/évaluation de l'impact selon le genre : 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.

Important Concepts Underlying Gender Mainstreaming ; UNESCO GENIA Toolkit for Promoting Gender Equality in Éducation.

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

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

Discrimination positive : 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 (ex les quotas).

Disparités genre : le terme "disparité entre les sexes" désigne toute disparité relative à la condition ou position sociale entre femmes et hommes. Le terme 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, à savoir : participation et perspectives économiques, niveau d'éducation, santé et survie et autonomisation politique[8].

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 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 sont 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[9].

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

Équité entre les genres 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 fonctionner 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.

Intégration sexo-spécifique : l'intégration sexo-spécifique 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 de filles, comme un sous-ensemble des droits humains auxquels 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.

---

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

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

L'intégration d'une dimension sexo-spécifique 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[10].

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 cette ressource. 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[11].

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.

---

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

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

Annexe 4 : Typologie proposée pour les indicateurs de suivi de la dimension environnement et développement durable

Quatre principaux domaines de la dimension environnementale et de développement durable nécessitent d'être régulièrement documentés par des indicateurs, et 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'impacts 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'impacts : 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 coûts ou d'avantages, 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 PDR adoptées à l'échelle du territoire, mais aussi de 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, Agence de bassins hydrauliques, etc.) ;
- les sources d'informations techniques à collecter auprès des collectivités territoriales (Commune, Cercle, 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 de développement durable du territoire.

Par ailleurs, le monitoring environnemental 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 communal et régional.

Annexe 5 : Matrice du plan de communication pour la préparation et l'élaboration du PDR

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 PDR des membres du Conseil Régional	Membres du Conseil Régional	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	Directeur des services (coordinateur de l'équipe chargée de préparer le PDR)	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 PDR	Président du Conseil	Réunion de débat discussion et échange des points de vue	Étapes 2 et 3 de préparation du PDR	Liste des projets	Président du Conseil
		Approbation du document du PDR accompagné du système de suivi	Président du Conseil	Session ordinaire ou extraordinaire du Conseil	Après rédaction du document PDR et son étude par l'instance d'équité et d'égalité des chances et approche genre	Document PDR + système de suivi + rapport de l'instance équité et égalité des chances et approche genre	Président du Conseil
	Entreprises et acteurs économiques et sociaux	Information sur le déroulement du processus de préparation du PDR	Président du Conseil ; Directeur des services (coordinateur de l'équipe chargée de préparer le PDR)	Contact direct des acteurs concernés par voie électronique et/ou postale	Étapes 2, 3, 4, 7	Rapports d'étape de préparation du PDR	Président du Conseil
	Population locale et la société civile	– Information sur le déroulement du processus de préparation du PDR – Implication à travers des avis et des suggestions de la société civile	Directeur des services (coordinateur de l'équipe chargée de préparer le PDR)	Campagne publique, Session ordinaire ou extraordinaire du Conseil	Étapes 2, 7	Rapports d'étape de préparation du PDR	Président du Conseil

Annexe 6 : Matrice de catégorisation des projets 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								
Infrastructures sportives								
Emploi et revenus								
Conditions de vie								
Infrastructures et patrimoine culturel								
Activités touristiques et culturelles								

Annexe 7 : Matrice du PDR pour 6 années

Objectif de développement	Chantier fédérateur	Projet-structurant prioritaire	Projets	Élément ou inégalité du diagnostic adressé	Résultats attendus	Coûts estimatifs du projet	Budget disponible par projet	Écart de financement par projet	Localisation	Responsable du projet	Parties prenantes	Indicateurs (de résultats/ d'impact)
Objectif 1 : ...	Chantier 1.1	PS 1.1.1	–1.1.1.1	.....	—	—	—	—	—	—	—	—
			–1.1.1.2	.....	—	—	—	—	—	—	—	—
			–1.1.1.3	.....	—	—	—	—	—	—	—	—
			...	.....	—	—	—	—	—	—	—	—
		PS 1.1.2	...	.....	—	—	—	—	—	—	—	—
		PS 1.1.3	...	.....	—	—	—	—	—	—	—	—
		...	...	.....	—	—	—	—	—	—	—	—
	Chantier 1.2	PS 1.2.1	...	.....	—	—	—	—	—	—	—	—
	...	...	...	.....	—	—	—	—	—	—	—	—
Objectif 2 : ...	...	...	...	.....	—	—	—	—	—	—	—	—
Objectif 3 : ...	...	...	...	.....	—	—	—	—	—	—	—	—
...	...	...	...	.....	—	—	—	—	—	—	—	—

Annexe 8 : Matrice des indicateurs

Objectifs/ Résultats (Logique d'intervention)	**Indicateurs**	**Variable à mesurer** Quelle est l'information dont nous avons besoin ?	**Unité d'analyse** Où allons-nous trouver cette information ? Ex. Au niveau de personnes, le ménage, la communauté, les autorités, les organisations...	**Quantité visée**	**Méthodes de collecte d'information** Des méthodes telles que : analyse documentaire de l'information, des enquêtes, des focus groupes, observation…	**Support/outils requis pour la collecte d'information** Désigne les outils nécessaires pour recueillir les informations : documentation à analyser (rapports d'activité, études), questionnaire, guide de focus groupe, etc.	**Fréquence de collecte d'information**	**Responsable de la collecte/ analyse de d'information**	**Fréquence d'analyse d'information** Elle doit être liée à la fréquence de collecte	**Mode de diffusion** Préciser comment et quand l'information sera circulée

Annexe 9 : Canevas du tableau de suivi des activités

Intitulé du projet : .....

Comité du suivi : .....

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

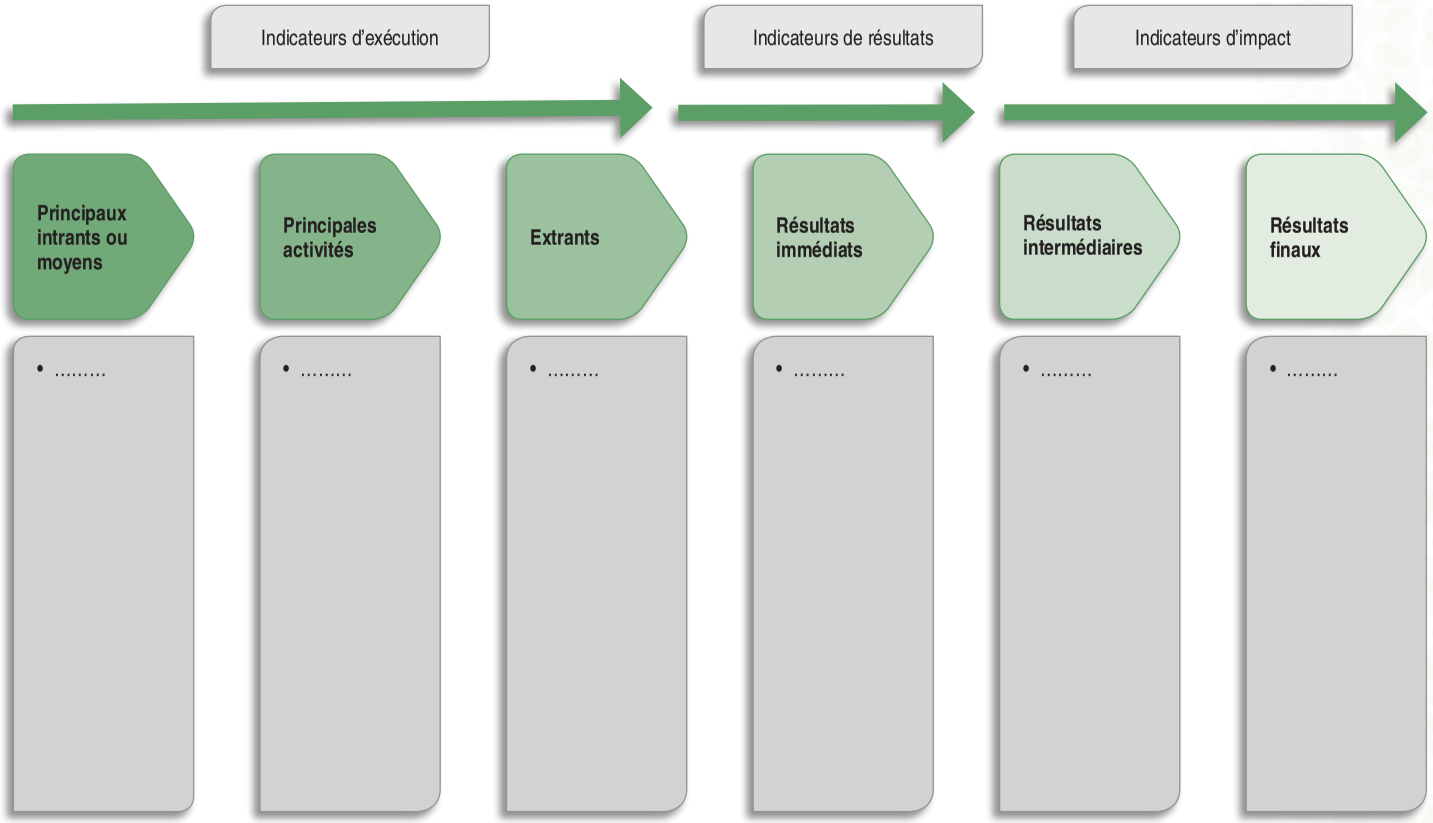
N°	Activités/composantes du projet	Mois	Prévisions	Réalisations	Révisions de l'écart constaté	Estimations	Mesures d'ajustement	Historiques
1								
2								
...								

Annexe 10 : Canevas du tableau de suivi des indicateurs

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

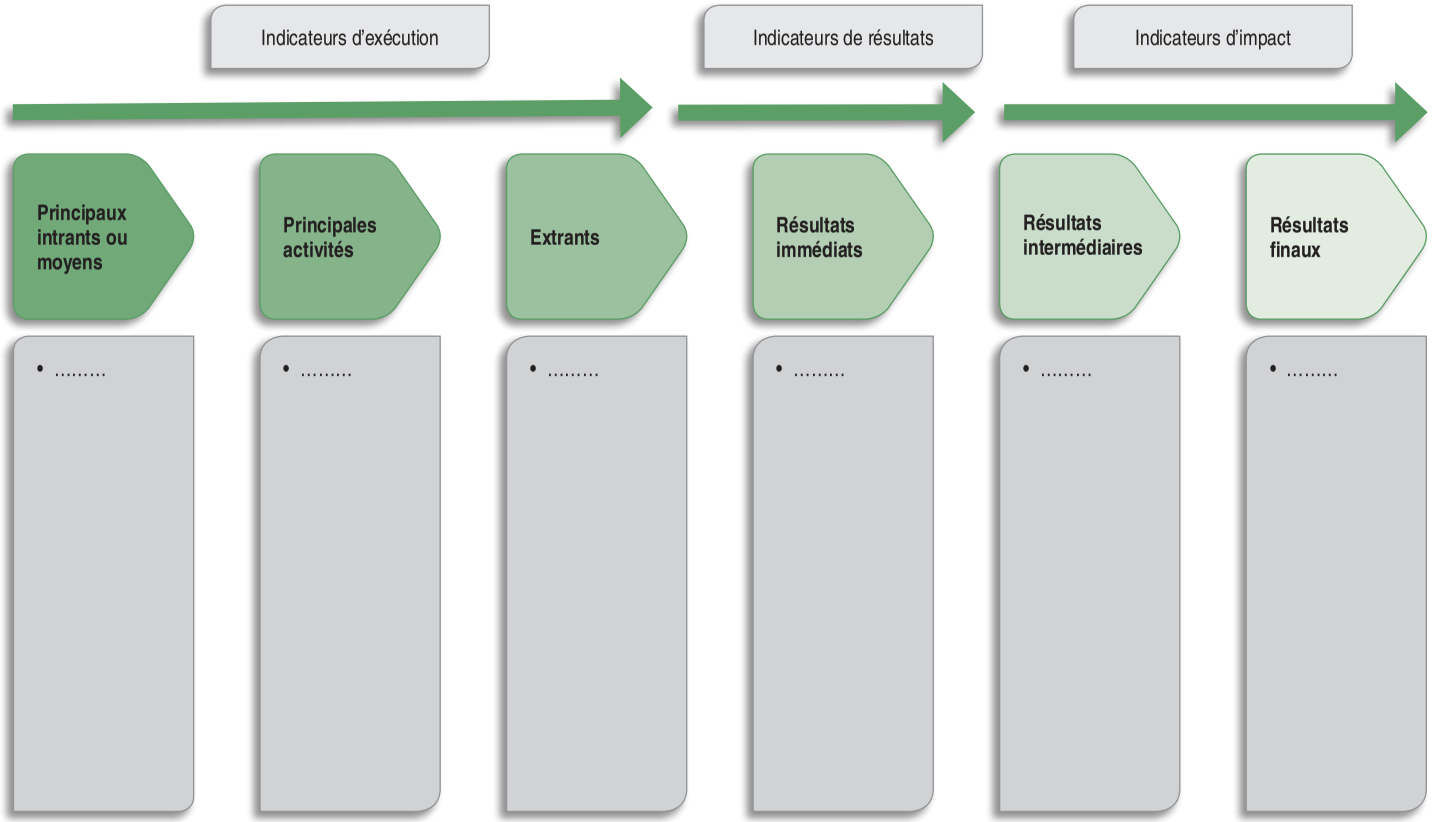
Annexe 11 : Modèle de cadre logique général du PDR

Action stratégique n° 1 : .....



Annexe 12 : Modèle de cadre logique spécifique

Projet n° 1 : .....



Annexe 13 : Matrice du PDR pour 3 années

Projets/activités	Lieu	Destinataires ou cibles	Partenaires	Partenaires porteurs de projet	Coût global du projet et activités	Contribution de la région au projet ou activité			Contribution du partenaire (premier) au projet ou activité			Contribution du partenaire (deuxième) au projet ou activité			Durée de réalisation	Échéancier		Observations
																Date de début	Date de fin	
Projet 1																		
Composante 1																		
Composante 2																		
Composante 3																		
Projet 2																		
Composante 1																		
Composante 2																		
Composante 3																		
...																		

Annexe 14 : Fiche pour l'étude du projet PDR par la commission du budget, des affaires financières et de programmation

A. Corrélation entre priorités du diagnostic et budget

Principaux axes de développement prévus par le PDR	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			
…			
…			

B. Axes de développement qui vont avoir un retour sur investissement (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 Région)

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 annuelle	Recommandations
		Recette d'exploitation prévisionnelle								
		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6			
Axe 1										
Axe 2										
Axe 3										

C. Analyse des ressources financières mobilisées pour la mise en œuvre du PDR

Axes de développement	Avis sur les ressources financières requises			Recommandations
	Ressources disponibles (Fonds propres)	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				

Principales indications bibliographiques

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 préfectures et provinces (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° 2.16.299 du 23 ramadan 1437 (29 juin 2016) fixant la procédure d'élaboration du PDR, de son suivi, de son actualisation, de son évaluation et des mécanismes de dialogue et de concertation pour son élaboration.
- Décret n° 2-16-305 du 23 ramadan 1437 (29 juin 2016) fixant la procédure et les délais de préparation de la programmation triennale du budget de la région.
- Loi-cadre n° 99-12 portant Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable (CNEDD).
- Décret n° 2-17-618 portant Charte Nationale de la Déconcentration Administrative.

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).
- *Stratégie Nationale pour le Développement Durable (SNDD) 2030,* Secrétariat d'État auprès du Ministre de l'énergie, des mines et du développement durable, chargée du développement durable (2017).
- *Guide méthodologique sur la planification sensible au genre au niveau des régions, des provinces et des préfectures au Maroc,* DGCL (2018).
- *Guide méthodologique pour l'élaboration de programmes de développement de la région sensibles au genre au Maroc,* DGCL (2018).

- *Manuel d'intégration systématique de l'approche genre* (en français et en arabe), produit par le PNUD (2006).
- *Guide méthodologique "Intégration de la dimension genre dans le diagnostic territorial participatif et le PCD",* produit par l'ADS.
- *Guides méthodologiques PCD,* élaborés par la DGCL-APDN-Targa (en arabe et en français) (2010).
- *Guide méthodologique PCD* produit par le projet GLM (2011).
- *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 Territoriales
www.collectivites-territoriales.gov.ma